

<https://doi.org/10.52326/csd2022.23>

FACILITIES MANAGEMENT AND ITS AREAS OF APPLICATION

MANAGEMENTUL FACILITĂȚILOR ȘI DOMENIILE DE APLICARE ALE LUI

Eugeniu LITVIN, *PhD. student*

Academy of Economic Studies of Moldova, 61. Banulescu-Bodoni str., Chisinau, Republic of Moldova

Abstract. Facility management (FM) as an industry has emerged as one of the fastest growing sectors over the decade. However, the scope and identity of FM is still unclear, as evidenced by the definitions and issues that attempt to describe its scope. In fact, FM is the multidisciplinary type of work that covers a wide range of different activities, responsibilities and knowledge. Moreover, every aspect of an organization seems to be drawn into FM. FM provides and manages a variety of support services to orchestrate all functions of the organization, emphasizing an integration of primary activities at both strategic and operational levels. Facilities managers are expected to be knowledgeable and possess a wide range of administrative and leadership skills. In addition, FM should integrate knowledge of both facilities and management in order to function effectively.

Keywords: *facilități, modelul IFMA, proces, cunoștințe.*

JEL classification: *M1, M2, O1*

Abstract. Facility management (FM), ca industrie, a devenit unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere de-a lungul acestui deceniu. Cu toate acestea, domeniul de aplicare și identitatea FM este încă neclară, după cum reiese din definițiile și problemele care încearcă să descrie domeniul său de aplicare. De fapt, FM este tipul de muncă multidisciplinară care acoperă o gamă largă de activități, responsabilități și cunoștințe diferite. Mai mult, fiecare aspect al unei organizații pare să fie atras în FM. FM furnizează și gestionează o varietate de servicii de sprijin pentru a orchestra toate funcțiile organizației, punând accentul pe o integrare a activităților primare atât la nivel strategic, cât și operațional. Se așteaptă ca managerii de facilități să fie bine informați și să posede o gamă largă de competențe administrative și de conducere. În plus, FM ar trebui să integreze cunoștințe atât în domeniul instalațiilor, cât și în cel al managementului pentru a funcționa eficient.

Cuvinte-cheie: *facilități, modelul IFMA, proces, cunoștințe.*

În ultimul deceniu al mileniului trecut, industria de facility management (FM) este unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere (Reeves, 1999). În zilele noastre, importanța FM este ușor de recunoscut în multe companii care recunosc necesitatea gestionării corespunzătoare a facilităților de asistență elaborate și costisitoare (Kincaid, 1994). Sarcinile sunt multidisciplinare și acoperă o gamă largă de activități, responsabilități și cunoștințe, deoarece fiecare aspect al unei organizații va intra în sfera de competență a FM. [11-9]

Modelul IFMA al *unui triumghi de "Ps"* rezumă preocupările de gestionare a facilităților la locul de muncă de astăzi: *oameni, proces și loc*. Acești trei factori sunt interdependenți și au relații reciproce directe. După cum a subliniat Armstrong (1982), "știm că este nevoie să gestionăm mediul fizic în mod concertat cu oamenii și procesele de la locul de muncă". FM găsește soluții de management poziționându-se la intersecția acestor trei factori (Figura 1). Această strategie are sens, deoarece *oamenii, procesul și locul* sunt cei trei factori principali ai organizațiilor, iar FM implică întreaga organizație. Poziția FM la centru implică o cooperare consolidată între factorii-cheie din orice organizație. Cu toate acestea, FM este cel mai activ cu factorii legați de loc. [1]

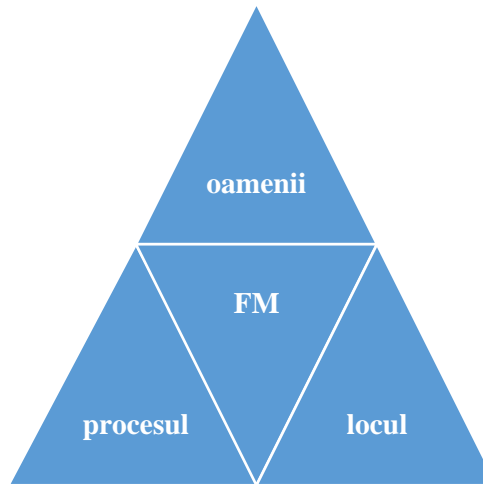


Figura 1. Triunghiul "Ps" și FM

Sursa: elaborat de autor în baza IFMA [2]

Succesul FM constă în crearea de locuri de muncă care susțin mai bine fluxul de procese productive, adăugând în același timp valoare și reducând costurile. Scopul, gama de servicii, activități, responsabilitățile, abilitățile și cunoștințele de gestionare a facilităților sunt toate destinate unei mai bune integrări a factorilor organizaționali existenți.

Domeniul actual al FM este clarificat în cadrul sugerat de Kincaid (1994), care descrie multe aspecte ale practicii de management. Kincaid consideră FM ca un rol sau serviciu de sprijin, parte din afacerea non-core a organizației, (*un element non-core este un angajament considerat a fi în afara activităților sau operațiunilor de afaceri care reprezintă principala sursă de venit a afacerii. Elementele non-core sunt considerate a fi activități periferice sau incidente, în timp ce elementele de bază sunt considerate centrale pentru operațiuni.*) (partea de aprovizionare) și satisfacerea nevoilor activităților primare sau ale activității principale (cererea). Funcția FM este de a reconcilia, în timp, aceste aspecte ale cererii și ofertei în cadrul organizației. În modelul IFMA, FM funcționează în zona locului, dar cu obligații de a susține nevoile oamenilor și procesele asociate cu aceste locuri. [3]

Managerul de facilitate, cu locul ca punct central al domeniului său de preocupări, are două roluri cheie. Primul implică utilizarea resurselor de capital ale organizației, în special a proprietăților, și a instalațiilor. Al doilea înseamnă gestionarea serviciilor de asistență ale organizației, atât în mod obișnuit, cât și în situații de urgență. Aceste două roluri de conducere integrează trei activități principale:

1. Administrarea proprietății (imobile);
2. Operațiuni de proprietate și întreținere;
3. Administrarea biroului.

Barrett și Owen (1992) împart FM în două mari categorii prin analiza funcțiilor:

- Funcții operaționale sau de implementare,
- Funcții de management. [5]

Funcțiile operaționale sau de implementare sunt activitățile operaționale de asistență de zi cu zi sau de rutină care implică lucrători. Activitățile includ operarea și întreținerea resurselor fizice globale pentru a menține starea bună și aspectul locului de muncă, pentru a adăuga valoare resurselor și pentru a oferi un mediu sigur și sănătos pentru activitățile primare ale organizației. Sarcinile la acest nivel au un domeniu de aplicare pe termen relativ scurt și implică procese specifice, simple și directe, cum ar fi curățarea, înlocuirea, repararea, reddecorarea, păstrarea motivelor etc. Aranjamentele sigure pentru astfel de operațiuni și servicii de rutină sunt piatra de temelie a bunelor practici FM [4].

Funcțiile de management se pot distinge la nivel tactic și strategic. Tactica sunt planuri de acțiune care implică operațiuni de rutină, specifice și pe termen scurt, preventive sau manageriale. [6]. Astfel de activități, care sunt cel mai bine menținute simple, se concentrează, de exemplu, pe acțiuni de rutină, cum ar fi procedurile de siguranță pentru prevenire sau utilizarea și îngrijirea

corespunzătoare a resurselor de întreținere. Activitățile de la acest nivel susțin comportamentul responsabil la locul de muncă și continuitatea condițiilor de muncă.

La nivel strategic există o consultare și o planificare non-rutină care vizează utilizarea optimă și pe termen lung a resurselor fizice și a facilităților generale ale organizației. Johnson & Scholes (2002) consideră că strategia de management se ocupă de complexitatea situațiilor ambigue, non-rutină, care pot afecta direcția și viitorul întregii organizații. [6]

Deciziile strategice necesită o abordare integrată, deoarece întreaga organizație ar trebui să se îndrepte, la unison, în aceeași direcție de dezvoltare. Nivelurile tactice și operaționale depind de direcția de politică de la planificatorii strategici. Domeniul de sarcini conceput de strategi pare a fi sofisticat și complex, deoarece multe procese și persoane sunt implicate și multe aspecte ale organizației trebuie să fie orchestrate.

Strategia este necesară pentru a face față perspectivei unui viitor necunoscut și în schimbare, deoarece se poate spune, în general, că "cu cât privim mai departe înainte, cu atât devenim mai nesiguri" [4]. Deși previziunile pe termen lung nu pot face decât ipoteze despre viitor, planificarea strategică urmărește să reducă incertitudinea prin alegerea unei căi preferate și a unei direcții rezonabile pe termen lung pentru dezvoltarea organizației.

Prezentările generale strategice au două obiective [4]:

- ✓ Obiective negative (reactive): reducerea riscului și a constrângerii și evitarea eșecului și a rezultatelor nedorite;
- ✓ Obiective pozitive (pro active): creșterea oportunităților și avantajelor; pentru a obține succes; pentru a crește valoarea; și pentru a obține rezultate dorite.

În urma analizei materialului expus, autorul vine cu o concretizare în privința modalității de desfășurare a Facility management în cadrul unei organizații, figura 2.

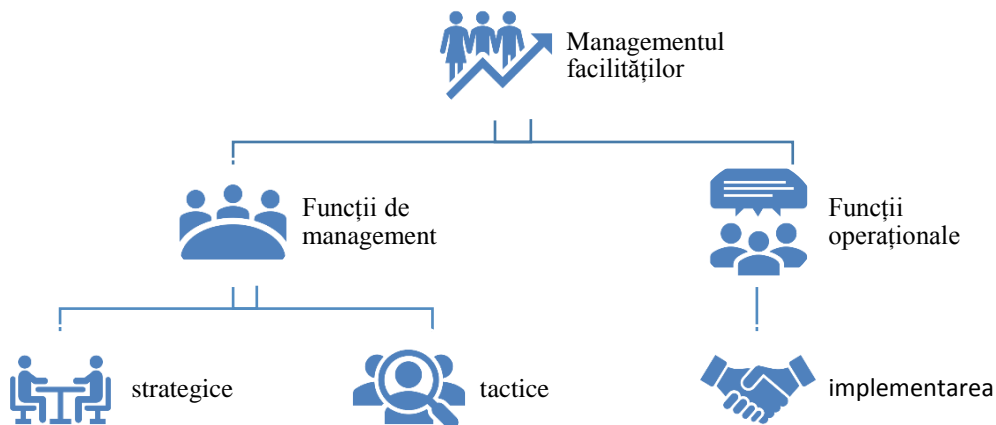


Figura 2. Procesul de realizare a managementului facilităților în cadrul organizațiilor

Sursa: elaborat de autor

Prin urmare, activitățile de susținere în gestionarea facilităților pot oferi atât asistență pe termen scurt, cât și pe termen lung, îndeplinirea unor sarcini specifice la nivel operațional și conceperea de proiecte și planuri.

Deoarece FM este condus de managementul de vârf, activitățile operaționale sunt de așteptat să urmeze directive de sus. Cu toate acestea, cele două funcții sunt înțelese ca fiind la fel de importante. Preocupările operaționale și strategice sunt interdependente și trebuie dezvoltate în paralel pentru a aborda atât aprovizionarea existentă, cât și cea externă. [4]

Strategia este busola care conduce spre dezvoltarea de facilități adecvate.

Tactica și operațiunile sunt mijloacele practice care propulsează organizația spre obiectivele sale. Funcțiile sunt reciproc dependente. O relație bună între ele ajută organizația să se îndrepte spre obiectivele sale cu un mediu de lucru pașnic, sigur și stabil.

Thompson (1990) a susținut această abordare printr-o analogie folosind limbajul computerului. "Software-ul" reprezintă nivelul strategic de planificare a facilităților și al serviciilor generale/de birou. Nivelul operațional este considerat "hardware", incluzând, de exemplu, imobiliare,

construcții de clădiri și operațiuni de construcție și întreținere. Alegerea corectă a "software-ului" permite funcționarea "hardware-ului". Adică, planul de management potrivit permite punerea în aplicare a celor mai bune facilități. [13]

Kincaid (1994) a clasificat activitățile FM în legături *operaționale* și *strategice* și a determinat trei direcții principale de activitate integrată:

1. Managementul proprietății: *activități strategice*;
2. Operațiuni de întreținere și activități de întreținere: *funcții operaționale*;
3. Administrarea oficiilor: *activități tactice*. [3]

Kincaid (1994) a concluzionat că aceste trei seturi de activități complementare pot fi integrate în mod eficient numai cu o gamă impresionantă de abilități foarte diferite, o bază vastă de informații și o gamă completă de management care acoperă totul, de la operațiuni de rutină la strategie pe termen lung. [3]

În anul 1996 Kincaid a identificat trei caracteristici distinctive ale FM după cum urmează:

1. Gestionarea facilităților are un rol de suport în cadrul unei organizații sau oferă un serviciu de asistență organizației.
2. FM trebuie să se conecteze strategic, tactic și operațional la alte activități de suport și activități primare, în scopul de a crea plus valoare.
3. Managerii trebuie să fie informați în mod rezonabil în ceea ce privește facilitățile și gestionarea.

Activitățile FM sunt relevante pentru diferitele aspecte și dimensiuni ale organizațiilor. Acest lucru înseamnă că managerii trebuie să aibă o viziune clară a modului, cum funcționează organizația [3-9]. Pentru a crea și implementa strategia FM, managerii trebuie să înțeleagă toate dimensiunile organizației. Sunt posibile patru dimensiuni de bază (Nutt, 2002-03):

1. Scopul organizației, viziunea acesteia, misiunea, obiectivele, competențele de bază și obiectivele.
2. Procesele de lucru, operațiunile și proiectele.
3. Structura mediului, comportamentul organizației, cultura și piața.
4. Produsul (produsele), infrastructura, proprietățile și facilitățile.

O înțelegere clară contribuie la elaborarea strategiei și a planurilor FM adecvate și susține utilizarea celor mai potrivite procese și operațiuni ale fiecărei organizații în proprietățile și facilitățile lor existente.

Johnson & Scholes (2002) subliniază că fiecare aspect în sine este important, dar nici unul nu este adecvat singur. Managerul care aspiră să gestioneze sau să influențeze strategia trebuie să poată vedea o imagine mai largă. O percepție a întregului, mai degrabă decât a părților, este critică. [6]

Cultura organizațională, schimbările tehnologice și concurența globală afectează în mod inevitabil FM, iar o viziune integrată din perspectiva afacerilor este indispensabilă [12].

Kincaid (1994) a declarat că FM nu este pur și simplu practica de gestionare a diferitelor servicii de suport într-o organizație. Managementul facilităților ar trebui să integreze împreună cunoștințele despre facilități și a managementului pentru a funcționa eficient. Preocupările legate de serviciile de asistență pentru operațiuni și activități ar trebui să se bazeze pe cunoștințe corespunzătoare, relevante și adecvate privind facilitățile și gestionarea. [3]

Actualmente, FM este centrat pe factorul de loc (spațiu), care nu este o chestiune de bază a afacerii. FM lucrează cu organizația de la început până la sfârșit în ceea ce privește ciclul de viață al fiecărei clădiri. În mod clar, FM este un intermediar și un agent de integrare, care lucrează pentru a concilia părțile de cerere și ofertă.

FM oferă și gestionează o varietate de servicii de asistență pentru a orchestra toate funcțiile organizației. Se axează pe integrarea activităților primare atât la nivel strategic, cât și operațional. Managerii de infrastructură sunt de așteptat să aibă cunoștințe și să aibă o gamă largă de competențe administrative și de leadership.

Prin urmare, cele patru componente ale lui Kincaid cuprind un spectru larg de cerințe.

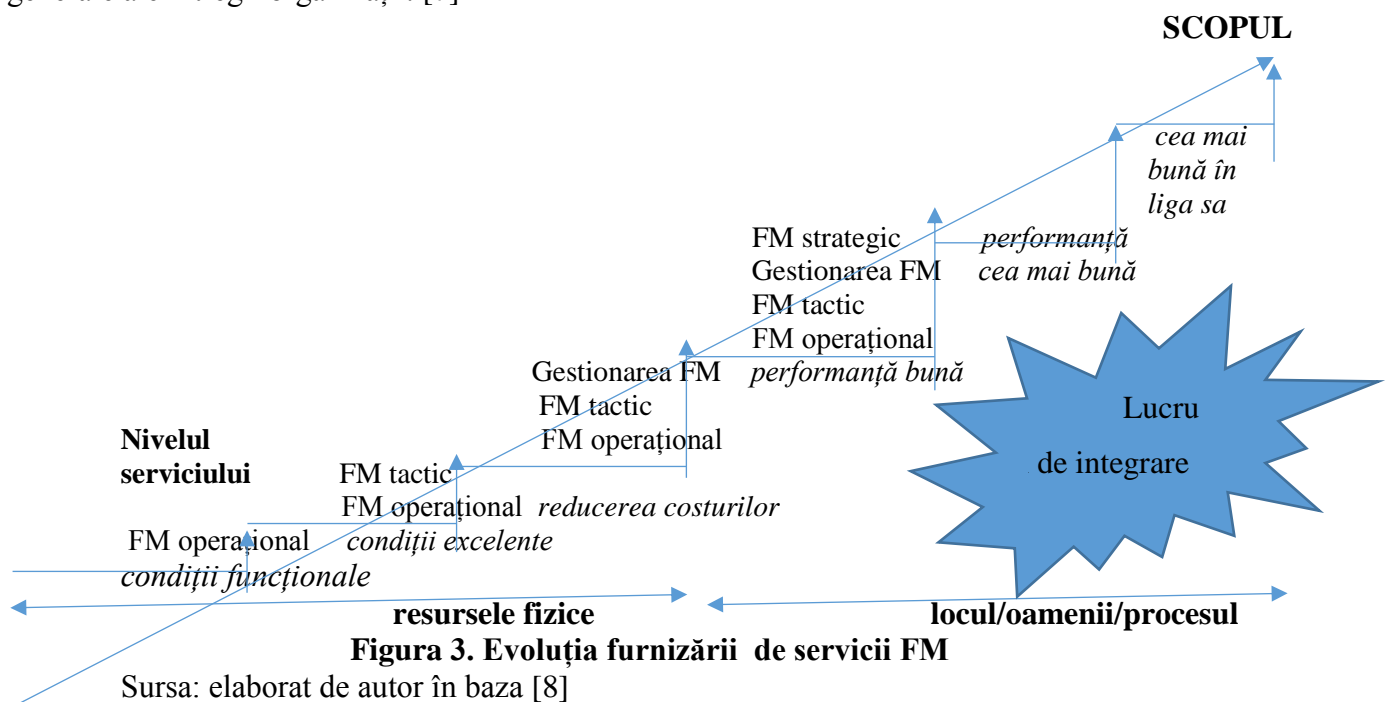
Nivelurile de activitate și servicii derivă din operațiunile, care practic reprezintă fundamentul practicii FM, de la managementul FM la cel mai înalt nivel - FM strategic. Nivelurile de servicii încep cu activități simple, ușor de realizat și se dezvoltă în procese sofisticate, care sunt mai dificil de

implementat. Evaluarea, în mod similar, are loc în biți mici separați, ceea ce duce la o evaluare mai integrată a întregii organizații. Oamenii de la diferite trepte ierarhice (de la lucrători la manageri și directori) au legături foarte strânse de colaborare. Cu cât este mai mare nivelul de servicii care trebuie atins, cu atât FM-ul mai sensibil conectat trebuie să fie cu fiecare aspect al organizației. Acest lucru subliniază importanța abordării pe scară largă a FM. **Rezolvarea fragmentară a problemelor nu este managementul facilității.**

După cum se înțelege astăzi, FM are o abordare intermediară. Acest lucru adaugă valoare, ajutând organizația să fie productivă și să își îndeplinească obiectivele. Cu toate acestea, pentru a continua să-și îndeplinească misiunea, FM va trebui să găsească noi strategii și regimuri. Într-o direcție nouă, se poate dezvolta propria viziune a FM. Resursele fizice, adesea văzute ca împovărătoare, costisitoare și predispuse la uzură, sunt, de asemenea, instrumente de afaceri care pot genera venituri și profit atunci când sunt gestionate cu înțelepciune. Cu o viziune mai imaginativă asupra resurselor pe care le are în mână, FM poate extinde domeniul de aplicare al activității sale creative și poate contribui în moduri noi la succesul organizației.

FM poate trece dincolo de gândirea bazată pe costuri sau performanță. Scopul viitor al FM este nu numai să se descurce excelent în rolul său de a sprijini competențele de bază, ci și să contribuie mai mult la strategiile competitive care conduc organizația spre succes. Locul, care cuprinde resurse fizice și facilități, este re-conceptualizat în gândirea organizațională. În loc să fie caracterizate ca o povară pe termen lung pentru FM, resursele fizice dezvăluie noi dimensiuni ale posibilităților creative.

O altă direcție posibilă pentru a extinde domeniul de aplicare FM este ilustrată în figura 3. Din punct de vedere FM, primele realizări ale unei organizații variază de la trei seturi de îmbunătățiri FM de bază, adică condiții funcționale, condiții excelente și reducerea costurilor. Îmbunătățirile în aceste zone sunt văzute mai ales în locul factorului. Foarte curând, totuși, trebuie abordați doi alți factori importanți, adică oamenii și procesele la locul de muncă. Furnizarea de servicii, odată cu evoluția oamenilor și a factorilor de proces, este evaluată pe măsură ce se mută de la o performanță mai bună la cea mai bună și, în cele din urmă, cea mai bună în liga sa. Obținerea accentului principal asupra oamenilor ar putea fi cea mai revoluționară cale către viitor (Nutt & McLennan, 2000), o rută pe care FM este proiectată să o susțină. FM îmbunătățește oamenii și procesele prin susținerea unei productivități îmbunătățite într-un loc de muncă sănătos, sigur și uman. Pentru a avea succes, FM trebuie să fie conștient de nevoia oamenilor de a obține un echilibru între viața profesională și viața personală. De asemenea, FM trebuie să perceapă cu exactitate relația dintre organizație, în toate aspectele ei, și comunitatea locală. Aceasta este munca de integrare a FM. Ea cuprinde aspectele generale ale întregii organizații. [7]



Celălalt punct de vedere al domeniului viitor al FM poate fi influențat de posibilele direcții de schimbare în viitor. În mediul de afaceri de astăzi se înțelege că munca se schimbă. Locul de muncă este influențat în mare măsură de comportamentul și așteptările angajaților și de noile procese de lucru. Tehnologia este un factor dominant deoarece afacerile devin din ce în ce mai dependente, atât din punct de vedere financiar cât și din punct de vedere operațional, de schimbul de informații și de schimbul de cunoștințe. [11] Schimbare condusă de tehnologia informației (IT) afectează direct și global organizațiile. Locurile de muncă sunt considerate tot mai mult noduri tranzitorii în rețelele globale [2].

Nutt & McLennan (2000) sugerează că tendința practicii de lucru se referă la aranjamente de lucru mai receptive, la o dispersare globală a muncii și la noi metode multiple de lucru și multi-localizare, toate cu dependență sporită în subcontractare și parteneriat. Aceste evoluții contribuie la o "muncă flexibilă", și anume la muncă care este "flexibilă în timp", "flexibilă loc" și "variabilă locație". [7] Schimbarea proceselor de lucru afectează relațiile cu alte componente; "Munca" nu mai este un loc - este o activitate care poate fi condusă oriunde. Locurile de muncă noi vor avea tendința de a fi mai flexibile, mai multe persoane centrate și mai receptive [2]. În consecință, este clar că cerințele de afaceri pentru spațiile de lucru se vor schimba în ceea ce privește cantitatea, calitatea, locația, diversitatea și funcționalitatea. Acest lucru, la rândul său, impune cerințe mai mari și mai variate asupra celor responsabili pentru furnizarea și gestionarea facilităților [10]. Ca urmare, facilitățile au caracteristici noi și largi. Vor apărea, de asemenea, noi modele de servicii de sprijin, împreună cu o gamă largă de servicii, regimuri operaționale și de gestionare și dezvoltare bazată pe cunoaștere.

În ciuda acestor schimbări, conceptul de FM ca agent intermediar, și anume FM integrat, este încă clar. FM funcționează încă pentru a reconcilia părțile de cerere și de alimentare. Cu toate acestea, pentru a sprijini acest nou loc de muncă, sfera activităților și serviciilor FM, la nivel operațional, s-ar putea extinde și deveni mai complexă. O nouă gamă de facilități și servicii sunt necesare pentru un loc de muncă din ce în ce mai flexibil, pentru nevoile oamenilor în schimbare rapidă. Serviciile pot necesita o activitate mai agilă și în timp real.

Nivelul strategic nu se poate baza doar pe o activitate strategică integrată și bine planificată. Pentru a aborda schimbările viitoare și noile procese de lucru, schimbarea locurilor de muncă și a noilor tehnologii, FM ar trebui să-și extindă domeniul de aplicare pentru a include această activitate inovatoare de lucru.

În ansamblu, domeniul viitor al FM poate fi bazat pe trei direcții posibile.

1. Trecerea de la centrul de cost al facilităților la centrul de profit al unității de afaceri, privind facilitatea ca instrument de generare a veniturilor. (muncă strategică)
2. Amalgamarea a trei factori principali într-o organizație: locul / oamenii / procesele, cu sensul unei planificări mai eficiente și continuă integrare a facilităților necesare și a serviciilor de suport. (munca integrativă)
3. Să abordeze schimbările viitoare din cadrul organizațiilor, utilizând abordări inovatoare în serviciile și gestionarea facilităților. (muncă inovatoare)

Referințe:

1. ARMSTRONG, D. (1982), 'Is facility management a fad? Why all the hoopla now?', Interiors, Dear Dare series, June.
2. GRIMSHAW, B. (2002), FEM1.6; Professional Development in FM, coursenotes. UK: UCL (Not publish) International Facility Management Association (IFMA): IFMA
3. KINCAID, D. (1994), 'Integrated Facility Management. Facilities. Vol. 12, no. 8, pp.20-23.
4. NUTT, B. (2002), 'The Purpose and Value of FM', note for presentation in FM Thailand Seminar 2002, Chulalongkorn University, BangkokNutt, B. (2002-03), FEM1.4; Life History of Property, Facilities and Services, coursenotes. UK : UCL (Not publish)
5. BARRETT, P S.& OWEN, D D. (1992), 'The Outsourcing Balance: Is There an Optimum?', Facilities Management Research Directions (ed Peter Barrett) University of Salford.
6. JOHNSON, G. & SCHOLE, K. (2002), 'Exploring Corporate Strategy', 6th edition, Parson Education Limited., England
7. NUTT, B. and McLENNAN, p. (2000), Facilities Management risks & Opportunities, Blackwell Science Ltd., London

8. CHOTIPANICH, S. (2002), 'Principles and Concepts of Facility Management in Thailand', note for presentation in FM Thailand Seminar 2002, Chulalongkorn University, Bangkok College of Estate Management (2000) FM, coursenotes. UK: CEM.
9. KINCAID, D. (1996) In Chotipanich, S. (2002) 'Principles and Concepts of Facility Management in Thailand', note for presentation in FM Thailand Seminar 2002, Chulalongkorn University, Bangkok
10. MCGREGOR, W. (1999), 'The Future of Workspace Management', In: McLennan, P., Nutt, B., and Kincaid, D., (ed) Future in Property and Facility Management, 24-25 June, fm exchange, University College London, London, pp.63.
11. REEVES, R. (1999), 'Repositioning FM : Meeting the Business Imperatives for Fundamental Change', In : McLennan, P., Nutt, B., and Kincaid, D., (ed) Future in Property and Facility Management, 24-25 June, fm exchange, University College London, London, pp.19.
12. THEN, S S. (1999), An Integrated Resource Management View of Facilities Management. Facilities. Vol. 17, no. 12/13, pp.462-469.
13. THOMPSON, T. (1990), The Essence of Facilities Management. Facilities. Vol. 8, no. 8, pp.8-12.