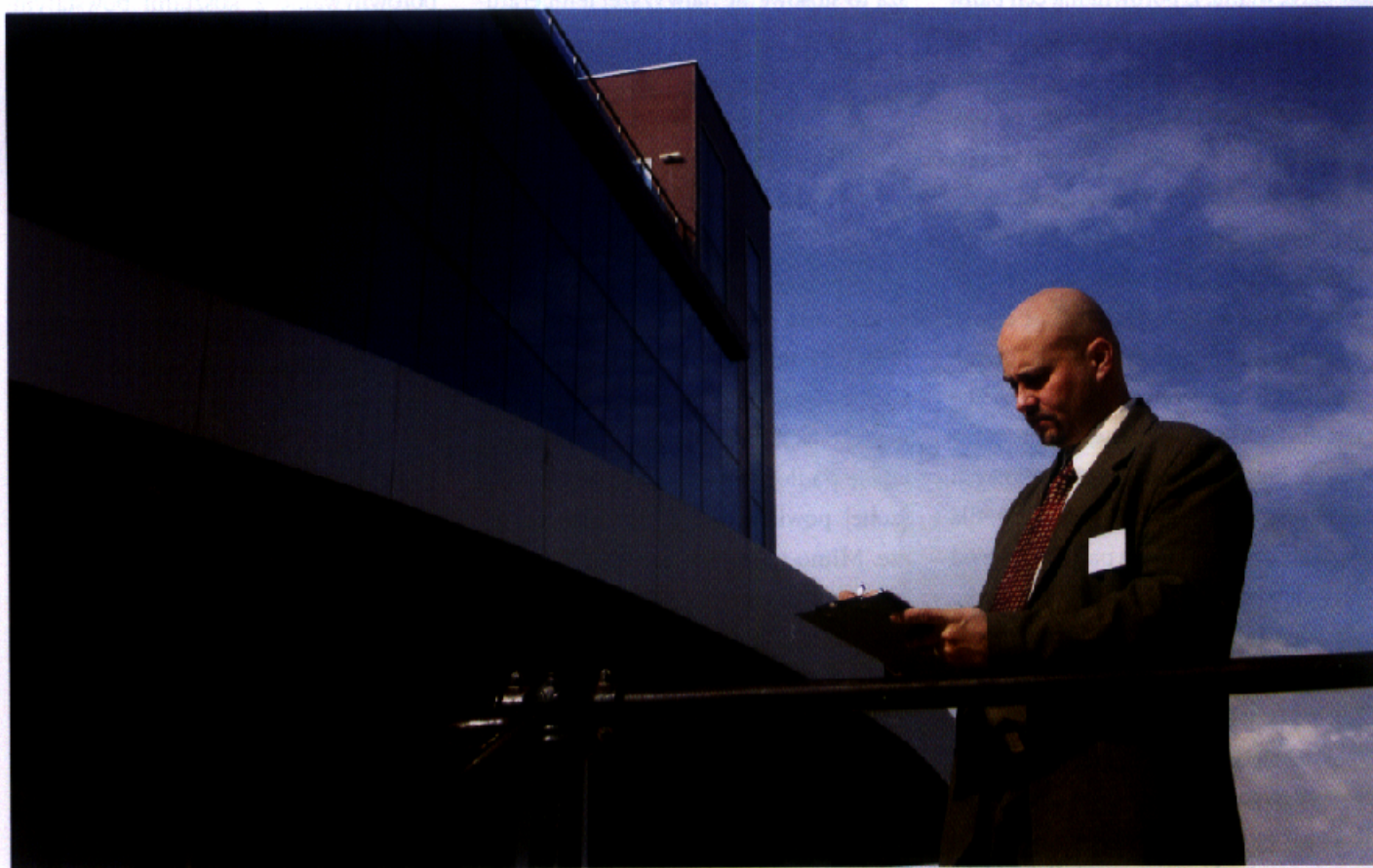


FACILITY MANAGER JAKO INTERIM MANAGER

SPECJALISTA OD TRUDNYCH ZADAŃ



Funkcja pełniona przez facility managera (FM) utożsamiana jest ze stałą obsługą zarządczo-techniczną obiektu. Z kolei interim manager (IM) jest zatrudniany w ramach kontraktu menedżerskiego (niekiedy także na umowę o pracę) na okres realizacji przedsięwzięć trudnych, ryzykownych czy wręcz niewygodnych z punktu widzenia samej organizacji.

Działania menedżerów kontraktowych mają często charakter strategiczny, wiążący się np. z przeprowadzeniem reorganizacji przedsiębiorstwa, wejściem na nowe rynki, przeprowadzeniem cięć budżetowych i personalnych czy zaplanowaniem i wdrożeniem skomplikowanych projektów. Czy te funkcje da się połączyć? Czy jest to bardziej efektywne, szybsze i finansowo opłacalne rozwiązanie niż utrzymywa-

nie własnego, stałego pracownika? Jakie korzyści wiążą się z zatrudnieniem facility interim managera? Na te pytania poszukamy odpowiedzi w poniższym artykule.

Wschodząca gwiazda

W środowisku managerów kontraktowych rola facility interim managera jeszcze się nie ukształtowała. Choć drzwi pozostają zawsze uchylone, to w dużej mierze grunt ten wciąż eksplo-

atują firmy wyspecjalizowane w zakresie Facility Managementu.

– Menedżerów kontraktowych kojarzy się raczej z wykonaniem konkretnego zadania lub projektu biznesowego w przeciwieństwie do pracownika etatowego, który wykonuje swoje obowiązki w sposób liniowy – mówi Roman Wendt, interim manager, wiceprezes Stowarzyszenia Interim Management w Polsce. – Nie spotkałem się dotąd z tą szczególną funkcją menedżera kon-

traktowego, jakim jest interim manager w dziedzinie Facility Managementu. Ta funkcja kojarzy mi się bardziej jako działalność liniowa, charakterystyczna dla pracy etatowej. Nie wykluczam jednak, że w określonych przypadkach wymagających specyficznych kompetencji na krótki okres współpracy (np. w sytuacjach kryzysowych) dobrym rozwiązaniem na miejscu facility managera byłoby zatrudnienie interim managera.

Pomimo rozbieżności systemowych pomiędzy Facility Managementem i Interim Managementem branża „specjalistów od trudnych zadań” wydaje się być otwarta również na zarządzanie budynkiem i jego infrastrukturą.

– Z pewnością zawód FM może być i jest przedmiotem zainteresowania rosnącego z roku na rok w siłę środowiska interim managerów – przekonuje Paweł Szabelewski, partner zarządzający w In-House Managers. – Jest to profesja z obszaru zarządzania jak każda inna, więc nie widzę powodów, aby nie mogła podlegać tym samym regułom rynkowym co inne stanowiska menedżerskie w biznesie, powszechnie dziś funkcjonujące także w formule interimowej. Proszę zwrócić uwagę, że istotą Interim Managementu jest w zasadzie nie sam przedmiot merytoryczny danego zawodu, lecz raczej sposób czy formuła realizacji zadań. Usługa Interim Managementu polega na czasowym „wynajęciu” pożądanych kompetencji zarządczych od profesjonalnego menedżera pracującego na czas takiego „najmu” wewnątrz firmy. W ten sposób odpowiada się na nagle sytuacje kryzysowe mające miejsce w organizacjach, jak również jest się przygotowanym na konieczność przeprowadzania wymagających projektów lub dokonania zmian.

Sytuacje szczególne

O ile FM najczęściej pracuje w firmie na stałe, to wyróżnić można pewne sytuacje, w których menedżer kontraktowy

może okazać się niezwykle użyteczny. – Bazując na naszych doświadczeniach w wykorzystywaniu usług interimowych z pokrewnych zawodów, takich

co specjalistyczne facility interim managera. Miałby on za zadanie przygotować i wdrożyć nowy sposób działania w przedmiotowym obszarze oraz

Usługa Interim Managementu polega na czasowym „wynajęciu” pożądanych kompetencji zarządczych od profesjonalnego menedżera pracującego na czas takiego „najmu” wewnątrz firmy.

jak np. zawody inżynierskie, dostrzegam dwie sytuacje, w których „kontraktowy” FM byłby realną pomocą dla firmy – mówi Paweł Szabelewski. – Pierwsza to zatrudnienie na zastępstwie na okres znalezienia docelowego pracownika. Można wtedy liczyć na skuteczne przekazanie wszystkich obowiązków i podtrzymanie funkcji w firmie bez uszczerbku dla swoich klientów. Drugim przykładem działań w formule interimowej może być utworzenie funkcji Facility Managementu w przedsiębiorstwie, np. gdy firma zajmująca się budową i zarządzaniem nieruchomościami rozpoczyna działalność w nowym dla siebie obszarze. Należy wtedy stworzyć nowy model działania, do którego będą nam potrzebne wysokie kwalifikacje, odpowiednie umiejętności i doświadc-

wyszkolić swoich następców wewnątrz firmy zgodnie z wdrożonymi przez siebie standardami.

Warto także od strony firmy ściśle wyspecjalizowanej w zakresie Facility Managementu przyjrzeć się sytuacjom, które uzasadniają możliwość wykorzystania kompetencji facility managera kontraktowego.

– Jak wynika z mojego operacyjno-handlowego doświadczenia, facility manager z racji swoich zaawansowanych kompetencji, poczynawszy od wiedzy inżyniersko-technicznej, a na zarządzaniu skończywszy, może pełnić czasami funkcję menedżera kontraktowego do tzw. zadań specjalnych, albo – jak ja to nazywam – do „gaszenia pożarów” – podkreśla Artur Romański, Dyrektor ds. Rozwoju w HSG Zander Pol-

REKLAMA

Szukasz biura?

Zamów BEZPŁATNY album

10 Jubileuszowa edycja

Office Buildings in Poland 2011

BIUROWCE W POLSCE

jesień 2011

tel: 795 550 440

<http://nowyadros.wydawnictwa.pl>



ska Sp. z o.o. – Analizując różne sytuacje, należy podzielić je na działania zaplanowane i sytuacje nagłe, wymagające natychmiastowej reakcji. Przypadek pierwszy to sytuacja, kiedy np. przejmujemy obiekt, który z racji uwarunkowań finansowych czy też realnego za-

sytuacja w sferze technicznej lub w obszarze zarządzania, która wymaga natychmiastowego uzdrowienia sytuacji. Facility manager jest oddelegowywany wtedy czasowo do obiektu, aby szybko wdrożyć działania zgodnie z planem naprawczym i tym samym podnieść stan-

poprosił o czasowe oddelegowanie facility managera do zarządzania budynkiem w okresie reorganizacji personalnych w swojej strukturze. Praktyka pokazała, że rozwiązanie to sprawdziło się, a efektem była decyzja klienta o kontynuacji i implementowaniu tego modelu współpracy na stałe.

Profity z kontraktów facility

Znając sytuacje, w których sprawdza się FM współpracujący na kontrakcie, należy także zastanowić się nad kluczowymi korzyściami płynącymi z wyboru takiego rozwiązania.

– Opłacalność zatrudnienia interim managera wynika nie z niższych kosztów bezpośrednich (wynagrodzenie), a ze skali i tempa uzyskiwanych korzyści – zauważa Roman Wendt. – Podstawowym atutem IM jest jego większe niż przeciętne doświadczenie wyniesione z wielu różnych organizacji oraz szerokie kompetencje. Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu przedsięwzięcia i przyspieszenie momentu, od którego zacznie ono generować zyski (lub przestanie przynosić straty), jest podstawową korzyścią, jaką daje zatrudnienie interim managera. Na drugim miejscu wymienilbym transfer wiedzy i sprawdzonych rozwiązań do organizacji.

Z kolei w sytuacjach szczególnych, takich jak zastępstwo czasowe czy tworzenie w firmie nowej funkcji właśnie GM, koszt korzyści może mieć w stosunkowo krótkim czasie zarówno wymiar jakościowy, jak i kosztowy.

– W zastępstwie na określony czas jest to przede wszystkim utrzymanie stałej jakości świadczonych usług bez względu na problemy kadrowe na stanowisku facility managera – przekonuje Paweł Szabelewski. – Typową reakcją firmy na nagłą utratę pracownika na stanowisku kierowniczym jest rozdysponowanie jego pracy pomiędzy innych podwładnych w firmie do czasu znalezienia jego następcy. Z doświadczenia wiemy, że za-



potrzebowania organizacyjnego (bądź tych dwóch czynników naraz) nie kwalifikuje się do pełnej obsady technicznej z FM na czele. Jednakże zmiany, jakie planujemy wprowadzić po przejęciu obiektu, powodują, że decydujemy się na implementację projektu z uwzględnieniem procesu due diligence. Tym samym potrzebujemy na miejscu przez określony czas FM, który tego typu proces przeprowadzi, a więc rozpozna stan faktyczny (tzw. bilans otwarcia), zaplanuje niezbędne działania (action plan) oraz będzie nadzorował wdrożenie ich w życie. Po okresie, kiedy działalność techniczna obiektu jest już ustabilizowana, rola czasowego, kontraktowego facility managera kończy się, a dalszy nadzór techniczny nad budynkiem sprawują technicy. Drugi przypadek to zła

dard obsługi technicznej. Zainicjowanie tego typu rozwiązań może leżeć zarówno po stronie klienta, jak i operatora lub po obu stronach na zasadzie porozumienia. Po przeprowadzeniu działań naprawczych i potwierdzeniu, że praca na budynku odbywa się w 100% zgodnie z procedurami firmy, FM oddelegowany jest na inny obiekt.

Co jednak może wpłynąć w największym stopniu na potrzebę poszukiwania kontraktowych FM-ów? Zdaniem Artura Romańskiego każdy tego typu przypadek należy rozważać indywidualnie, co oznacza, że nie ma w tym reguły. Najczęściej to zbieg różnych okoliczności decyduje o potrzebie zapytania firmy o kontraktowego FM. – Zetknąłem się z sytuacją, kiedy to klient ze względu na zmiany wewnątrz swojej organizacji

wsze kończy się to obniżeniem jakości świadczonych usług. To zaś w przypadku rygorystycznych wymogów kontraktowych dotyczących zarządzania obiektem może wiązać się z dotkliwymi karami finansowymi, a nawet zerwaniem umowy, a więc także uszczerbkiem dla wizerunku firmy. Pamiętajmy, że proces rekrutacyjny na stanowiska kierownicze dla rzadkich zawodów, jakim jest ciągle FM, może trwać nawet 6 miesięcy. W porównaniu do 2-tygodniowego okresu rozpoczęcia pracy przez kompetentnego interima to niemalże wieczność.

Działając w typowy sposób, a więc rozwijając powoli nowy obszar usług, podlegać będziemy bezlitosnej regule tzw. krzywej uczenia. Rozpoczynając działalność przy pomocy zasobów ludzkich nie mających doświadczenia, potrzebujemy kilkunastu miesięcy na dojście do oczekiwanego poziomu specjalizacji. Przez ten czas będziemy więc ponosić wszelkie koszty wynikające z błędnego działania, niewy-

wiązywania się z zapisanych warunków umowy itp. Zestawiając to nawet z wysokim wynagrodzeniem dla profesjonalisty interima wynajętego na kilka miesięcy, najczęściej okazuje się, że rachunek ten jest dla klienta korzystny. Należy również zwrócić uwagę, że dzięki szybko pozyskanej osobie z zewnątrz mamy możliwość natychmiastowego rozpoczęcia działania w nowym obszarze, co znacząco zwiększa naszą konkurencyjność – dodaje Paweł Szabelewski.

Wśród udogodnień związanych z zatrudnieniem w oparciu o kontrakt interimowe wymieniają przede wszystkim: brak kosztów poniesionych z powodu rekrutacji przy procesie doboru odpowiedniego IM, brak ponoszenia części kosztów związanych ze stanowiskiem pracy (najczęściej menedżerowie mają własne komputery, auta), brak obowiązku wypłaty odpraw i regulowania kosztów socjalnych. Ponadto należy zauważyć, że w większości przypadków część wyna-

grodzienia menedżera kontraktowego jest zależna od osiągnięcia przez niego celu ustalonego na początku współpracy. Takie warunki gwarantują wysoki stopień zaangażowania i koncentracji menedżera kontraktowego na postawionych przed nim zadaniach. Tym samym zwiększa się pewność odniesienia sukcesu w danym obszarze.

Konstatując, facility interim manager dobrze sprawdzi się w sytuacjach szczególnych lub kryzysowych. Przeniesie on wtedy do naszej firmy własną wiedzę i doświadczenie pozyskane na polach innych organizacji i wprowadzi do niej istotne zmiany. Będzie także naszym coachem, który dokładnie pokaże, jak należy poruszać się w przyszłości w optymalnym kierunku rozwoju. W końcu, wzbogacony o nowe doświadczenia, przejdzie do innych organizacji, by i im nieść pomoc i nauczać.

MAREK KOZŁOWICZ

REKLAMA



Zawodowcy w sprzętaniu



WETROK POLSKA SA
 ul. Łączyły 3, 02-80 Warszawa
 Telefon: +48 (22) 331 20 50 Fax: +48 (22) 331 20 60
www.wetrok.pl www.wetrok.com.pl