

Irányelvek, ötletek a szakdolgozat elkészítéséhez

1. Hogyan tükrözi a szakdolgozat a létesítménygazdálkodás célját?

A létesítménygazdálkodás gazdálkodási módszer, amely célja, mint általában minden hasonló módszernek, a gazdálkodás hatékonyságának javítása, azaz erősen leegyszerűsítve a dolgot, a költségek csökkentése és a minőség javítása egyidejűleg.

A létesítménygazdálkodás egyetlen dolgot "termel", szolgáltatást.

Feladata az érték-többlet-termelő főtevékenység kiszolgálása, azaz lényegében a termelés kereteinek, feltételeinek biztosítása. Ebből a szempontból mindegy, hogy a szervezet mit termel, árut vagy szolgáltatást. Röviden azt is mondhatjuk, hogy a létesítménygazdálkodás feladata mindazon anyagi és nem anyagi jellegű javakkal való hatékony gazdálkodás, amelyek nem közvetlenül a termelés céljait szolgálják.

Általánosan elfogadott rövid meghatározás a létesítménygazdálkodás feladatára a "managing the workplace", azaz a munkahely menedzselése. Mindennek megfelelően és ezekből következően a létesítménygazdálkodás egy szervezeten belül tipikusan "interdiszciplináris" feladat. Egyaránt jelenthet fenntartást, karbantartást, pénzügyi és műszaki gazdálkodást, az emberek vezetését, a belső nagy beruházások irányítását.

A nem közvetlen termelő, belső, létesítménygazdálkodási szolgáltatások teszik lehetővé a szervezet, vállalat, a főtevékenység működését, színvonaluk a vállalat arculatát és általános működését alapvetően befolyásolja.

Az eredményes létesítménygazdálkodásnak több előfeltétele van. Általános alapelv, hogy "amit nem tudunk mérni, azt menedzselni sem tudjuk", azaz csak azzal vagyunk képesek gazdálkodni, amiről úgy mennyiségileg, mind minőségileg részletes és aktuális információink vannak.

2. Hogyan járulhat hozzá az eredményes létesítménygazdálkodás felépítéséhez az adott szervezetben?

Az előfeltételeket a következőképpen szokták megfogalmazni:

- kidolgozott létesítménygazdálkodási stratégia, összhangban a vállalati stratégiával
- áttekinthető és szabályozott létesítménygazdálkodási folyamatok (pénzügyi és technikai)
- pontosan definiált személyi hatáskörök és felelősségek
- kidolgozott és a létesítménygazdálkodás teljes területét felölelő belső szabványok és előírások
- szoros kapcsolat a vállalati ügyvitellel és a controllinggal
- bevezetett ellenőrzési és minőségbiztosítási rendszer a releváns üzletei, létesítménygazdálkodási folyamatokra

Mint minden gazdálkodási folyamatnál, a létesítménygazdálkodás területén is érvényes a szabály, hogy három alapvető funkciót kell megvalósítanunk:

- tervezés (pl. belső szabványok, pénzügyi szabályok, stb. alapján)
- megvalósítás (a tervezés végeredménye indítja el a fizikai folyamatot)
- ellenőrzés (a megvalósítás, a végrehajtott munka műszaki és pénzügyi eredményeinek rögzítése, mérőszámokkal való összehasonlítása)

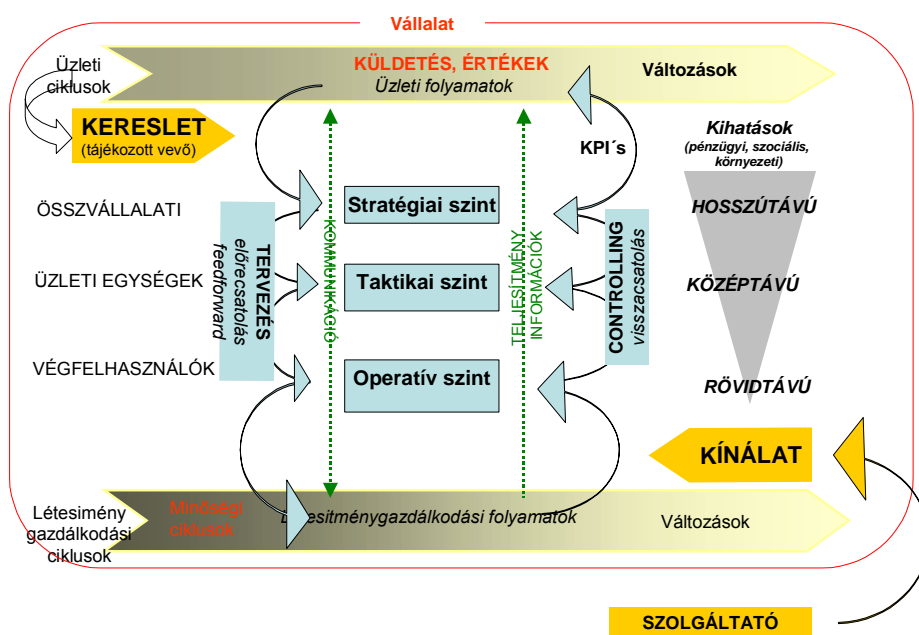
3. Kitér-e a dolgozat, a létesítménygazdálkodási hajtóerőkre tett várható hatásra és ezt a hatást hogyan lehet kimutatni?

A létesítménygazdálkodási szolgáltatási hajtóerők rendre:

- **hatékony menedzsment**, azaz megfelelően képzett és tekintéllyel rendelkező vezetők, akikre hallgat, és akikben megbízik a munkatársi gárda. Nem véletlenül van ez az első helyen.
- **értékteremtés**, azaz a vállalat által a területre befektetett pénz teremtsen meg az adott környezetben elvárható értéket és ennek döntő része épüljön be érték-többletként a vállalat által előállított termékekbe,
- **költségbizonyosság**, mindig tudnunk kell a költségek forrását és legyünk bizonyosak abban, hogy mi, és milyen módon okozta a költségeket,
- **minőség**, mindig legyen egyensúly a szolgáltatás színvonala és a költsége között, a létesítménygazdálkodási szervezet legyen képes a szolgáltatások minőségi színvonalát követni, mérni, és folyamatosan javítani,
- **a szolgáltatás feleljen meg az üzlet igényeinek**, azaz azt és csak azt a szolgáltatást nyújtsuk, amit az üzlet direkt vagy indirekt módon képes hasznosítani,
- **rugalmasság**, a szervezetek változásra való gyors reagálása igen sok esetben a létesítménygazdálkodás ilyen képességén múlik,
- **hatékony munkakörnyezet**, megfelelő környezetben valamennyien sokkal jobb teljesítményt tudunk nyújtani, azt is szokták mondani, hogy ez a létesítménygazdálkodás legfőbb feladata,

- **alacsony kockázat**, a minimális elvárás az, hogy a létesítménygazdálkodás saját kockázati nem veszélyeztessék a főtevékenység zavartalan működését. a létesítménygazdálkodás minden tevékenysége tényadatokra alapuljon, és legyen képes saját folyamatait irányítani.
- **imázs**, a kiszolgáló infrastruktúra és a belső szolgáltatások minősége határozza meg egy vállalat (vagy ország) arculatát, szemben az igen gyakori vélekedéssel, hogy ez elsősorban marketing, önreklámozás kérdése. Nem az.

4. Hogyan illeszthető be a szakdolgozat a létesítménygazdálkodási stratégiai modellbe?



1. ábra: A létesítménygazdálkodási modell

Az 1. ábrán látható modell a létesítménygazdálkodás öt különböző aspektusát írja le:

1. Az üzleti ciklusok és a létesítménygazdálkodási ciklusok viszonyát,
2. A belső kereslet és kínálat összefüggését,
3. Az felülről irányított („top-down”) létesítménygazdálkodási folyamatokat,
4. Az alulról felfelé ható („bottom-up”), visszacsatolási létesítménygazdálkodási folyamatokat
5. A létesítménygazdálkodás szélesebb értelemben vett kihatásait.

Ezt hogyan tükrözi a dolgozat?

A létesítménygazdálkodás szempontjából egy szervezetet két fő részre oszthatunk:

- **A főtevékenységre (core business)**, amely az egész szervezet küldetését, céljait, jövőképét határozza meg, bevételeket termel, profitot hoz és közvetlenül a tulajdonosok, részvényesek, befektetők érdekeinek szolgálatában áll, mikor melyik releváns. A főtevékenység működése az üzleti folyamatokon alapul.
- **A létesítménygazdálkodásra (facility management)** amely magában foglal minden olyan belső szolgáltatást, amely a főtevékenység zavartalan működését lehetővé teszi. A létesítménygazdálkodás célja az említett szolgáltatások optimális szinten való nyújtása, mind a szolgáltatási szinteket mind pedig a költségeket tekintve. A létesítménygazdálkodás működése a létesítménygazdálkodási folyamatokon alapszik.

Következtetések:

A létesítménygazdálkodásnak képesnek kell lennie.

- Előre jelezni a szükséges változásokat a létesítményekben, mint a főtevékenységben beálló várható változások következményeit,
- Tanácsot adjon a vállalat felső vezetésének olyan létesítménygazdálkodási kérdésekben, amelyek visszahatnak a főtevékenységre.
- Hozzáillessze a létesítménygazdálkodási folyamatokat az üzleti folyamatokhoz,
- Megfelelően reagáljon a váratlan és akaratlan változásokra mind a főtevékenység, mind a létesítménygazdálkodás területén.

Erről esik szó
megfelelő módon,
és ahol kell?

Belső kereslet és kínálat

A létesítménygazdálkodás lényege a belső kereslet és kínálat menedzselése egy szervezeten belül.

A létesítménygazdálkodás összefüggéseiben:

- **A kereslet** a főtevékenységnek a keresletét jelenti a létesítmények iránt, pl. ilyenek a terület (a fő költségokozó), a különféle szolgáltatások (épülettel kapcsolatos és nem épülettel kapcsolatos) és az egyes személyek sokféle egyedi igénye. Az ilyen jellegű egyedi igényeknek nincs felső korlátja, és ha ezeket nem korlátozzák mégis valamilyen módon, az emberek, az üzletei egységek hajlamosak arra, hogy egymás kárára, egymás elől elvéve szerezzék meg az általuk szükségesnek tartott szolgáltatásokat.
- **A kínálat** a létesítménygazdálkodás által menedzselte szolgáltatások belső, szervezeten belüli kínálatát jelenti. Ellentétben a kereslettel, a kínálatnak mindig van felső határa, amelyet a rendelkezésre álló költségkeretek vagy más ~~hasonló korlátok szabnak meg~~

Ha szó esik erről, világossá teszi ezt a dolgot?

A külső szolgáltatók szerepe:

A döntés az önellátás és egyes alternatív szolgáltatási módok között (out sourcing, outsourcing, stb.) mindig összhangban kell legyen a szervezet gazdasági, szervezeti és stratégiai céljaival. A szolgáltató csak az általa leszállított szolgáltatásoknak a szolgáltatási szint szerződésben előírt leszállításáért és a szintén ezekben definiált folyamatos fejlesztésért felel és lehet felelős. Annak biztosítása, hogy a leszállított szolgáltatások megfeleljenek a főtevékenység igényeinek, a létesítménygazda (facility manager) felelőssége.

A felülről vezérelt (top-down) létesítménygazdálkodási folyamatok

A létesítménygazdálkodás fő feladatát, a belső kereslet és kínálat menedzselését tekintve, a létesítménygazdálkodásnak két fő folyamata, áramlata van:

- a tervezés, az előrecsatolási áramlat
- a kontrolling, a visszacsatolási áramlat

Mindkét áramlat három funkcionális szintje van:

- a stratégiai szint,
- a taktikai szint,
- és az operatív szint,

Funkcionális szint	Szervezeti szint	Feladatok
Stratégiai	Össz vállalati, összszerkezeti (célok kitűzése)	Hosszú távú hozzájárulás a főtevékenység eredményeihez, céljaihoz, célkitűzéseikhez.
Taktikai	Üzleti egységek (folyamatok)	A stratégiai célok megvalósítása.
Operatív	Végfelhasználó (tevékenységek)	A napi szükségletek kielégítése.

A felülről vezérelt folyamatok mindig tervezési természetű, előre csatoló folyamatok. (Megmondom, mit csinálj...). A kommunikáció a szintek között mindig kétirányú, ez különösen érvényes a stratégiai (hosszú távú) és a taktikai (középtávú, éves) tervezési fázisokra.

A fő előre csatoló folyamatok a különböző szinteken az alábbiak:

Ezeket hogyan tükrözi a dolgozat?

Stratégiai szint

- Aktív részvétel a főtevékenység döntés előkészítő folyamataiban.
- Irányelvek kidolgozása a létesítménygazdálkodás számára, belső szabványok kidolgozása a területhasználtra, a létesítménygazdálkodási terület vagyongazdálkodására, folyamataira és szolgáltatásaira.
- A létesítménygazdálkodás tudásmenedzsmentje és személyzeti tervezése
- Rugalmasság a főtevékenység változásaihoz való alkalmazkodásban
- A kulcs teljesítményjelzők, KTJ-k, (KPI's, key performance indicators) meghatározása.

És ezeket?

Taktikai szint

- Projektek, folyamatok, szerződések, megállapodások, a szolgáltatók és a létesítménygazdálkodási csapat menedzselése
- Irányelvek kidolgozása a stratégia megvalósítására, költségvetési tervek kidolgozása, az üzleti célok közvetítése az operatív szintre
- A források felhasználásának tervezése.

Operatív szint

- A napi igények fogadása és regisztrálása
- A szolgáltatások leszállítása

Az alulról vezérelt (bottom-up) létesítménygazdálkodási folyamatok

A visszacsatolási folyamatok (*Mondd meg, mit csináltál*) információkat szolgáltatnak az előrecsatolt folyamatok teljesítményéről, azaz a szolgáltatások leszállításáról, belső szabványok és irányelvek betartásáról, stb.

A fő visszacsatoló folyamatok a különböző szinteken:

Ezeket hogyan tükrözi a dolgozat?

Stratégiai szint

- *Kockázatelemzés, beszámolás a KTJ-k alakulásáról, (források, költségek, minőség, stb.), törvényi szabályozásoknak és a belső szabályozásoknak való megfelelésről*
- *A létesítménygazdálkodásnak a főtevékenységre, környezetre és a közösségre tett kihatásainak menedzselése*
- *Az üzleti folyamatosságra való kihatások menedzselése*

Taktikai szint

- *A minőség, kockázat, teljesítmény kiértékelése és menedzselése*

Operatív szint

- *Adatok gyűjtése a teljesítmény kiértékeléséhez, a végfelhasználók visszajelzéseinek és új igényeinek regisztrálása.*

A visszacsatoló folyamatok által termelt információk alapján lehet meghatározni a KTJ-k aktuális értékeit. Ezek segítik a szervezet felső vezetését a létesítménygazdálkodási részleg teljesítményének megítélésében és sok esetben az egyes épületek teljesítményének meghatározásában is.

Esik ezekről szó?

1.1 A létesítménygazdálkodás kihatásai

A létesítménygazdálkodás több, nem szorosan a létesítménygazdálkodáshoz tartozó területre van kihatással. A hatások lehetnek pénzügyi, környezeti, technológiai jellegűek, de ugyanígy kulturális, szociális jellegűek is, a kifejezés szoros, vállalati és általános, társadalmi értelmében is.

A kifejtett hatás nagysága és tartama a döntés szervezeti szintjétől függ elsősorban.

- A stratégiai szinten hozott döntések hatása általános és hosszú távú,
- A taktikai döntések kevésbé általános hatásúak és középtávú következményeik vannak,
- Az operatív szinten hozott döntéseknek, ha ez egy hibás szemléletből következően egyáltalán megengedett, többnyire helyi hatási vannak és hatásuk rövid távú. Ha egy hibát az operatív szinten követnek el, annak általában taktikai és legfőképp stratégiai okai vannak, ezen okból hatása lehet széles körű és hosszan tartó, de ez józan felfogással nem róható fel az operatív szint hibájának, hanem vezetési, tervezési és menedzsment hiányosság.

A létesítménygazda egyik legfontosabb felelőssége a főtevékenységre, tett hatások gondos elemzése és menedzselése, mérlegelve az általános pénzügyi, környezeti és szociális-kulturális kihatásokat is.