**УРОК 6. ТЕМА:** Деятельность фасилити-служб и компаний на базе процессного подхода

Процессный подход к управлению фасилити-компанией

Создание системы эффективного управления недвижимостью – одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. Сегодня все больше управляющих компаний выходит на рынок недвижимости. Однако лишь немногие из них действительно знают, как нужно эффективно управлять объектами собственности. Многие компании работают, опираясь на свой собственный опыт, кто-то – просто методом проб и ошибок.

К числу наиболее передовых методов построения систем управления относится так называемый процессный подход к управлению. Последний заключается в выделении в организации сети процессов и управления этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Система терминов процессного подхода

Именно процессно ориентированный подход, основанный на концентрации работ вокруг бизнес-процессов, провозглашен в настоящее время символом современного стиля организации бизнеса. Обычно он противопоставляется функционально ориентированному подходу, построенному на принципах разделения труда, узкой специализации, жесткой иерархической структуры. Процессная организация характеризует метод построения систем управления, заключающийся в закреплении ответственности за определенные элементы бизнес-процессов (работы), делегировании полномочий, описании системы взаимодействия и построении системы документооборота. В требованиях стандарта МС ИСО 9000:2000 отразилась возможность описания организационной структуры компании и как совокупности функций, и как совокупности бизнес-процессов.

Процессный подход, который нам предлагает стандарт, построен на идее взаимосвязи и взаимозависимости людей в любом процессе, где от каждого участника зависит общий итог.

Привлекательность процессного подхода состоит в том, что участники процессов из разных подразделений имеют возможность совместно совершенствовать имеющиеся или создавать новые процессы, ориентируясь на потребности клиентов и желание постоянного совершенствования.

Сегодня достаточно часто менеджерами различных уровней используются такие понятия, как "процессный подход", "процессное управление" или "процессный подход к управлению", но четкого определения эти понятия пока не имеют.

Очень важно дать концептуальное определение процессу. По существу, построить любую систему управления можно только на основе однозначно определенных объектов, из которых будет состоять эта система. То же самое относится к системе процессного управления организацией. Самыми главными объектами в любой системе управления являются объект управления – то, чем управляют, и субъект управления – тот, кто управляет. Соответственно, для системы процессного управления эти объекты определяются терминами "процесс" и "владелец процесса".

В МС ИСО 9000:2000 используется следующее определение процесса:

"Набор взаимосвязанных и взаимодействующих операций (действий), которые преобразуют входы в выходы.

***Примечание 1. Входы процессов, как правило***, ***являются выходами других процессов.***

***Примечание 2. Процессы в организации планируются и исполняются при управляемых условиях для добавления ценности".***

**Бизнес-процесс (процесс)** – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

**Владелец процесса** – должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.

Владелец процесса ведет управление процессом и является неотъемлемой составной частью процесса.

Применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться процессным подходом.

Определим еще несколько понятий: выход (продукт) процесса, вход процесса, ресурс процесса.

**Выход (продукт) процесса** – материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Выход процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход процесса может также использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться готовая продукция, документация, информация, персонал, услуги и т.д.

На рис. 2.9 выход процесса показывается стрелкой, выходящей из процесса справа.

**Вход бизнес-процесса** – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

К входам могут относиться сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, услуги и т.д. Вход бизнес-процесса показан слева (см. рис. 2.9).

**Ресурс бизнес-процесса** – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.

К ресурсам могут относиться информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, связь, транспорт и пр. Используемые ресурсы обозначены стрелками, входящими в "черный ящик" снизу (см. рис. 2.9).

Кроме того, все бизнес-процессы испытывают управленческое воздействие, которое обозначается стрелками, входящими сверху (см. рис. 2.9).

Процессный подход к управлению наиболее полно сформулирован в МС ИСО 9000:2000: "Любая деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс".

Исходя из всего вышесказанного, любой бизнес-процесс организации можно представить в следующем виде (см. рис. 2.9).



***Рис. 2.9.*** **Представление бизнес-процесса организации**

Применительно к управляющей компании бизнес-процесс может выглядеть следующим образом (рис. 2.10).



***Рис. 2.10.*** **Бизнес-процессы управляющей компании**

Создавая модель бизнес-процесса, мы должны получить ответы на следующие вопросы.

* 1. Какие функции необходимо выполнить для получения заданного конечного результата?
* 2. Кто выполняет функции процесса?
* 3. Как происходит взаимодействие исполнителей при выполнении этих функций, в какой последовательности?
* 4. Какие механизмы управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса?
* 5. Какие входящие документы (информацию) использует каждая функция процесса?
* 6. Какие исходящие документы (информацию) генерирует каждая функция процесса?
* 7. Какие ресурсы необходимы для выполнения каждой функции процесса?
* 8. Какая документация регламентирует выполнение каждой функции?
* 9. Какие параметры характеризуют выполнение каждой функции в отдельности и процесса в целом?

В ходе реализации программы построения в организации сети процессов и управления ими организация должна решить следующие задачи.

* 1. Выявить процессы – определить объекты управления, из которых состоит организация, определить, сколько таких объектов должно быть в организации, чем занимаются эти объекты, какую приносят прибыль для организации, в чем заключается полезность каждого объекта для организации.
* 2. Определить последовательность и взаимосвязь процессов – необходимо определить, в какой последовательности выполняются основные и вспомогательные процессы, как они взаимосвязаны между собой, что производит каждый из процессов, кому и в каком виде передает.
* 3. Определить критерии и методы для измерения результативности процессов – построить систему обеспечения владельца процесса информацией о ходе процесса. Установить однозначные "правила игры" между владельцами процессов и высшим руководством организации. Определить, по каким методикам и какие показатели будут измеряться для того, чтобы можно было оценить степень эффективности каждого из процессов и управления ими. Установить критерии оценки для каждого из показателей.
* 4. Обеспечить наличие ресурсов и информации – необходимо установить, какие ресурсы и какая информация нужны для получения результата процесса, и обеспечить процесс всем необходимым. При выполнении этого этапа работ следует помнить, что владелец процесса является его неотъемлемой частью, поэтому выделение ресурсов для процесса и предоставление информации владельцу процесса о планах организации и плановых показателях процесса является обязанностью высшего руководства организации.
* 5. Провести анализ процессов – руководители всех уровней, начиная с владельцев процессов, должны вести регулярный анализ поступающей информации, т.е. управление процессами в организации должны вестись на регулярной основе. Нельзя заниматься анализом информации от случая к случаю или каждый раз для принятия решения использовать информацию, собранную и обработанную по различным методикам.
* 6. Реализовать мероприятия для постоянного улучшения результатов процессов – руководители должны не только регулярно анализировать ход процессов, но принимать решения но всем случаям отклонений показателей от установленных критериев.

Сеть бизнес-процессов управляющей компании

Согласно договору на управление, управляющая компания оказывает достаточно большой спектр услуг. Однако всю работу компании, управляющей коммерческой недвижимостью, можно свести к двум сферам – непосредственно управлению и эксплуатации (рис. 2.11). То есть сначала компания решает вопросы, связанные с арендными отношениями, для чего (согласно нашей карте бизнес-процессов) осуществляет следующие действия:

* • обследование собственности;
* • прием объекта в управление;
* • маркетинг;
* • визит;
* • выбор арендаторов;
* • оформление договорных отношений;
* • заезд арендаторов;
* • завершение эксплуатации.



***Рис. 2.11.*** **Две сферы деятельности управляющей компании**

Эксплуатация занимает промежуточное положение. Управляющая компания, принимая объект в управление, начинает его эксплуатацию после подписания договора на управление и продолжает свою деятельность до окончания срока договора.

Диаграмма всех основных бизнес-процессов управляющей компании будет выглядеть следующим образом (рис. 2.12).

Записать тему урока в тетрадь и ответить на к. вопросы письменно, записав их:

1.Составить план к теме.

2.Cоставить конспект,сопровождая схемами

Отправить на электронную почту.

Рекомендации:

Оформление файла: пишем в теме файла название дисциплины, фамилию, группу, дату.

blohin.alexey74@yandex.ru