

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Рассматриваются основные аспекты организационного обеспечения этапа развертывания бизнеса при внедрении процессного подхода в управлении организациями жилищно-коммунального хозяйства

В связи с реформированием жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), возникновением рыночных отношений и переходом отрасли на самоокупаемость, способность организаций, оказывающих жилищно-коммунальные услуги, к выживанию, стабильность их финансового состояния является актуальной задачей, и все в большей мере будут определяться конкурентоспособностью организаций и предоставляемых ими услуг. Главным в обеспечении и повышении конкурентоспособности организации, как первого условия достижения высоких конечных результатов (прибыльности, устойчивости, комплексности развития, качества жизни), является повышение эффективности управления.

Задачу создания устойчивой и эффективной системы управления организацией, ориентированной не только на максимальное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон организации, но и на непрерывное повышение и поддержание конкурентных преимуществ, можно решить на основе процессного подхода, который обладает рядом преимуществ по сравнению с функциональным подходом:

- он характеризуется большей по сравнению с функциональным подходом способностью к совершенствованию менеджмента, что крайне важно в условиях возрастающей конкуренции, с которой постоянно сталкиваются организации;

- придает единую направленность менеджменту и производству, которое, независимо от того, как структурируется организация, имеет, как правило, горизонтальную направленность и носит строго процессный характер. Организации, применяющие процессный подход, принято называть «горизонтальными» [1];

- процессный подход ведет к упрощению многоуровневых иерархических организационных структур, присущих функциональному подходу, что обеспечивает большую ориентацию организации на потребителя;

- за счет сокращения иерархических уровней организационной структуры процессный подход позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями. Отмечено, что время взаимодействия между подразделениями при функциональном подходе распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% – на передачу ее результатов следующим исполнителям [2];

- переход от функционального подхода к процессному позволяет устранить часто проявляющуюся обособленность подразделений и должностных лиц. Известно, что одним из главных недостатков линейно-функциональных организационных структур в прошлом являлся экстенсивный рост функциональных подразделений (отделов, секторов, бюро), потребность в которых либо не была серьезно обоснована либо со временем отпала, но сами подразделения продолжают существовать и искать искусственные доказательства своей необходимости.

- возможность простой и наглядной графической интерпретации деятельности;

- процессный подход акцентирует внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, что дает возможность устранять «ничейные поля», т. е. участки деятельности;

- процессный подход расширяет возможности организаций в развитии их бизнеса.

В рамках процессного подхода любая организация рассматривается как система, которая представляет собой взаимосвязанное множество процессов, конечными целя-

ми которых является выпуск продукции или услуги.

Внедрение процессного подхода в управлении организациями сферы жилищно-коммунальных услуг, по нашему мнению, должно включать следующие этапы:

- 1) идентификация бизнес-процессов;
- 2) развертывание бизнес-процессов;
- 3) документирование бизнес-процессов;
- 4) определение последовательности и взаимодействия бизнес-процессов;
- 5) улучшение бизнес-процессов.

Методика идентификации должна быть понятна менеджерам и руководителям процессов, должна демонстрировать целесообразность внедрения процессного подхода руководству организации. Исходными данными для идентификации процессов служит точная информация.

Создаваемая процессная модель управления не должна противопоставляться и ломать существующую функциональную модель с вертикальной иерархической структурой, она «накладывается» на нее, и результатом наложения является перераспределение полномочий. Процессная модель – это еще одно представление функций и взаимосвязей в организации, базовым элементом которой являются виды деятельности и их результаты.

В данной статье раскрывается содержание основных аспектов второго этапа – развертывания бизнес-процессов в организации.

Каждый бизнес-процесс должен быть определенным образом описан с тем, чтобы в этом описании были учтены все компоненты, необходимые для надлежащего их функционирования.

Нами предлагается алгоритм составления сети (карты) процессов, состоящий из трех этапов:

- 1) разработка схемы организационной структуры;
- 2) определение перечня бизнес-процессов и подпроцессов;
- 3) распределение функций подразделений (управления) по процессам.

При разработке организационной структуры организаций ЖКХ рекомендуется:

1. Дифференцировать в организационной структуре процессы и подпроцессы.

2. Дополнить организационную структуру подразделениями, которым зачастую не уделяется должного внимания: складами, гаражами, административно-хозяйственной частью и т.п.

3. В организационной структуре должны найти свое место специалист по качеству, специалист по маркетингу, которые, как правило, отсутствуют.

4. Для руководителей подразделений по иерархическим уровням управления ввести условные обозначения (коды), например:

Д – директор;

Высшие руководители: ГИ – главный инженер, ДП – директор по производству, ДЭ – директор по экономике и т.п.;

Руководители подразделений: ГБ – главный бухгалтер, СМ – специалист по маркетингу, ГТ – главный технолог, НС – начальник отдела снабжения, СКч – специалист по качеству, СКд – специалист по кадрам, НПЭО – начальник планово-экономического отдела, СЮ – специалист по юридическим вопросам; НУ – начальник участка, АДС – аварийно-диспетчерская служба; АХЧ – административно-хозяйственная часть, СД – секретарь-делопроизводитель.

По нашему мнению, для обеспечения управляемости и эффективности необходимо наличие ответственного за процесс и координатора, т. е. организационная структура управления процессом должна быть трехуровневой: 1) директор; 2) ответственный за процесс; 3) координатор процесса.

Ответственный за процесс – должностное лицо организации, несущее ответственность за результативность и эффективность процесса, а также выделение ресурсов, необходимых для планирования и ведения процесса. Ответственный за процесс подобен собственнику (хозяину), который более других заинтересован в сохранении и повышении ценности своей собственности. Ответственный за процесс является, как правило, лицом, входящим в состав высшего руководства организации. Это не должность и не деятельность, требующая внимания в течение полного рабочего дня. Это роль, которая не связана с повседневным выполнением соответствующих заданий (за это отвеча-

ет координатор процесса). Как считают некоторые авторы [3, 4], жизнь процесса начинается с момента появления ответственного за процесс. Он начинает выполнение своих функций с установления границ процесса, выявления внешних или внутренних потребителей и поставщиков данного процесса. Наличие ответственных за процессы позволяет высшему руководству делегировать полномочия оперативного управления процессами руководителям нижних уровней.

Координатор процесса – должностное лицо, несущее ответственность за текущий менеджмент процесса в рамках своей компетенции. Координатор процесса обеспечивает его рабочее функционирование. При этом он реализует полный управленческий цикл. Координатор подчинен ответственному за процесс и при необходимости может быть отстранен им от работы.

Дополнительные обязанности должностных лиц, связанные с ролью ответственных за процессы и координаторов процессов, должны быть полно и четко описаны в рабочих инструкциях.

В предложенной нами карте процессов в сфере ЖКХ в качестве объекта организации выступает процесс, в отличие от функционального подхода, при котором объектом организации являются выполняемые должностными лицами функции (табл. 1).

По нашему мнению, характеристики процесса также целесообразно представлять в виде карты отдельного процесса. Известно, что карты процесса широко используются в производственной практике. Однако, в большинстве случаев они носят технологический характер. Предложенная нами форма карты базового (основного) процесса по оказанию жилищно-коммунальной услуги на примере ремонта санитарно-технического оборудования имеет следующий вид (табл. 2).

Под процессами выполнения услуги понимается совокупность действий и условий, обеспечивающих потребителю наименьшие затраты времени и максимальные удобства при пользовании услугами по изготовлению, ремонту оборудования, зданий, уборке территорий и т. д. согласно условиям норматив-

но-технической документации и договора, а также индивидуальным запросам клиентов, которые были согласованы при приеме заказов. Организация эффективных процессов выполнения услуги позволяет эффективно использовать ресурсы предприятия и выполнять услуги с минимальными трудозатратами, качественно, в установленные сроки.

Рациональная организация предоставления жилищно-коммунальных услуг должна обеспечивать:

- минимальные затраты клиента при пользовании услугами;
- минимально возможные сроки оказания услуг;
- создание максимальных удобств клиентам при пользовании услугами;
- высокую культуру обслуживания клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг;
- создание условий для выполнения услуг с минимальными затратами трудовых и финансовых ресурсов.

Разработку карты процесса осуществляет его координатор по заданию ответственного за процесс. Карта процесса оформляется в виде самостоятельного документа, она должна быть подписана координатором процесса, согласована с руководителем службы качества и утверждена ответственным за процесс.

Являясь самостоятельным документом, карта процесса выступает как справочный материал, используемый для мониторинга и коррекции процесса. Полный набор карт процесса, соответствующий числу идентифицированных процессов, позволяет получить представление о процессах организации и об их взаимосвязи и взаимодействии.

К достоинствам предлагаемых форм карт процессов можно отнести:

- наглядность;
- компактность представления основных характеристик процесса;
- простоту и удобство пользователя.

Число характеристик, заносимых в карту процесса, должно определяться требованиями ИСО 9000, а также особенностями менеджмента организации и здравым смыслом. Следует отметить, что излишнее число

Таблица 1. Карта процессов организации сферы ЖКХ

№	Наименование процесса	Составляющие процесса	Результаты процесса
1. Приемка и оплата жилищно-коммунальных услуг			
1	Принятие заявки на приемку услуг	Заявка	Данные о приеме заявки
2	Выполнение работ по приемке	Работники УК	Акты приема-передачи
3	Оформление документов	Специалисты УК	Справки, акты
4	Оплата услуг	Жители	Чек-квитанция
5	Учет платежей	Специалисты УК	Квитанции об оплате
2. Техническое обслуживание и ремонт			
1	Выявление неисправности	Жители / Сотрудники УК	Заявка на ремонт
2	Назначение бригады	Специалисты УК	Назначение бригады
3	Выполнение работ	Бригада	Акты выполненных работ
4	Контроль качества	Специалисты УК	Акты проверки
5	Уборка территории	Сотрудники УК	Чистота территории
3. Управление многоквартирными домами			
1	Уборка помещений общего пользования	Сотрудники УК	Чистота в подъездах
2	Выполнение работ по содержанию	Сотрудники УК	Содержание в надлежащем состоянии
3	Контроль за состоянием	Сотрудники УК	Акты проверки
4	Оформление документов	Сотрудники УК	Справки, акты
5	Учет расходов	Сотрудники УК	Акты списания
4. Обеспечение безопасности			
1	Контроль за соблюдением правил	Сотрудники УК	Акты проверки
2	Выявление нарушений	Сотрудники УК	Заявки на устранение
3	Устранение нарушений	Сотрудники УК	Акты устранения
4	Обучение жильцов	Сотрудники УК	Инструктажи
5	Контроль за безопасностью	Сотрудники УК	Акты проверки
5. Работа с обращениями граждан			
1	Получение обращения	Жители / Сотрудники УК	Заявка
2	Назначение ответственного	Сотрудники УК	Назначение ответственного
3	Выполнение работ	Сотрудники УК	Акты выполнения
4	Контроль качества	Сотрудники УК	Акты проверки
5	Оформление документов	Сотрудники УК	Справки, акты
6. Энергоаудит и энергосбережение			
1	Выявление потерь	Сотрудники УК	Акты проверки
2	Устранение потерь	Сотрудники УК	Акты устранения
3	Контроль за состоянием	Сотрудники УК	Акты проверки
4	Обучение жильцов	Сотрудники УК	Инструктажи
5	Контроль за энергоаудитом	Сотрудники УК	Акты проверки

Таблица 2. Карта процесса оказания жилищно-коммунальной услуги по ремонту санитарно-технического оборудования

Последовательность выполнения работ	Содержание работ	Наименование подпроцесса	Код подпроцесса
1. Прием заказа	Оформление необходимой документации, предварительное определение технологического участка	Процесс выполнения услуги	Б 3.1.
2. Проведение первичной диагностики на месте	Подключение необходимого оборудования, визуальный осмотр и установление неисправного узла	Процесс выполнения услуги	Б 3.1.
3. Локальное определение неисправности	Механическая разборка неисправного узла	Процесс выполнения услуги	Б 3.1.
4. Ремонт или замена неисправного узла или детали	Выполнение необходимых технологических операций	Процесс выполнения услуг	Б 3.1.
5. Сборка узлов и агрегатов	Все внутренние комплектующие части узла или агрегата устанавливаются на место	Процесс выполнения услуг	Б 3.1.
6. Проведение промежуточного контроля качества работ	Подключение оборудования и его проверка	Контроль и измерение	Б 3.2.
7. Окончательная сборка узлов и агрегатов	Все узлы и детали устанавливаются в исходное положение, восстанавливаются потребительские свойства оборудования	Процесс выполнения услуг	Б 3.1.
8. Проверка качества оказанных услуг	Осуществляется контроль качества в реальных условиях	Контроль и измерение	Б 3.2.
9. Уборка рабочего места	Осуществляется уборка рабочего места, инструмента, отработанных материалов	Процесс выполнения услуг	Б 3.1.
10. Выдача клиенту выполненного заказа	Расчет за выполненные работы. Оформление необходимой документации. Возврат клиенту неисправных узлов (агрегатов, деталей). Разъяснение правил дальнейшей эксплуатации.	Культура обслуживания	О 4.4.
11. Оценка клиентом качества услуги	Заполнение контрольного листа	Контроль и измерение	Б 3.2.

характеристик, отражаемых в карте процесса, может затруднить ее восприятие, а малое число характеристик может оказаться недостаточным для описания процесса.

Реализация процессного подхода в организациях жилищно-коммунального хозяйства является достаточно сложным организационным и социально-психологическим нововведением, поскольку, в частности,

обусловлена появлением у ряда должностных лиц дополнительных обязанностей, связанных с ролью ответственных за процессы и координаторов процессов. Главным преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которое он обеспечивает на стыках между отдельными процессами внутри организации, а также при их сочетании и взаимодействии.

Список использованной литературы:

1. Маккормик К. Ориентация на бизнес-процессы: есть ли они у нас? // Стандарты и качество, 2002. – №2. – С. 86-88.
2. Каменкова М.С., Громов А.И., Гуслистая А.В. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем // Методы менеджмента качества, 2002. – №3. – с. 4-10.
3. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Проекты, команды, люди в системе экономического качества // Стандарты и качество. – 2002. – №3. – С. 69-73.
4. Елиферов В.Г. Управление качеством. – М.: Вершина, 2006. – 296 с.