ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57271.3— 2016/ EN 15221-3:2011

МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Часть 3

Руководство по качеству

(EN 15221-3:2011, Facility Management — Part 3: Guidance on quality in Facility Management, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Открытым акционерным обществом «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 ноября 2016 г. № 1716-ст

4 Настоящий стандарт идентичен европейскому стандарту EN 15221-3:2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 3. Руководство по качеству в управлении недвижимостью» (EN 15221-3:2011 «Facility Management — Part 3: Guidance on quality in Facility Management», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного европейского стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5).

Европейский документ разработан CEN/TC 348 «Facility Management».

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных европейских стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Февраль 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (www.gost.ru)

© Стандартинформ, оформление, 2016, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины, определения и обозначения 2
4 Основы менеджмента качества 3
5 Процесс менеджмента качества 8
Приложение А (справочное) GAP-модель (модель разрывов) 19
Приложение В (справочное) Дополнительная информация и рекомендации по определению/измерению показателей 21
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам 26
Библиография 27

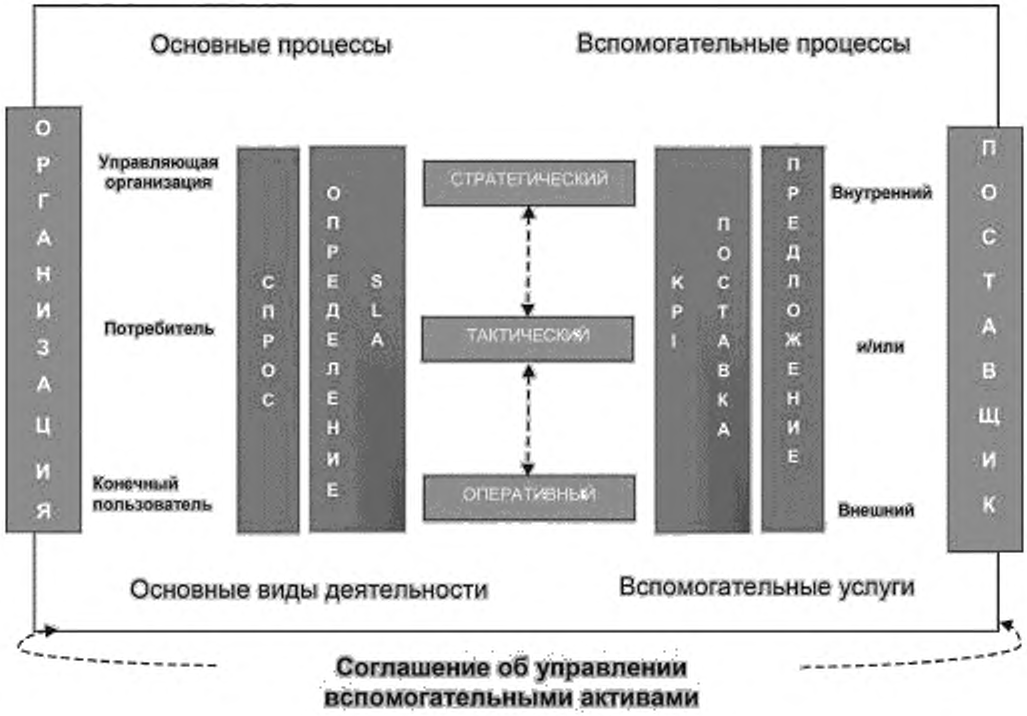
Введение к стандартам EH 15221-3, EH 15221-4, EH 15221-5 и EH 15221-6

В 2002 году была выдвинута инициатива по созданию европейского стандарта в области управления недвижимостью. Вскоре было признано, что для достижения этой цели необходимо разработать и опубликовать вводные стандарты. Первыми стандартами стали EH 15221-1:2006 и EH 15221-2:2006. На основе их обсуждения было принято решение о разработке четырех стандартов в области качества, таксономии, процессов и измерений.

После разработки этих шести стандартов стала возможной разработка стандарта по бенчмаркингу EH 15221-7.

Для обеспечения последовательности были разработаны, приняты и согласованы стандарты EH 15221-3, EH 15221-4, EH 15221-5 и EH 15221-6 как совокупность принципов, лежащих в основе концепции менеджмента вспомогательных процессов в соответствии с EH 15221-1. Данные принципы соответствуют базовым принципам процесса управления системой, на которых основаны вышеперечисленные стандарты.

Модель менеджмента вспомогательных процессов в соответствии с EH 15221-1 представлена на следующем рисунке.



Данные стандарты также основаны на общепризнанных принципах управления, в частности на цепочке увеличения добавленной стоимости (Портер М.Ю. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — Нью-Йорк, издательство Free Press, 1985), и управления качеством (цикл PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» — планирование-выполнение-проверка-действие). Деминг У.Э. Выход из кризиса. — Кембридж, издательство Массачусетского технологического института (MIT), 1986). Кроме того, в стандартах использованы ссылки на международный стандарт ИСО 10014:2006 «Менеджмент качества. Руководящие указания по достижению финансового и экономического эффекта».

Принципы цикла Деминга (PDCA) лежат в основе всех стандартов, но применяются в каждом из них в разной степени. В действительности существуют различные типы циклов PDCA в зависимости от срока (например, долгосрочные и краткосрочные).

Данные стандарты аналогичны стандартам системы менеджмента качества ИСО 9000 и предоставляют конкретные рекомендации по концепции и использованию процессного подхода в системах менеджмента качества в области менеджмента вспомогательных процессов.

В настоящем стандарте использованы термины «вспомогательная услуга» и «стандартизованная вспомогательная продукция», которые определены в ЕН 15221-1 и ЕН 15221-4 соответственно.

Термин «продукция» может быть заменен на термин «услуга», если это обеспечивает лучшее восприятие и применение стандартов.

Целью всех стандартов является предоставление организациям руководства по разработке и совершенствованию процессов в области управления недвижимостью для обеспечения функционирования основных процессов организации. Это обеспечит развитие организации, внедрение инновации и является основой для дальнейшего развития управления недвижимостью. В связи с этим в стандарте приведены также общие примеры.

Данные стандарты формируют основную часть работ по созданию и внедрению управления недвижимостью.

Введение

0.1 Общие положения

Эффективное управление недвижимостью предоставляет преимущества всем заинтересованным сторонам. Целью настоящего стандарта является обеспечение руководящих указаний по внедрению, улучшению и измерениям в области управления недвижимостью.

Настоящий стандарт предназначен главным образом для организаций, внедряющих процессы улучшения качества с определением уровня предоставления услуг и использованием системы соответствующих показателей. Кроме того, при развитии техники и требований организаций повышается зрелость экономических систем, а также требования к управлению недвижимостью.

Настоящий стандарт предназначен для руководителей, консультантов и специалистов, как для потребителей, так и для поставщиков услуг.

Настоящий стандарт основан:

- на действующих стандартах в области управления недвижимостью ЕН 15221-1 и ЕН 15221-2, которые определяют основные понятия и виды деятельности в области управления недвижимостью организации;
- на серии стандартов в области менеджмента качества (ИСО 9000).

В настоящем стандарте приведены руководящие указания:

- по вопросам качества;
- по определению показателей и критериев качества;
- по разработке и выполнению измерений в области функционирования и качества управления недвижимостью (жесткие и мягкие факторы);
- по описанию мягких факторов;
- по обоснованию восприятия и ожиданий потребителя;
- по разработке показателей и выбору индикаторов;
- по получению информации и знаний о показателях и уровне предоставления услуг;
- по анализу результативности процессов в области управления недвижимостью и их выходов;
- по совершенствованию процессов для достижения качества на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях;
- по постоянному улучшению процессов менеджмента качества;
- по улучшению обмена информацией между заинтересованными сторонами;
- по повышению результативности процессов управления недвижимостью;
- по другим аспектам качества в области управления недвижимостью.

Понимание настоящего стандарта обеспечивает выбор показателей, позволяющих измерять и оценивать качество управления недвижимостью, соответствующих вспомогательных процессов и услуг, а также добавленную стоимость в основных видах деятельности.

Применение настоящего стандарта:

- облегчает управление основными видами деятельности;
- повышает производительность (эффективность, результативность);
- помогает в достижении финансовых целей;
- повышает репутацию организации;
- формирует социальную ответственность/устойчивость развития организации;
- обеспечивает соответствие между потребностями/спросом и поставками.

0.2 Понятия «продукция» и «услуга» применительно к управлению недвижимостью

В настоящем стандарте определены взаимосвязи понятий: продукция, услуга, вспомогательная продукция и вспомогательная услуга в области управления недвижимостью.

Применительно к менеджменту качества (см. ИСО 9000) термин «продукция» охватывает технические средства, программные средства и услуги. Такое толкование должно способствовать обеспечению взаимосвязи с общепринятыми существующими принципами и методами менеджмента качества в соответствии с ИСО 9000.

«Услуга», как одна из составляющих продукции в менеджменте качества, определена как нематериальный результат, полученный при взаимодействии исполнителя и потребителя.

В стандарте ЕН 15221-1:2006 термин «вспомогательная услуга» определен как услуга, обеспечивающая функционирование основных видов деятельности организации, предоставляемая внутренни-

ми и/или внешними поставщиками. Вспомогательные услуги обычно связаны с двумя направлениями работы организации: «Пространство и инфраструктура» и «Люди и организация».

Согласно модели управления недвижимостью, описанной в ЕН 15221-1, вспомогательные услуги применяют только на оперативном уровне. Понятия «вспомогательные услуги» и «классифицированная вспомогательная продукция» не используют на тактическом и стратегическом уровнях.

«Вспомогательная продукция» является набором иерархически организованных и классифицированных вспомогательных услуг; далее термин «классифицированная вспомогательная продукция» использован только в данном значении.

В стандартах ЕН 15221-4 и ЕН 15221-5 приведена классификация вспомогательных услуг. В результате набор классифицированных вспомогательных услуг можно назвать «классифицированной вспомогательной продукцией» или просто «вспомогательной продукцией» (см. 5.4.2). Более детально вспомогательная продукция описана в ЕН 15221-4.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕНЕДЖМЕНТ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Часть 3

Руководство по качеству

Facility management. Part 3. Guidance on quality

Дата введения — 2017—12—01

1 Область применения

Настоящий стандарт представляет собой руководство по оценке, обеспечению и улучшению качества в области управления недвижимостью. В стандарте приведены дополнительные руководящие указания к стандартам ИСО 9000, ИСО 9001 и ЕН 15221-2 на основе стандарта ЕН 15221-1, а также использованы ссылки на методы управления и теории менеджмента.

Настоящий стандарт применим:

- к управлению недвижимостью в государственных и коммерческих организациях;
- к взаимоотношениям между управляющей организацией и поставщиком услуг;
- к целому ряду вспомогательной продукции или вспомогательных услуг в области управления недвижимостью;
- к внутренним и внешним типам поставщиков услуг в области управления недвижимостью;
- ко всем типам производственной среды (например, промышленной, коммерческой, управленческой, военной, здравоохранения и др.).

Настоящий стандарт применим к бизнес-услугам (не ориентированным на потребителя).

Настоящий стандарт:

- не заменяет системы менеджмента качества управляющей организации;
- не предлагает стандартные формы:
  - для получения результата деятельности и создания системы менеджмента качества,
  - для установления требований,
  - средств и методов измерений,
  - для уровня предоставления услуги;
- предназначен для целей сертификации системы качества в области управления недвижимостью (см. ИСО 9001).

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты. Для датированных ссылок применяют только указанное издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения):

EN 15221-1:2006 Facility Management — Part 1: Terms and definitions (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 1. Термины и определения)

EN 15221-2:2006 Facility Management — Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 2. Руководство по подготовке соглашений об управлении вспомогательными услугами)

EN 15221-4:2011 Facility Management — Part 4: Taxonomy, Classification and Structures in Facility Management (Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 4. Таксономия, классификация и структура управления недвижимостью)

Издание официальное

3 Термины, определения и обозначения

3.1 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1.1 **качество** (quality): Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям.

[ИСО 9000:2005]

3.1.2 **требование** (requirement): Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

[ИСО 9000:2005]

3.1.3 **характеристика** (characteristic): Отличительное свойство:

- физическое (например, механические, электрические, химические или биологические характеристики);
- органолептическое (например, связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);
- этическое (например, вежливость, честность, правдивость);
- характеристики, связанные со временем (например, пунктуальность, безотказность, доступность);
- эргономическое (например, физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека);
- функциональное (например, максимальная скорость самолета).

[ИСО 9000:2005]

3.1.4 **продукция** (product): Результат процесса.

Выделяют следующие категории продукции:

- услуги (например, перевозки);
- программные средства (например, компьютерная программа, словарь);
- технические средства (например, узел двигателя).

[ИСО 9000:2005]

3.1.5 **услуга** (service): Нематериальный результат деятельности, осуществляемой при взаимодействии исполнителя и потребителя.

3.1.6 **вспомогательные услуги (в области управления недвижимостью)** (facility services): Услуги, обеспечивающие функционирование основных видов деятельности организации, предоставляемые внутренними и/или внешними поставщиками.

Примечание — Вспомогательные услуги обычно связаны с двумя направлениями работы организации: «Пространство и инфраструктура» и «Люди и организация».

[ЕН 15221-1:2006]

3.1.7 **вспомогательная продукция (в области управления недвижимостью)** (facility product): Набор иерархически организованных (классифицированных) и стандартизованных вспомогательных услуг в области управления недвижимостью.

Примечание — В ИСО 9000 термин «продукция» определен как результат (вспомогательного) процесса, который выражен в единичных или совокупных материальных (технические средства) или нематериальных продуктах (программные средства), в перерабатываемых материалах или услугах, которые поддерживают основную деятельность организации и ее имущество.

[ЕН 15221-1:2006]

3.1.8 **процесс** (process): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

[ИСО 9000:2005]

3.1.9 **система** (system): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов.

[ИСО 9000:2005]

3.1.10 **градация** (grade): Категория или класс, соответствующие различным требованиям к качеству продукции, процессов или систем, имеющих одинаковое функциональное применение.

[ИСО 9000:2005]

3.1.11 **уровень предоставления услуги** (service level): Полное описание требований к продукции, процессу или системе с их характеристиками.

Примечание — Перечень характеристик в уровне предоставления услуг может быть классифицирован в пределах границ измерения и анализа.

3.1.12 **показатель** (indicator): Измеренная или рассчитанная согласно заданной формуле характеристика (или перечень характеристик) объекта, которая определяет состояние или уровень производительности в определенное время.

3.1.13 **ключевой показатель эффективности;** KPI: (key performance indicator, KPI): Основной показатель, характеризующий наиболее существенные данные о предоставляемой вспомогательной услуге.

[ЕН 15221-1:2006]

3.1.14 **ключевой показатель эффективности управляющей организации** (client key performance indicator): Показатель, характеризующий эффективность работы управляющей организации.

Примечание — Ключевые показатели эффективности организации должны быть определены на основе стратегических целей, направленных на развитие основных видов деятельности.

3.1.15 **показатель управления недвижимостью** (FM-indicator): Показатель, характеризующий качество вспомогательной продукции.

Примечание — Показатель используют на разных уровнях (стратегическом, тактическом или оперативном) (см. рисунок 6).

3.1.16 **ключевой показатель эффективности управления недвижимостью;** FM-KPI (FM-key performance indicator, FM-KPI): Показатель, характеризующий эффективность управления недвижимостью, влияющего на основные виды деятельности организации и на ключевые показатели эффективности организации.

Примечание — Показатель управления вспомогательными процессами связан с целями организации и касается вспомогательной продукции, которая напрямую влияет на основные виды деятельности.

3.1.17 **главный показатель управления недвижимостью** (FM-top indicator): Показатель, характеризующий деятельность в области управления недвижимостью без учета FM-KPI.

Примечание — Показатель напрямую не связан с целями управляющей организации.

3.1.18 **устойчивость развития** (sustainability): Способность системы сохранять необходимый уровень экологических, социальных и экономических показателей для настоящего и будущего поколений.

Примечание — В настоящем стандарте экологические, социальные и экономические показатели рассматриваются как система показателей.

[ЕН 15643-2:2011]

3.2 Обозначения

FM — управление недвижимостью;
SL — уровень предоставления услуги;
SLA — соглашение об уровне предоставления услуги;
KPI — ключевой показатель эффективности;
PDCA — планирование-выполнение-проверка-действие;
QM — менеджмент качества;
QMS — система менеджмента качества.

4 Основы менеджмента качества

4.1 Значение качества в управлении недвижимостью

Для управляющей организации качество предоставляемых услуг является основополагающим, поскольку качество управления недвижимостью может существенно влиять на ее цели и основные виды деятельности.

Организация должна иметь все необходимые ресурсы (знания, процессы, инструменты и т. д.) для определения качества услуг и обеспечения соответствия этих услуг установленным требованиям.

Для достижения этой цели организация должна иметь ресурсы:

- для получения качественных услуг;
- для постоянного контроля качества предоставляемых услуг (результатов).

Организация должна определить:

- услуги, необходимые, предпочтительно, в форме классифицированной вспомогательной продукции;
- уровень предоставления услуги, который должен быть выполнен;
- показатели и процессы оценки качества;
- действия в случае несоответствия качества.

Задачи:

- определение необходимого уровня качества в SL/SLA;
- обеспечение качества в процессе поставки продукции и услуг.

4.2 Критерии, основа, элементы и их влияние на качество

Качество — степень соответствия совокупности характеристик требованиям. В управлении недвижимостью требования должны быть выполнены для организации и включать требования самой организации, потребителя, конечных пользователей и общества.

В процессе определения характеристик продукции, которые сформулированы в SL/SLA, должны быть тщательно рассмотрены следующие аспекты организации:

- потребности (например, существование, безопасность, степень доверия, понимание, участие, досуг, творчество, личность, свобода и т. д.), которые являются физиологически или психологически необходимыми для благополучия организации;
- ожидания или дальнейшие планы, которые могут быть выражены четко, определенно, требовательно или предположительно;
- восприятие (процесс интерпретации и формирования образов, воздействующих на органы чувств) по отношению к обществу, культуре, традициям и др. Восприятие качества зависит от потребностей, ожиданий и ограничений получателя продукции на момент поставки;
- воспринимаемая ценность для клиента, потребителя, конечного пользователя как соотношение удовлетворенности и/или впечатления над восприятием справедливости цены;
- различные ограничения (например, финансовые, ресурсные, правовые и т. д.) в результате отбора, фильтрации, определения приоритетов в организации и связанном с ней рынке.

Важно отметить, что потребности, ожидания, восприятия у всех физических лиц разные, так же как и у части организаций и клиентов, поэтому выбор критериев качества и определения их приоритетности необходимо проводить с учетом различных ограничений в рамках организации и рынка.

Для процесса поставки продукции, так же как и для процесса принятия и эксплуатации продукции, применимы и должны быть рассмотрены те же вышеуказанные аспекты.

В жизненном цикле должны быть рассмотрены изменения вышеуказанных аспектов, а также изменения познания и понимания.

4.3 Типы характеристик

4.3.1 Общие положения

Для определения качества продукции необходимо использовать показатели соответствующих характеристик. Они могут быть определены как объективные (жесткие) и/или субъективные (мягкие) характеристики. Показатели субъективных характеристик в основном нечетко выражены/описаны, поскольку они связаны с потребностями, ожиданиями и восприятием управляющей организации, потребителя и конечного пользователя, и они, как правило, предполагаемые.

4.3.2 Объективные (жесткие) характеристики:

- физические (например, механические, электрические характеристики);
- характеристики, связанные со временем (например, пунктуальность, безотказность, доступность);
- функциональные (например, наличие технического оборудования);
- финансовые (например, затраты, цена).

Измерение объективных (жестких) характеристик может быть произведено объективно с помощью измерительных инструментов и не подлежит интерпретации в заданных условиях измерений (метода, времени, области и др.), они не зависят от интерпретирующих их лиц.

«Жесткие показатели» удовлетворенности потребителей оценивают и отражают фактическую деятельность потребителя и поведение покупателя (прибыль и убытки потребителя, доля рынка относительно конкурентов, повторные сделки и др.).

4.3.3 Субъективные (мягкие) характеристики:

- органолептические (например, связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);
- этические (например, вежливость, честность, правдивость);
- эргономические (например, физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека).

Эти характеристики сильно влияют на восприятие, например, физических лиц, сегмента/группы/части организации (например, ее подразделения).

Измерение субъективных (мягких) характеристик, например удовлетворенности, впечатления и восприятия организации, потребителя и конечного пользователя, обычно относят к «мягким показателям» и определяют в основном по результатам опроса. В процессе опроса оценивают мнение, восприятие и впечатления потребителя, результаты могут быть использованы для прогнозирования поведения потребителя, его удовлетворенности и воспринимаемой ценности. Опросы также помогают своевременно выявить проблемы и возможности их исправления.

Взаимодействие элементов и их влияние на качество в управлении вспомогательными процессами представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 — Элементы и их влияние на качество в управлении недвижимостью

Примечание — В соответствии со стандартом ИСО 9000:2005 на рисунке представлена классификация:

- качества (степень соответствия совокупности характеристик требованиям);
- требований (потребность или ожидание, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными);
- характеристик (отличительное свойство: физическое, органолептическое, этическое, связанное со временем, эргономическое, функциональное).

4.4 От потребностей к осуществлению поставки

4.4.1 Ожидания

Отдельные сегменты организации или организация в целом имеют базовые потребности, которые могут быть очевидными. Кроме того, потребности могут быть несформулированными или следствием других потребностей, которые выражены точно или в общих чертах.

Задача состоит в определении и предоставлении услуг и продукции, которые максимально увеличат соответствие между потребностями и ожиданиями результата услуг. Следствием являются удовлетворение и восторг организации (потребителя и конечного пользователя).

4.4.2 Определение требований в соглашении об уровне предоставления услуг

- Перевод потребностей в соответствующий спрос

В качестве внутреннего процесса организация должна определить свой спрос, который должен в наибольшей степени соответствовать ее потребностям. Часто существуют различия между высокими ожиданиями и необходимыми требованиями (спросом).

- Перевод спроса в конкретные требования

Поскольку спрос не четко определяет требования к соответствующим услугам, их необходимо сформулировать.

Требования являются предпосылками к определению уровня предоставления услуг, которые изложены в предложении и/или согласованы в процессе с поставщиком услуг.

Описанные процессы преобразований не устраняют отклонения от потребностей, которые необходимо удовлетворить, в результате того, что:

- только часть потребностей четко сформулирована;
- неявные ожидания часто не выражены соответствующим образом, поскольку организация не знает об их существовании;
- потребности изменены и/или снижены из-за ограничений в существующих организациях (культурных, финансовых, временных (сжатые сроки), недостатка знаний и обмена информацией);
- неверное и/или неполное выполнение процесса преобразования.

В результате этого описание уровня предоставления услуг сохраняет недостатки, присущие потребностям, и, следовательно, приводит к различиям между ожидаемыми (часто нечетко выраженными) требованиями к услуге и сформулированными требованиями (см. рисунок 2).

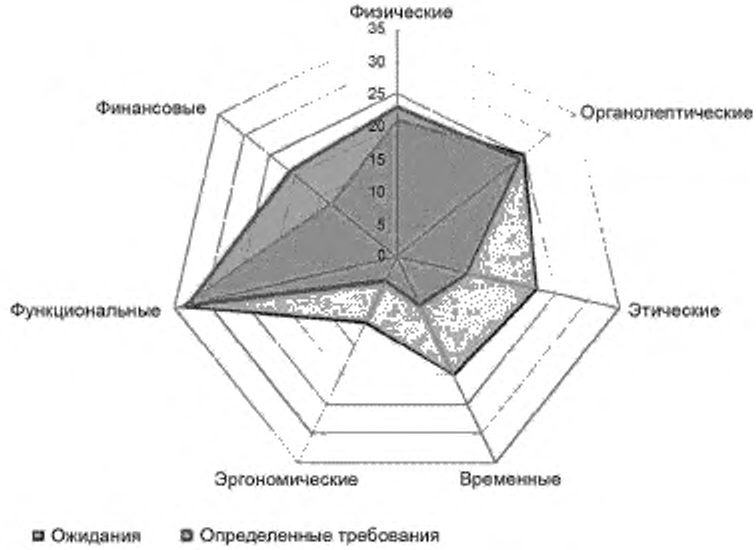


Рисунок 2 — Различия между ожиданиями и определенными требованиями

4.4.3 Поставка

Из-за ограничений и недостатков деятельности поставщиков, а впоследствии из-за различий в интерпретации и восприятии определенных характеристик и соответствующих показателей в соглашении об уровне предоставления услуги, отклонение результатов от требований может увеличиваться (несоответствие поставки и сформулированным требованиям) (см. рисунок 3).



Рисунок 3 — Несоответствие поставляемой услуги определенным требованиям

4.4.4 Восприятие

На момент предоставления услуги характеристика продукции может восприниматься по-разному управляющей организацией, после чего может быть представленной/сформулированной в вышеописанный процесс.

Все указанные выше отклонения (несоответствия) могут оказаться существенными и подлежат управлению в соответствии с процессом обеспечения качества и постоянного улучшения.

Невыполнение (выполнение с низким качеством) требований может повлиять на основные виды деятельности и, следовательно, на удовлетворенность клиента, потребителя и конечного пользователя, а также на успех основных видов деятельности.

Перевыполнение, как правило, оказывается неэффективным и влечет за собой повышение затрат для поставщика и увеличение цены для организации, что приводит к экономическим убыткам.

4.5 Менеджмент качества

4.5.1 Общие положения

Целью менеджмента качества является обеспечение соответствия поставляемой продукции/услуг требованиям оптимизации процессов и постоянного улучшения качества. С целью улучшения качества услуг и процессов для измерения результатов развития во времени важно использовать показатели качества.

Существуют различные методы системы менеджмента качества (далее — СМК), главный из которых основывается на стандарте ИСО 9000. Другие методы, предлагаемые на рынке, являются более специализированными (например, ориентированные на поставщика или на системы восприятия/ожидания). В любом случае настоящий стандарт не предназначен для замены этих систем.

4.5.2 СМК в организации клиента

Часто в организации СМК уже существует. Цель СМК организации состоит в повышении результативности основных видов деятельности. Существующая СМК должна быть адаптирована к менеджменту качества вспомогательных процессов в области управления недвижимостью и синхронизирована по соответствующим показателям качества.

СМК основных видов деятельности должна содержать требования к основным и вспомогательным процессам. В СМК должны входить метрические системы, которые обеспечивают определение показателей функционирования (измерение) и определяются организацией. Результат внедрения систем менеджмента вспомогательных процессов будет способствовать достижению бизнес-целей организации, в связи с этим должны быть разработаны показатели функционирования СМК организации. Настоящий стандарт содержит руководство по применению методов и инструментов менеджмента.

5 Процесс менеджмента качества

5.1 Общее введение

5.1.1 Процесс менеджмента качества

Процесс менеджмента качества включает процесс организации управления недвижимостью (процесс управления недвижимостью и процесс менеджмента качества представлены на рисунке 4). Указанные процессы тесно взаимосвязаны и напрямую влияют на эффективность и результативность деятельности организации (в области управления недвижимостью, а также основных видов деятельности). Процесс включает в себя деятельность на трех уровнях:

- стратегическом (процессы, направленные на контроль того, что потребности организации удовлетворены, и оценку того, что цели управления недвижимостью достигнуты);
- тактическом (процессы, направленные на контроль того, что потребности потребителя удовлетворены, и контроль того, что показатели менеджмента услуг достигнуты);
- оперативном (процессы, направленные на удовлетворение потребностей конечного пользователя и контроль показателей выполнения задач оперативного уровня).

Разработка и совершенствование критериев и оценки качества, а также показателей процесса представлены на рисунке 4.

На рисунке также показано применение процессов менеджмента качества в рамках процессов в области управления недвижимостью.

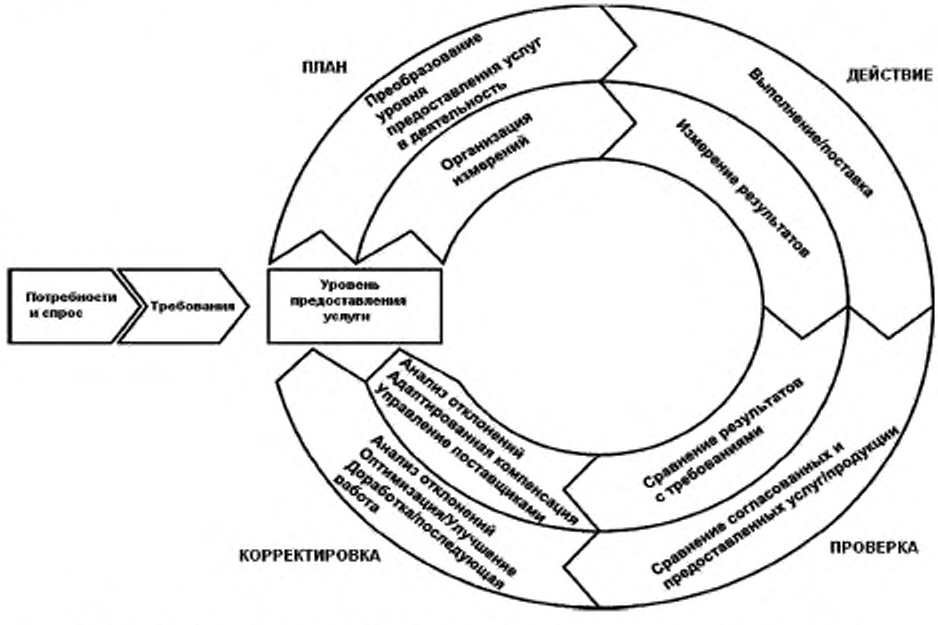


Рисунок 4 — Цикл менеджмента качества для процессов управления недвижимостью

Описание процесса предоставления вспомогательной услуги и процессов менеджмента качества в области управления недвижимостью рассматривается как цикл взаимодействия:

- потребности и спрос преобразуются в требования. Требования приводят к определению предоставления услуги;
- внешний цикл описывает процесс предоставления вспомогательной услуги;
- внутренний цикл описывает процессы менеджмента качества в области управления недвижимостью.

5.1.2 Обеспечение качества в рамках жизненного цикла соглашения об управлении вспомогательными услугами

В рамках соглашений об управлении вспомогательными услугами в соответствии с ЕН 15221-2 должны быть выполнены следующие основные действия (в скобках), касающиеся KPI и SLA:

- подготовка соглашений об управлении вспомогательными услугами;
- подготовительный этап (как качество вспомогательных услуг может повлиять на основные виды деятельности);
- этап предварительной оценки и выбора (насколько поставщики понимают значение качества услуг, предлагаемых клиенту);
- этап предложения/обсуждения (переговоры по вопросам определения ключевого показателя эффективности управления недвижимостью, отвечающего требованиям, и согласованных значений для этого показателя);
- этап составления соглашения об управлении вспомогательными услугами (уточнение предложенных показателей управления недвижимостью, таких как KPI и FM KPI, и соответствующих значений этих показателей);
- этап подписания (заключительное официальное установление показателей управления недвижимостью и соответствующего SLA);
- этап мобилизации (завершение процессов по измерению значений согласованных показателей и определению действий, выполняемых после измерения);
- этап контроля, в т. ч. объективная проверка, если ранее она не проводилась (проверка согласованных значений показателей и соответствующих процессов);
- этап эксплуатации (применение SLA для проверки исполнения вспомогательных услуг и улучшения их качества);
- выполнение и стабилизация;
- оптимизация (некоторые показатели качества и их значения могут быть пересмотрены);
- заключительный этап (необходимо выявить, какие улучшения показателей эффективности управления недвижимостью и соответствующих значений этих показателей могут быть включены в новые соглашения).

5.2 Анализ потребностей и спроса

В ЕН 15221-2 рассмотрены основные методы, с помощью которых управляющей организации самостоятельно или при участии внешних консультантов следует определить свой спрос. Данный спрос (требования) содержит описание требуемых вспомогательных услуг и их спецификаций, включая результаты деятельности и качество (см. 15221-1:2006, 8.2.5.2). Разработка спроса управляющей организации продолжается на протяжении всего процесса, ведущего к формированию SLA.

Следовательно, методы разработки данного спроса, т. е. требований, аналогичны установленным в ЕН 15221-2:2006, 5.3.

На протяжении всего процесса подготовки SLA спрос детализируется посредством все более конкретных элементов и вследствие переговоров с потребителями и конечными пользователями, а также с поставщиками услуг.

5.3 Установление требований

5.3.1 Цели

Целью определения требований является получение требований к вспомогательным услугам, объединенных в SLA. Эти спецификации приведены в ЕН 15221-2:2006, пункты 8.2.4.1 и 8.2.5.2, включая результаты деятельности и аспекты качества, и представлены в упрощенном виде в 7.4.2.

5.3.2 Возможные методы определения потребностей организации:

- спецификация организации;
- проведение исследования требований потребителя;

- выяснение, чего хочет потребитель и почему (встречи, опросы, исследования и др.);
- определение требований на основе обратной связи/жалоб потребителей;
- структурирование функции качества для новых продуктов и деятельности (на основе «списка пожеланий» потребителя);
- проведение объективной проверки существующих услуг и анализа существующего состояния;
- вместе с представителями организации, потребителей, конечных пользователей проведение бенчмаркинга, предусматривающего посещение сайтов, сопоставление с другими организациями (подобными или нет);
- проверка понимания того, чего хочет потребитель.

5.3.3 Требования со стороны основной деятельности

Для разработки требований со стороны основных видов деятельности организации, должны быть выполнены следующие действия:

1 Изучение основных видов деятельности и получение информации о целях (требованиях) со стороны основных видов деятельности организации. Для этого необходимо выполнение следующих действий:

a) взаимодействие поставщика услуг с руководством организации, понимание общих целей организации, проверка корпоративных принципов, политики (экологической, этической и т. д.), внутренних регламентов;

b) взаимодействие с бизнес-подразделениями, ключевыми группами потребителей (различающиеся в зависимости от каждой организации) в целях получения их требований;

c) получение ожиданий конечного пользователя напрямую или через потребителя (внутреннего и внешнего);

d) определение общественных правил и норм, корпоративного взаимодействия и стратегии.

2 Определение цели основной деятельности организаций, на которые может повлиять управление недвижимостью.

3 Преобразование корпоративных стратегических целей в стратегии и цели управления недвижимостью.

4 Определение вклада/влияния и добавленной стоимости предоставления продукции для основных видов деятельности и организации в целом (например, эффективность, результативность, имидж, кадровое обеспечение).

5 Выявление и анализ риска/критичности (в рамках корпоративного управления риском) предоставления продукции для основной деятельности в случае ее отсутствия или невыполнения.

5.4 Разработка уровня предоставления услуги

5.4.1 Общие положения

Под уровнем предоставления услуг (SL) понимают полное описание требований к продукции, процессу или системе с их характеристиками. Указанный перечень характеристик в SL может быть классифицирован в виде требований к измерениям и анализу (ИСО 9000).

SL определяет организация. Он может быть описан при отсутствии другой стороны или посредством взаимодействия с поставщиками услуг.

Соглашение об уровне предоставления услуги (SLA) в области управления недвижимостью — это соглашение между организацией и поставщиком услуг, содержащее описание уровня производительности и условий предоставления вспомогательной услуги или продукции. Структура SLA описана в ЕН 15221-2:2006, пункт 8.2.

5.4.2 Преобразование требований применительно к вспомогательной продукции

Для определения SL каждое требование, насколько это возможно, должно быть сопоставлено с (классифицированной) вспомогательной продукцией (см. ЕН 15221-4). Одним из способов систематического выполнения этого сопоставления является использование структуры вспомогательной продукции в соответствии с ЕН 15221-4 для того, чтобы определить, какую вспомогательную продукцию следует выбрать, чтобы удовлетворить требованию. По возможности следует использовать категории классифицированной вспомогательной продукции. При необходимости следует добавить индивидуальные аспекты к существующей продукции или объединить аспекты различной продукции с целью создания конкретных вспомогательных услуг.

5.4.3 Элементы уровня предоставления услуги

Используя классифицированную вспомогательную продукцию или разрабатывая новые (индивидуальные) вспомогательные услуги и исходя из требований, разрабатывают SL.

Элементами SL могут быть:

- спецификация, например:
  - продление (содержит пункты/не содержит пункты),
  - объем и параметры,
  - действующие стандарты и конкретные требуемые методы,
  - синхронизация, временные интервалы или даты; срок действия, основные этапы, установленный срок, периодичность;
- требуемый персонал с требуемой компетентностью;
- требования к отчетности;
- необходимые процедуры.

Элементы уровня предоставления услуги отражаются на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Эти элементы будут описаны в SMART (Значимый, Измеримый, Достижимый, Ответственный и Ограниченный во времени) — методе в рамках соглашений об уровне предоставления услуги с использованием показателей на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях.

Например:

- стратегический уровень: ключевые показатели эффективности такие, как «гибкость организации — поставщика вспомогательных услуг», или «добавленная стоимость для основного процесса», или затраты в управлении недвижимостью на квадратный метр и др.;
- тактический уровень: такие показатели, как «квадратный метр одного рабочего места на площадь офисного здания», «рабочие часы для предоставления услуг» и др.;
- оперативный уровень: такие показатели, как «число сбоев за период предоставления услуги», «время отклика», «удовлетворенность конечного пользователя» и др.

Процесс, описанный в 5.5, разрабатывает спецификацию для уровня производительности и системы показателей оценки качества, т. е. целей и добавленной стоимости, которые должны быть достигнуты.

5.4.4 Принцип и методы, определяющие уровень предоставления услуги

Определение SL является итеративным процессом. В большинстве случаев он начинается с общей концепции управляющей организации с несколькими стратегическими целями. На основе поэтапного процесса формируется четкое и точное описание. В ходе итеративного процесса взаимосвязи с основными видами деятельности, обязательствами (внутренними и внешними), функциями и задачами и т. д. должны быть определены и согласованы организацией.

В соответствии с менеджментом риска и его значением для организации последствия и взаимосвязи должны быть проанализированы с точки зрения влияния и потенциального ухудшения услуг по основным видам деятельности. Уровни предоставления услуг, которые являются элементами более крупной системы менеджмента, должны быть проанализированы в отношении возможности передачи риска.

Что касается добавленной стоимости, уровень предоставления услуг должен повысить значение имиджа управляющей организации, преобразования/изменений, обеспечения кадров, эффективности, результативности, соотношения цены и качества и т. д.

Процесс создания должен придерживаться классификации значимости вспомогательной продукции согласно проведенному анализу.

Данный процесс позволяет:

- управляющей организации знать:
  - свои реальные потребности,
  - передовые практики и опыт, стандарт,
  - идеи или критерии, которые еще не рассмотрены;
- поставщику услуг понять потребности управляющей организации.

5.4.5 Виды и классификация уровня предоставления услуги

5.4.5.1 Общие положения

SL может затрагивать все три уровня (стратегический, тактический, оперативный).

SL может быть разделен на две основные категории: уровень, ориентированный на вход, и уровень, ориентированный на выход (см. стандарт ЕН 15221-2).

Таким образом, SL может быть (в большей степени) ориентированным на вход или выход и может быть определен на одном, двух или всех трех уровнях (стратегическом, тактическом и/или оперативном уровнях).

5.4.5.2 Уровень предоставления услуги, ориентированный на вход

SL считается ориентированным на вход, когда характеристики (перечень характеристик), составляющие его описание, основаны на теоретических или установленных методах (не обязательно самых лучших), основанных на собственных доводах организации, т. е. прошлом опыте, знаниях, стандартах, процессах, внутренней политике и др.

Уровень передачи риска ограничен, т. к. поставщик услуг обладает гибкостью уровня ресурсов в описанном методе.

5.4.5.3 Уровень предоставления услуги, ориентированный на выход

SL, ориентированный на выход, в основном представляет собой управляемое требование (чего достичь, а не как достичь).

Деятельность поставщика услуг должна быть направлена на уменьшение отклонения наблюдаемых результатов от установленных требований. Конкретные задачи или спецификации не указаны (способы достижения не определены).

Существует высокий уровень гибкости уровня ресурсов в описанном методе.

Как правило, уровень предоставления услуги представляет собой описание обоих методов. Редко можно найти уровень предоставления услуги со всеми его характеристиками, полностью ориентированный или на вход, или на выход.

Уровень предоставления услуг на стратегическом уровне более ориентирован на выход. Уровень предоставления услуг на оперативном уровне более ориентирован на вход.

SL, ориентированный на выход, должен стать нормативом. SL, ориентированный на вход, должен быть исключением и применяться в случае, когда ориентированный на выход SL не может быть использован (например, безопасность).

5.4.6 Жизненный цикл уровня предоставления услуги

5.4.6.1 Общие положения

Уровень предоставления услуги необходимо актуализировать и периодически оптимизировать с течением времени.

5.4.6.2 Подготовительный этап

На подготовительном этапе (см. 5.4.3) уровень предоставления услуг разрабатывается больше в теоретическом виде, исходя из оптимально доступной информации.

5.4.6.3 Этап введения в действие

На этапе введения в действие требуется больше усилий для достижения согласованного уровня предоставления услуг. В конце этапа запуска определенные уровни предоставления услуг должны быть достигнуты запланированными методами и ресурсами или должны быть внесены согласованные изменения.

5.4.6.4 Постоянное улучшение/этап оптимизации

Уровень предоставления услуги в рамках системы менеджмента качества должен быть обеспечен возможностью постоянного улучшения. Методология измерений должна быть разработана и принята. Улучшения и изменения должны вводиться и отслеживаться.

5.4.6.5 Изменения

По ряду причин с течением времени должны вводиться изменения уровня предоставления услуги, например:

- изменение потребностей и требований управляющей организации с течением времени (например, слияние или поглощение);
- внешнее воздействие (например, конкуренция, изменение правового законодательства);
- изменение поведения, технологий или структуры поставщиком услуг.

5.5 Разработка показателей измерений (иерархия показателей)

5.5.1 Цели разработки показателей (структурные показатели)

Данный раздел содержит рекомендации по разработке соответствующих показателей (т. е. перечня показателей и их структуры), которые обеспечивают эффективность менеджмента вспомогательных процессов и качество в настоящее время и в будущем и позволяют отслеживать прогресс достижения целей.

Эффективные показатели вместе с непрерывным перечнем взаимосвязанных/усовершенствованных показателей (для всех типов изменений, например в процессах, целях, ценностях):

- позволяют контролировать процесс производства надежной и последовательной вспомогательной продукции;

- позволяют выявить затраты;
- позволяют своевременно выявить проблемы и спрогнозировать последствия, прежде чем они обострятся или приведут к негативным последствиям;
- позволяют лучше удовлетворить спрос организации потребителя;
- позволяют совершенствовать процесс принятия решений, ведущих к улучшению вспомогательной продукции и эффективности (постоянному улучшению) деятельности организации;
- улучшают процесс бенчмаркинга;
- обеспечивают надлежащее качество (характеристики, которые имеют значение) по справедливой цене (воспринимаемой ценности);
- обеспечивают средства контроля/управления, которые способствуют эффективной деятельности (экономия встреч, просмотр и анализ статистики и отчетов и др.).

5.5.2 Различные виды показателей

Виды показателей (см. 3.1.11—3.1.16):
- показатель;
- ключевой показатель эффективности управляющей организации;
- показатель управления недвижимостью;
- ключевой показатель эффективности управления недвижимостью (FM KPI);
- главный показатель управления недвижимостью.

Эти показатели могут быть представлены в соответствии со схемой, приведенной на рисунке 5.



Рисунок 5 — Виды показателей

На рисунке 5 показатели расположены на различных уровнях и имеют связь друг с другом от стратегического уровня до тактического и оперативного уровня. Ключевой показатель эффективности основных видов деятельности связан со структурой управления недвижимостью и ее стратегией. Для структуры управления недвижимостью ключевой показатель эффективности управляющей организации и ключевой показатель эффективности управления недвижимостью являются важными для управления процессами. Все показатели должны быть связаны с показателями на «нижних уровнях» в метрической системе.

Другая классификация показателей:
- единичные показатели измерения определяют характеристику (или перечень характеристик) продукции/услуги и предоставляют информацию об их выполнении, например количество проданных единиц, убранных $м^2$, количество посетителей или звонков в службу поддержки и др.;
- агрегированные показатели (например, коэффициенты) на различных уровнях дают полное/сжатое представление об эффективности/качестве в соответствии с заданной структурой, например снижение CO (оксид углерода), затраты на одно рабочее место, среднее время проведения ремонта.

5.5.3 Рекомендации по измерению показателей

Метрическая система с ее показателями должна быть разработана «сверху вниз» на основе:
- ценностей, видения, миссии (см. рисунок 5); затем
- ключевых факторов успеха и основных принципов бизнеса (см. рисунок 6);

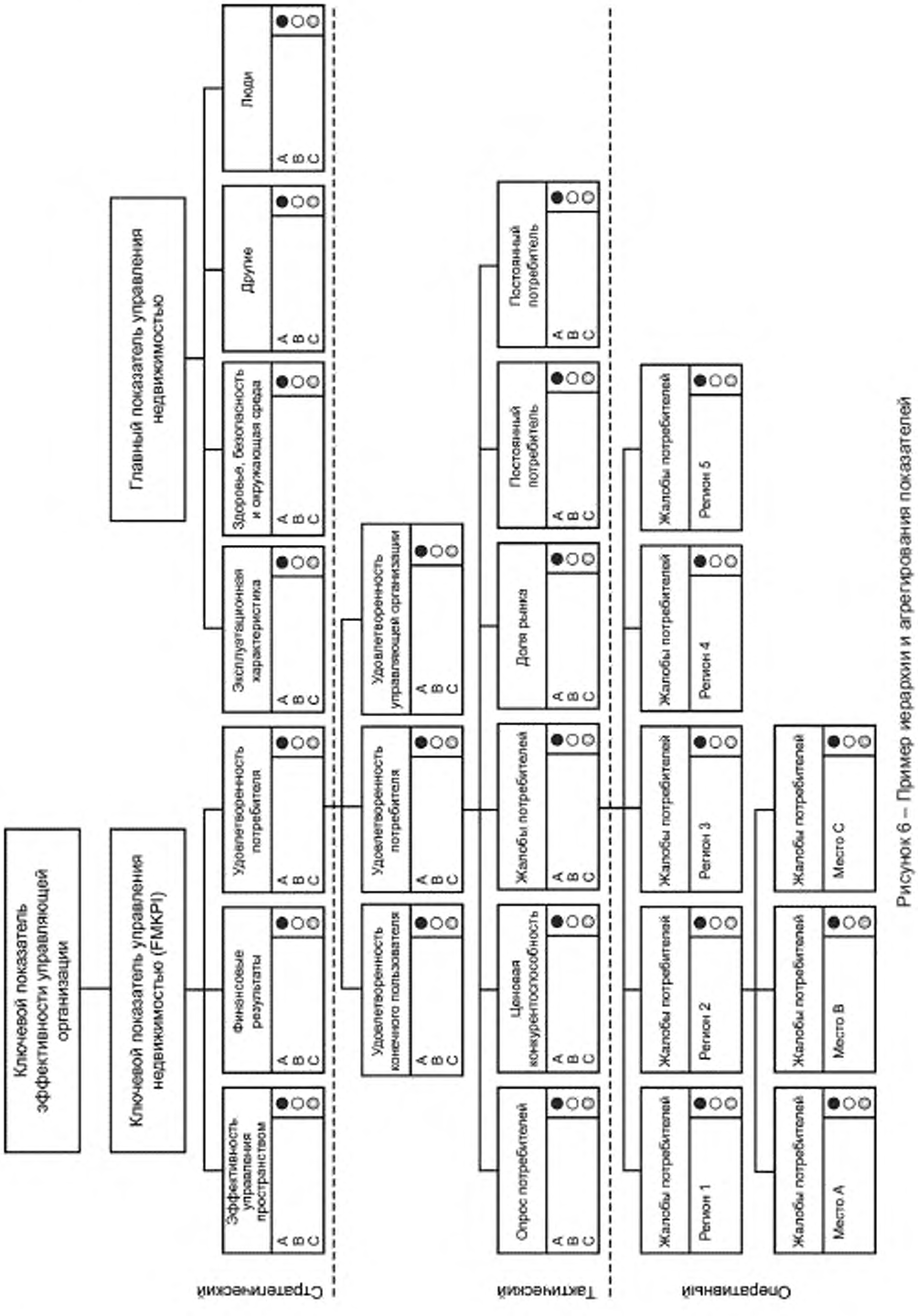


Рисунок 6 – Пример иерархии и агрегирования показателей

- показателей эффективности в прошлом, настоящем и будущем (см. рисунок 7).

Дополнительная информация и рекомендации для измерения показателей представлены в приложении В, она включает:

- рекомендации по разработке системы показателей (В.1);
- параметры показателей (В.2);
- критерии отбора показателей (В.3);
- требуемые свойства показателей (В.4);
- методы сбора данных (В.5);
- области и категории показателей (В.6).

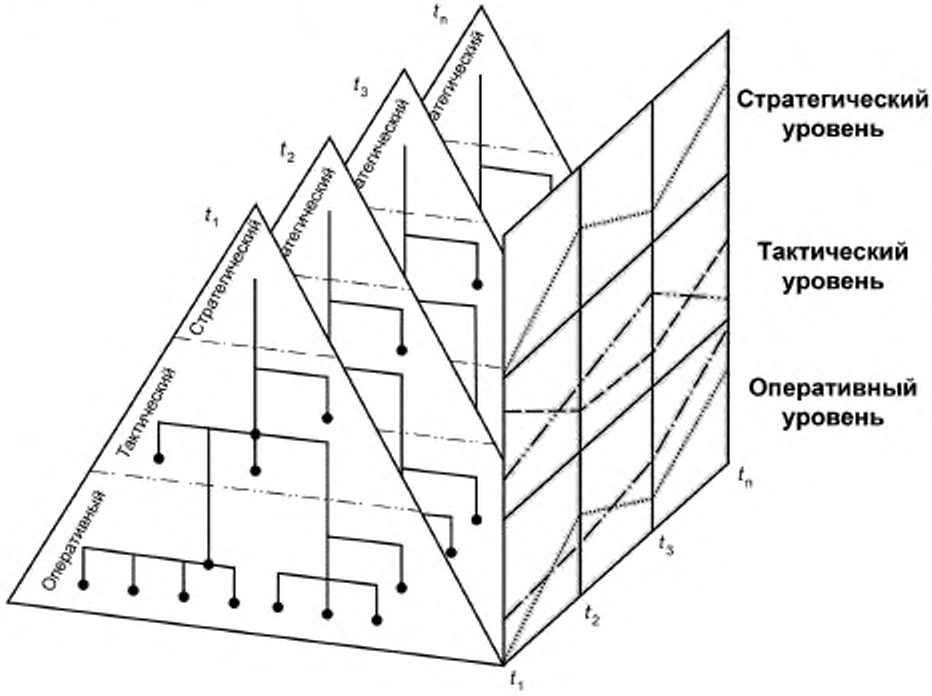


Рисунок 7 — Показатели гистограммы

На рисунке 7 показано, что единичные показатели и/или агрегированные показатели могут быть определены/измерены/рассчитаны на определенный момент времени или объединены за период времени.

5.6 Аспекты качества при организации поставки вспомогательной продукции

Без хорошо организованной поставки трудно добиться качества. Организация поставки ориентирована на стратегические, тактические и оперативные процессы. Организация включает в себя:

- Разработку процессов управления недвижимостью, сосредоточив внимание на политике и стратегии.

При организации поставки должны учитываться этапы мобилизации, контроля и эксплуатации (см. ЕН 15221-2);

- Управление процессами, связанными с руководством, людьми, сотрудничеством и ресурсами, например:
  - организационная структура;
  - задачи, обязанности и квалификация (например, в должностной инструкции);
  - выбор ресурсов и требований, таких как внутренняя/внешняя рабочая сила, финансовые ресурсы, информация;

- планирование/определение рабочих элементов/производственного плана, в т. ч.:
  - инструменты, средства, методы, которые должны быть применены (минимальный обязательный уровень);
  - подготовка специалистов соответствующего профиля и требований к подготовке производства;
  - материалы и расходные позиции;
  - стандарты или оборудование и качество изготовления;
  - требования безопасности;
- планирование взаимодействия (как/где/когда);
- осуществление деятельности (проектов);
- контроль осуществления деятельности;
- процессы и документооборот, в т. ч.:
  - взаимодействие между основными и вспомогательными видами деятельности;
  - заинтересованные стороны;
  - ответственный за процесс;
  - поступление информации;
  - поступление материалов (ресурсов);
  - поступление документов;
  - поступление финансовых средств;
  - взаимодействие и взаимосвязь с другими процессами.
- Обновление процессов, сосредоточив внимание на инновациях и изучении показателей, а также их воздействии на управление проектом:
  - результаты для людей;
  - результаты для конечного пользователя/потребителя/организации;
  - результаты для общества.

5.7 Аспекты качества в поставке вспомогательной продукции

Поставка вспомогательной продукции поставщиком должна осуществляться в соответствии с SLA. Управляющая организация может контролировать поставку вспомогательной продукции. Обе стороны должны соблюдать условия соглашения.

Обучение людей использованию определенных инструментов необходимо проводить на протяжении всего срока действия соглашения.

Если определенные цели не достигнуты, то обеим сторонам необходимо предпринять незамедлительные действия.

Если внесены изменения в SLA, следует руководствоваться заданным официальным методом его выполнения.

Примечание — См. 7.2.3 стандарта ЕН 15221-2:2006.

5.8 Определение результатов измерения, расчет

Показатели могут быть определены в ходе или в конце процесса, основанного на заданной структуре и результатах измерения.

Дополнительная информация представлена в приложении В, В.5).

Показатели рассчитывают при помощи определенных алгоритмов. Для того, чтобы получить полное/сжатое представление об эффективности/качестве в соответствии с заданной структурой (содержащей, например, 3 уровня: стратегический, тактический, оперативный), значения единичных показателей могут быть объединены с помощью определенных алгоритмов для получения значений вышестоящих по иерархии показателей (см. рисунок 6).

Структура показателей должна носить системный характер и основываться на вертикальной и/или горизонтальной структуре, позволяющей проводить агрегирование с помощью алгоритмов, например:

- с течением времени для конкретного показателя (например, проследить историю, показать нынешнее состояние и спрогнозировать будущее);
- для одинаковых показателей через совокупность единиц (например, клиентов, проектов, договоров, регионов, пространств);
- для различных показателей с использованием весовых коэффициентов.

С целью нахождения отклонений и сбоев в процессах и/или продукции необходимо обеспечить прослеживаемость оценки данных и воспроизводимость по времени и иерархии.

5.9 Анализ отклонений

Результат измерения или расчета необходимо сопоставлять с целями, установленными в SLA. Отклонения должны быть зафиксированы и проанализированы.

Отклонения должны быть оценены, и в результате анализа отклонений могут быть приняты решения о внесении изменений в организацию, договор, управление, измерения, требования, ожидания и т. д.

Это помогает выявить причину несоответствия установленным требованиям (излишнее/меньшее выполнение), например:

- изменения/сбои процесса;
- изменения ограничений (например, объем отклонения);
- сбои или отклонения в предоставленных ресурсах;
- недостаточное участие организации, потребителя и конечного пользователя;
- неподходящая структура организации;
- некорректное описание уровня предоставления услуг/значения планового показателя, а также неверные ограничения.

Возможны отклонения между плановыми финансовыми показателями (например, более высокие затраты для поставщика, более высокие счета для клиента). Эти различия должны быть зафиксированы и проанализированы.

Например, написание периодического отчета о проделанной работе в области менеджмента вспомогательных процессов.

Разработка отчета относится к разделу контроля в составе менеджмента вспомогательных процессов. Разработка отчета является частью долгосрочного цикла качества в рамках деятельности в области менеджмента вспомогательных процессов. К деятельности в рамках данного процесса можно отнести.

5.10 Действия, предпринимаемые в результате отклонений

К краткосрочным действиям, предпринимаемым в результате анализа отклонений, относятся, например:

- резервные действия;
- краткосрочное исправление/устранение дефектов;
- предусмотренные процедуры при сбоях в выполнении работы/невыполнении работы;
- подготовка и обучение персонала.

Соглашение, касающееся последствий отклонений:

- применение процедур, содержащихся в соглашении/договоре (например, вознаграждение и штраф).

Неустраненное отклонение

При наличии отклонения и несоответствия установленным требованиям, а также если проблемы не могут быть решены (излишнее/меньшее выполнение), необходимо, например.

- выяснить, выполнимо ли данное требование согласно заданным условиям. Если нет, то проводят открытое обсуждение с поставщиком (например, изменение заданных условий);
- пересмотреть требования о взаимосвязи с потребностями и ожиданиями.

Различие между ожиданиями и удовлетворенностью потребителя/конечного пользователя:

- при наличии различий между ожиданиями и удовлетворенностью потребителя/конечного пользователя невыполненные ожидания потребителя/конечного пользователя могут сформулированы нечетко или неправильно преобразованы в требования. Ожидания должны быть проанализированы и пересмотрены, а требования должны быть изменены/уточнены так, чтобы обеспечивать ожидаемое восприятие.

5.11 Циклы управления и улучшения

Менеджмент должен обеспечивать поставку вспомогательной продукции в соответствии с договоренностями, уделяя особое внимание всем взаимодействиям и ресурсам.

Процесс постоянного улучшения нацелен на обеспечение соответствия потребностей и предложения согласованности между управляющей организацией и поставщиком услуг при оптимизации использования ресурсов. Оба должны вносить свой вклад в процесс управления и улучшения (например, максимально повысить результативность, эффективность, гибкость, избежать двойной работы, двойного сбора данных и т. д.) путем постоянной оценки и принятия соответствующих мер.

Непрерывное улучшение является одним из наиболее важных процессов, особенно потому, что оно влияет на требования спроса и производственные процессы, обеспечивая обратную связь с основным процессом и подготовкой решений, а также управлением изменениями на стратегическом уровне.

В процессе постоянного улучшения должна существовать строгая процедура для постоянного анализа результатов, предусматривающая периодические совещания по проведению анализа (например, ежемесячно/ежеквартально).

К основным принципам постоянного улучшения относят, например:

- увеличение значения результата процесса поставки заказчику (результативность);
- определение — насколько значимой является гибкость в процессе удовлетворения изменяющихся потребностей;
- влияние улучшения на процессы (обратная связь);
- выявление, сокращение и устранение неоптимальных процессов (эффективность);
- дополнительные, непрерывные действия, избегая скачков (оценка);
- и др.

Возможны различные отклонения в процессе формулирования потребностей управляющей организации, их взаимосвязи и преобразования в уровень предоставления услуг, в процессе поставки, а также в восприятии характеристик лицами/организациями, получающими вспомогательную продукцию (см. рисунок 8).

Необходимые изменения в жизненном цикле вспомогательной продукции, а также описанные отклонения подлежат обеспечению качества и процессу постоянного улучшения.



Рисунок 8 — Циклы управления и улучшения

Все циклы (организации, поставщика услуг, совместный) относятся к циклам PDCA.

Для упрощения на рисунке циклы организации и поставщика представлены в хронологическом порядке один за другим, но в большинстве случаев они происходят одновременно.

Например, процесс управления изменениями в области управления недвижимостью.

Для изменения и улучшения процессов в области управления недвижимостью необходимы планирование, выполнение, проверка, прежде чем они могут быть улучшены (действия). Управление изменениями является частью краткосрочного и долгосрочного цикла качества в рамках деятельности в области управления недвижимостью.

Приложение А
(справочное)

GAP-модель (модель разрывов)

В процессе менеджмента качества могут быть выявлены несоответствия на каждом этапе процесса и между ними.

Для того чтобы избежать или хотя бы свести к минимуму эти отклонения в данном процессе необходимо наладить взаимодействие между каждой задачей, а также довести решение задачи до совершенства.



Рисунок А.1 — Модель GAP

Основой для всей вспомогательной продукции (услуг) являются потребности (например, существующие, новые, измененные) организации, которые включают потребности и ожидания потребителей и конечных пользователей как совместные, так и индивидуальные. Эти потребности и ожидания должны быть преобразованы в соответствующий спрос, а затем в требования, которые далее должны быть указаны в уровне предоставления услуг.

Перевод потребностей в соответствующий спрос (GAP 1).

- В качестве внутреннего процесса организация должна определить свой спрос, который должен в наибольшей степени соответствовать потребностям и ожиданиям.

Перевод спроса в требования (уровень предоставления услуг GAP 2).

- Поскольку спрос нечетко определяет требования для соответствующих услуг, их необходимо сформулировать.
- Требования являются предпосылкой для разработки уровня предоставления услуг, которые описаны либо в предложении и/или согласованы в процессе с поставщиком услуг.

Вышеописанные процессы преобразований сохраняют отклонения от потребностей, которые необходимо удовлетворить путем поставки (GAP 5) в результате того, что:

- только часть потребностей четко сформулирована;
- требовательные и неявные ожидания часто не выражены; соответственно, организация не знает об их существовании;
- потребности изменены или отфильтрованы из-за ограничений организации, таких как: культурные, финансовые, временные (сжатые сроки), в знаниях и т. п.;
- из-за недостатка во взаимодействии;
- из-за неверного и/или неполного процесса преобразования и др.

Вследствие этого описание уровня предоставления услуг в определенной степени сохраняет несоответствие с потребностями и ожиданиями и в результате может привести к недостаточной эффективности и снижению качества (восприятия).

Период от соглашения об уровне предоставления услуг к продукции (услуги) (GAP 3).

В производственном процессе поставщиков услуг могут возникнуть отклонения от SLA:

- из-за недостатка (отсутствия, нехватки) знаний, неправильного толкования и др. сформулированного уровня предоставления услуг по всей иерархии поставщиков услуг;
- из-за нечетких и неявных ожиданий организации, которые могут быть сформулированы в общем, трудно интерпретируемом виде, отсутствия критериев; соответственно, организация поставщика услуг не знает об их существовании;
- из-за ограничений в организации поставщика услуг: культурных, финансовых, по значимости, временных (сжатые сроки), в знаниях, мотивации и т. п.
- из-за недостаточного взаимодействия;
- из-за неверного и/или неполного процесса преобразования и др.

В соответствии с согласованным соглашением об уровне предоставления услуг поставщик услуг должен обеспечить (например, с помощью программы внутреннего контроля качества) выполнение уровня предоставления услуг и указанных в нем характеристик и соответствующих показателей.

Поставка продукции (услуг) (GAP 4).

В процессе поставки/потребления продукции (услуги) индивидуальный и коллективный опыт принимающей стороны в организации может отличаться от его/их ожиданий и восприятия в данный момент (GAP 4).

Восприятие поставляемой продукции (услуг) (GAP 5).

В процессе или после поставки продукции (услуги) отклонения между ожиданиями организации и опытом могут стать очевидными и должны подлежать процессу постоянного улучшения.

Из-за

- различий между потребностями/ожиданиями и предоставляемой услугой;
- изменения потребностей/ожиданий в рамках управляющей организации с течением времени;
- некачественного и/или неполного предоставления услуги

можно ожидать, что принятие поставки и обеспечение качества, а также процессы постоянного улучшения/управления изменениями будут налаживаться в организации и у поставщика.

Это должно привести к изменению ожиданий организации или изменению соглашения об уровне предоставления услуг.

Приложение В
(справочное)

Дополнительная информация и рекомендации по определению/измерению показателей

В.1 Рекомендации по разработке системы показателей

При разработке системы показателей, дополняющей 5.5, существуют рекомендации, представленные ниже:

- Соответствие цели/задаче

Показатели должны соответствовать установленным целям/задачам и стратегии, а также иметь прямую взаимосвязь с факторами успеха и характеристиками вспомогательной продукции, значимыми для управляющей организации. Цели/задачи должны быть основаны в большей мере на исследованиях, чем на случайных параметрах. В соответствии с жизненным циклом вспомогательной продукции со временем меняются требования, ключевые факторы успеха, цели/задачи, поэтому необходимо постоянно пересматривать и адаптировать систему показателей.

- Последовательный подход «сверху вниз»

Связь результатов измерений показателей (и соответствующих показателей) последовательно сверху вниз через все уровни иерархии (стратегический, тактический и оперативный, а также подразделений, должностных обязанностей, расположений и т. д.). Результаты определения показателей на одном уровне должны приводить к вычисленному показателю на следующем, более высоком уровне и так далее. Это позволяет избежать несоответствий. Несколько показателей могут быть объединены в показатели (агрегированные показатели) более высокого иерархического уровня для получения более общей оценки. Кроме того, значение показателей может быть увеличено (относительное значение) при формировании агрегированных показателей (например, общее качество или удовлетворенность показателей).

- Простота, меньшее количество (SMART — Значимый, Измеримый, Достижимый, Ответственный и Ограниченный во времени)

Процессы выбора и концентрации следует использовать только для определения нескольких жизненно важных (наиболее критических) ключевых показателей из широкого спектра показателей, связанных с ключевыми факторами успеха, теми, которые являются наиболее значимыми и действительно важными для определенного сегмента/группы управляющей организации, вместо множества менее значительных факторов. Это является сложной задачей. Многие люди неохотно доверяют нескольким общим коэффициентам или агрегированным показателям, поскольку для получения детальной информации требуется много времени и ресурсов. Необходимо убедить потребителей, что показатели наполнены реальными данными.

- Сбалансированность комплекса мер для каждой категории (финансовой, производственной и др.), а также «жестких» и «мягких» мер для получения общего и гармоничного представления.

- Временные соотношения

При выборе используемых показателей необходимо рассматривать прошлые, настоящие и будущие ситуации.

- Адаптация

Показатели должны быть разработаны, чтобы можно было вносить изменения с целью развития и улучшения стратегии основных процессов (основной деятельности) и постоянного улучшения измерений и методов сбора и представления данных.

- Стандарты измерений

Для того чтобы получить как можно больше достоверной информации и точных показателей, должны быть разработаны подробные методы измерений/определения показателей.

- Автоматизация

Необходимо автоматизировать измерения, где это возможно (чтобы избежать/минимизировать ошибки и затраты).

- Контрольная выборка

В случае, когда измерения проводят не на всех 100 % объемов, контрольная выборка должна быть достаточно большой, представительной.

- Ориентация на группу потребителей, рыночный сегмент

Необходимо сфокусироваться на соответствующей группе потребителей с аналогичными характеристиками спроса и потребностей и определить потребности и спрос данной конкретной группы на вспомогательную продукцию.

- Частота

Частота выполнения измерений позволяет повысить эффективность управления этим (например, финансовая эффективность). Тенденция такова, что «мягкие факторы», такие как, например, удовлетворенность/опыт потребителя, оценивают реже. Задача состоит в том, чтобы увеличить частоту измерений с минимальными затратами.

- Честность

Не следует корректировать план с целью добиться соответствия ему. При измерении производительности у людей существует тенденция выбрать показатели, в соответствии с которыми они могут добиться хорошей производительности, либо скорректировать план. Этот подход обесценивает процесс и ставит под угрозу достижение конечных данных/итоговых задач/долгосрочных целей.

Подходы к разработке системы показателей:

- следует начать разработку системы показателей, используя данные, собранные четко, просто и в короткий срок. В дальнейшем при приобретении опыта в разработке и применении показателей можно дополнить эти показатели другими;
- разработка системы показателей, отражающей все согласованные критерии управления, начиная ее построение с нескольких ключевых/жизненно важных показателей. Это позволяет упростить выводы о соответствии требованиям основной деятельности, задач управления, потребностей, рыночных стандартов и т. д.

В.2 Параметры показателей

При выборе, определении и применении показателя рассматривают следующие критерии и параметры (элементы):

- категория;
- код/номер/идентификатор (в основном для информационных систем);
- наименование;
- описание характеристики;
- вспомогательные продукция или услуга, с которыми связан показатель;
- направление (категория, географическая область, уровень);
- область/регион, с которыми связан данный показатель;
- определение показателя;
- результаты измерения (определения) показателя и ограничения по их достоверности;
- заданное значение, диапазон, допустимое отклонение, предельные значения и ограничения по достоверности;
- метод измерений (определения, расчета);
- сроки;
- частота измерений;
- объем выборки и достоверность измерений;
- для расчетных показателей алгоритмы расчета и весовые коэффициенты;
- источник данных (кто выполняет измерения, аудит, отчет и т. д.);
- условия выполнения измерений;
- процесс проверки и др.

Кроме того, должны быть определены действия в случае отклонения полученных значений от допустимых значений.

В.3 Критерии выбора показателей

При разработке системы измерений (определения) показатели должны:

- отражать достижения цели/задачи;
- отражать соответствие результата спросу;
- демонстрировать степень удовлетворения потребностей/спроса и соответствия всех подразделений организации, а также организации поставщика установленным требованиям;
- показывать статус задач, процессов, деятельности или проектов;
- допускать сопоставление (внутренних и внешних контрольных результатов);
- диагностировать состояние (анализ сильных и слабых сторон);
- помогать планированию и контролю действий по улучшению/развитию;
- отслеживать изменения/развитие во времени;
- помогать выявлять факторы, влияющие на производительность/качество и др.

В.4 Требуемые свойства показателей

При выборе показателей процесс выбора должен быть понятным и прослеживаемым. Выбранный показатель должен быть:

- показательным;
- соответствовать области применения (например, SL);
- прозрачным;
- воспроизводимым (возможность повторения измерения);
- понятным;
- поддающимся агрегированию; критерии выбора должны быть понятными и прослеживаемыми, обеспечивать высокое качество данных и выявление их неточности;
- обладать высокой чувствительностью к изменениям во времени;

- применимым для учета тенденций;
- применимым для сопоставления;
- быстро реагировать на успех;
- актуальным по отношению к факторам успеха;
- важным и регулируемым;
- доступным для измерений;
- допускающим частое обновление; усилия по сбору данных должны быть приемлемыми и др.

В.5 Методы сбора данных

Для получения показателей могут быть применены следующие методы сбора данных:
- измерения (всех поддающихся измерению характеристик);
- лабораторные исследования;
- экспертиза;
- контрольные списки;
- вычисления;
- телефонные опросы;
- личные опросы;
- опросы по почте;
- научные исследования;
- анализ (например, анализ жалоб, GAP-анализ и др.);
- наблюдения;
- изучение целевой группы;
- семинары;
- приобретение из внешних источников;
- приобретение инкогнито;
- встречи с клиентом;
- форумы маркетинговых исследований;
- интервью;
- использование стороннего профессионального мнения.

В.6 Области и категории показателей

Показатели можно классифицировать по следующим группам:

- благополучие конечного пользователя (сотрудника), его удовлетворенность и опыт (сотрудника и посетителя).

Показатели данной категории в основном относятся к предупредительным мерам на входе и показывают уровень и последовательность производительности, эффективности и инновации организации;

- удовлетворенность/опыт, восприятие, значение и восторг потребителя.

Показатели данной категории в основном относятся к мерам реагирования/на выходе относительно обратной связи и результатов организации.

Они могут быть «мягкими» или «жесткими».

«Мягкие показатели» оценивают мнение, восприятие и впечатление потребителя, и эти показатели могут использоваться для прогнозирования поведения потребителя, его удовлетворенности и воспринимаемой ценности. Они также помогают своевременно выявить проблемы и возможности их устранения.

«Жесткие показатели» удовлетворенности потребителей оценивают и отражают фактическую деятельность потребителя и покупательское поведение (прибыли и убытки потребителя, доля рынка относительно конкурентов, повторные сделки);

- процесс и его производительность.

Показатели данной категории в основном относятся к предупредительным/профилактическим мерам и сосредоточены на деятельности или поведении по мере их возникновения. Они необходимы для прогнозирования проблем и их последствий и создания уверенности у потребителя в получении надлежащего качества (до поставки). Задача состоит в том, чтобы выбрать правильный параметр процесса, который связан с характеристиками, значимыми для организации. К показателям данной категории относят входные данные, ориентированные на процесс, однако в основном такие показатели ориентированы на результаты.

Существуют еще различные виды и категории показателей в зависимости от основных видов деятельности организации и целей в отношении вспомогательной продукции.

Дополнительные примеры категорий и видов показателей:

Благополучие сотрудника, его удовлетворенность и опыт:
- исследование моральных устоев;
- целевая группа;
- прогулы;
- количество часов работы в неделю;
- текучесть/отток кадров;

- жалобы/претензии;
- заявки на перевод;
- уровень стресса на работе;
- стрессы, связанные с болезнью;
- добровольная текучесть;
- уровень здоровья;
- обучение и перекрестное обучение (для выполнения еще больше работы);
- компетентность;
- предложения;
- реализованные предложения;
- патенты;
- инновации, связанные с вознаграждениями;
- рост уровня компетенции;
- безопасность (в конечном счете вопрос по поведению сотрудников на рабочем месте);
- оплата;
- возможности продвижения/роста;
- общая атмосфера;
- пособия;
- рабочая нагрузка;
- открытость общения;
- физическая среда/эргономика;
- руководство (например, компетентность руководителя, ценности).

Удовлетворенность/опыт, значение и восторг потребителя:
- удовлетворенность потребителя (отзывы);
- воспринимаемая ценность потребителем;
- фактическое покупательское поведение потребителя;
- ценовая конкурентоспособность;
- жалобы/возвраты;
- доля рынка;
- повторные и потерянные потребители;
- доход от существующих потребителей/услуг.

Процесс и его производительность (предусматривает, насколько вспомогательная продукция соответствует спецификации/стандарту):
- продолжительность цикла/время обработки ключевых процессов;
- производительность;
- точность параметров процесса;
- полнота;
- соответствие;
- допустимые отклонения;
- сроки доработки/затраты.

Вспомогательная услуга или продукция:
- компетентность;
- взаимодействие;
- понимание/знание своих потребителей;
- физические (например, механические, электрические, химические или биологические характеристики);
- органолептические (например, связанные с запахом, осязанием, вкусом, зрением, слухом);
- этические (например, вежливость, честность, правдивость);
- характеристики, связанные со временем (например, пунктуальность, безотказность, доступность);
- эргономические (например, физиологические характеристики или связанные с безопасностью человека);
- функциональные (например, максимальная скорость самолета);
- допустимое отклонение/точность;
- без дефектов/недостатков;
- соответствие;
- полнота;
- достижения;
- инновации/оригинальность;
- новшество;
- класс/стиль, эстетичность, внешний вид;
- удобство;
- ремонтопригодность;
- гибкость;
- эргономичность;

- безопасность;
- стандарт/уровень;
- восторг.

Общественная безопасность, экологическая ответственность:
- поведенческие и профилактические особенности;
- потерянное время из-за несчастных случаев;
- выполнение/перевыполнение/обязательные стандарты;
- общественная работа;
- полученные вознаграждения.

Финансовые показатели:
- исполнение бюджета;
- контроль затрат;
- экономическая добавленная стоимость (EVA);
- рыночная добавленная стоимость (MVA);
- функционально-стоимостный анализ (ABC);
- окупаемость инвестиций (ROI);
- затраты на обеспечение качества (COQ) = затраты на доработку/ремонт/устранение проблем.

Эффективность деятельности поставщика:
- входные проверки;
- возврат/отклонение поставок;
- оперативность;
- гибкость;
- внимание к деталям;
- доведение до конца;
- обходительность персонала;
- качество поставки;
- обработка данных;
- самоконтроль (система контроля качества);
- легкость ведения бизнеса;
- надежность;
- компетентность;
- взаимодействие;
- доверие;
- безопасность;
- понимание/знание своих потребителей.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных европейских стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного европейского стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
EN 15221-1:2006	IDT	ГОСТ Р 57271.1—2016/EN 15221-1:2006 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 1. Термины, определения и область применения»
EN 15221-2:2006	IDT	ГОСТ Р 57271.2—2016/EN 15221-2:2006 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 2. Соглашение об управлении вспомогательными услугами»
EN 15221-4:2011	IDT	ГОСТ Р 57271.4—2016/EN 15221-4:2011 «Менеджмент вспомогательных процессов в управлении недвижимостью. Часть 4. Таксономия, классификация и структура управления»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандартов:
- IDT — идентичные стандарты.

Библиография

[1] EN 15221-5 Facility Management — Part 5: Guidance on Facility Management Processes

[2] EN 15643-2:2011 Sustainability of construction works — Assessment of buildings — Part 2: Framework for the assessment of environmental performance

[3] EN ISO 9000:2005* Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005)

[4] EN ISO 9001 Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2008)

[5] EN ISO 9004 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (ISO 9004:2009)

* Заменен на EN ISO 9000:2015.

УДК 659.562:62-192:006.354 ОКС 03.100.40

Ключевые слова: система, уровень обслуживания, индикатор, ключевой показатель эффективности (KPI), устойчивость, управление качеством, индикатор FM, организация производства

Редактор переиздания *Е.В. Яковлева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Л.С. Лысенко*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Сдано в набор 25.02.2020. Подписано в печать 16.06.2020. Формат 60×84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 3,69.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ» для комплектования Федерального информационного фонда стандартов, 117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
www.gostinfo.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru