	Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ханты –Мансийского автономного округа - Югры «Ханты – Мансийская государственная медицинская академия»	СМК МИ-04-01- 2012
	Система менеджмента качества	
	Порядок оформления и описания процессов	

УТВЕРЖДАЮ
 Ректор Ханты-Мансийской
 государственной медицинской
 академии _____ Ф.И. Петровский



Система менеджмента качества
Порядок описания и оформления процессов
(информационно-методическое пособие)

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства по качеству
 проректор по учебной работе

_____ В.Л. Янин

« 01 » 11 2012г.

Ханты–Мансийск
 2012

Данный документ- руководство предназначен для того, чтобы помочь пользователям понять смысл « процессного подхода», взаимодействие процессов внутри системы, описать и оформить документацию по процессам Академии в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001:2011.


В пособии приводятся примеры оформления документации по описанию и документированию процессов в академии.

Методические рекомендации разработаны на основании:

- Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001:2011 « Система менеджмента качества. Требования». (ISO 9001:2008, IDT) М., Стандартиформ, 2012
- Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9004:2009 «Менеджмент для достижения для устойчивого успеха организации». М., Стандартиформ, 2011
- ГОСТ Р ИСО /ТО 10013-2007 «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества». Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии М.2007г
- ИСО /ТО 10013-20 «Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества»

Документ разработал

заместитель начальника УМО

 З.М.Коркина

«Если Вы не можете описать то, что Вы делаете как процесс, Вы не знаете то, что Вы делаете»

Э.Деминг.

Содержание

1. Термины и определения.
2. Введение. Система менеджмента качества, принципы ее построения.
3. Процессный подход, цикл процессного подхода.
4. Реестр процессов ХМГМА, идентификация процессов.
5. Карта - схема взаимодействия процессов образовательной деятельности ХМГМА.
6. Схема жизненного цикла образовательной деятельности Академии.
7. Описание и документирование процессов организации.
8. Порядок составления и описания процессов
9. Спецификация процессов.
 - 9.1. Определение цели процесса
 - 9.2. Определение владельца процесса
 - 9.3. Выходы процесса
 - 9.4. Входы процесса
 - 9.5. Управление процесса
 - 9.6. Механизмы процесса
 - 9.7. Определение показателей процесса
- Приложение А. Форма бланка по спецификации процессов.
- Приложение Б. Форма бланка по спецификации процессов.
- Приложение В. Форма бланка по спецификации процессов.
- Приложение И. Форма блок-схемы карты процесса
- Приложение К. Матрица SWOT-анализа.
- Приложение Л. Документация по процессу «Организация приема студентов».
- Приложение М. Некоторые теоретические аспекты из опыта внедрения системы менеджмента качества

1. Термины и определения

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности и ресурсов, преобразующих входы в выходы (к ресурсам могут относиться: персонал, средства обслуживания, оборудование, технология и методология).

Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса. (Процедуры могут быть документированными или не документированными. 2) Если процедура документирована, часто используется термин «письменная процедура» или «документированная процедура». Документ, содержащий процедуру, может называться «документированная процедура».

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

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

Вход бизнес-процесса – ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса. Ресурсы: человеческие ресурсы; инфраструктура: оборудование, учебно-методическое обеспечение, ТСО; производственная среда – условия работы. К ресурсам относятся нормативно – правовые документы: приказы, распоряжения; результаты внутренних проверок, данные мониторинга, промежуточных результатов знаний и т.д.

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса. (К выходным данным можно отнести: планы работы структурных подразделений, рабочие программы, УМК учебных дисциплин, разработанные ОПОН и ООП, уровень сформированности ПК, ОК и т.д.).

Заказчик – должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

Модель – графическое, табличное, текстовое, символическое описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

Показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ) – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и неиспользованными ресурсами.

Операция (работа) – часть бизнес-процесса.

Регламент бизнес-процесса (описание бизнес-процесса) – документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Ресурсы – информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение.

(человеческие ресурсы, инфраструктура, производственная среда).

Функция — направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

Потребители образовательного учреждения (ОУ) внешние – внешние потребители ОУ, в число которых входят организации-работодатели, государство в лице Минобрнауки, общество в целом и другие заинтересованные стороны. б) *внешний* — находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

Потребители образовательного учреждения (ОУ) внутренние – студенты и их семьи, персонал ОУ, профессорско-преподавательский состав, аспиранты, ординаторы, слушатели.

Поставщик – организация, в частности ОУ или лицо, предоставляющие продукцию или услугу. *Примеры:* производитель, оптовик, предприятие

розничной торговли или продавец продукции, исполнитель услуги, ОУ, поставщик информации. Примечание

Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

Рабочая инструкция – РИ – документ, регулирующий подлежащие выполнению виды деятельности на рабочем месте, проверку различных параметров.

Стандарт организации (ОУ) – нормативный документ по стандартизации, разработанный в соответствии с положениями государственной системы стандартизации, устанавливающий комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации в ОУ и утвержденный руководством.

2. Введение. Система менеджмента качества, принципы ее построения.

Выбранная модель системы менеджмента качества ХМГМА соответствует требованиям ГОСТ ISO 9001:20011, построена на взаимовыгодном взаимодействии с потребителями и поставщиками; основным инструментарием системы качества является – документированная процедура.

Система менеджмента качества объединяет все виды деятельности Академии (образовательную, научную, лечебную, административно – хозяйственную, финансово – экономическую), способствует рациональному использованию имеющихся ресурсов и направлена на совершенствование вопросов управления.

Модель ГОСТ ISO 9001:2011 построена на 8 принципах:

1. Ориентация на потребителя;
2. Лидерство руководителя;
3. Вовлечение работников;
4. Процессный подход;
5. Системный подход к управлению;
6. Постоянное улучшение;
7. Принятие решений основанных на фактах;
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Совершенствование управления, основанного на процессном подходе, позволит постоянно улучшать результаты деятельности структурных подразделений в ХМГМА, предупреждать возможные несоответствия, повысит рейтинг академии среди вузов страны.

3. Процессный подход, цикл процессного подхода.

Одним из принципов менеджмента качества, положенных в основу версии серии стандартов ISO 9000 является процессно-ориентированный подход к управлению организацией. Согласно данному принципу, желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как **процессом**.

Процессно-ориентированный подход к управлению предполагает определение и описание всех основных и вспомогательных процессов академии, установление взаимосвязей между этими процессами и последующего управления ими.

Процессно-ориентированный подход обеспечивает:

1. Понимание требований потребителей всем персоналом;
2. Прозрачность всех видов деятельности и их согласованность;
3. Четкое распределение зон ответственности, исключение дублирования;
4. Определение критических точек;
5. Правильное планирование;
6. Правильное оформление документации;
7. Устранение обособленности в работе СИ;
8. Единый подход к измерениям и анализу, направленному на постоянное улучшение.



Рисунок 1 — Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Анализ рисунка №1 указывает на:

1. Желаемый результат достигается более эффективно, когда видами деятельности и связанными с ними ресурсами управляют как процессом.
2. Преобразование входов в выходы обеспечивает процесс.
3. Взаимосвязь процессов есть жизненный цикл.
4. Результат процесса (ов) – выполнение требований потребителей;
5. Процессы планируются и проводятся в управляемых условиях и приводят к постоянному улучшению.

Процесс включает:

1. Ресурсы процесса;
2. Владельца процесса;
3. Технологию процесса;
4. Систему показателей;
5. Вопросы управления процессом.

Любой процесс – система управляемая, действия руководителя соответствуют циклу управления Деминга.

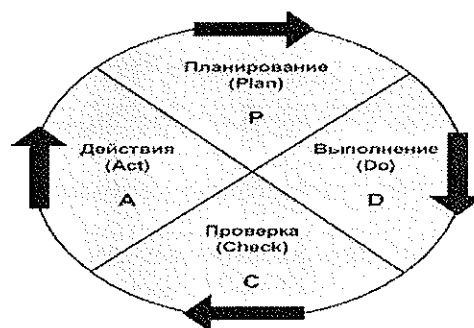


Рисунок 2. Цикл управления Э.Деминга

Планирование. Что делать? Как делать? – установление целей и процессов, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворенности потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.

Выполнение – осуществление запланированных работ.

Проверка (соответствует ли целям достигнутое) – сбор информации и контроль результата, получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.

Действия (управление, корректировка, как улучшить в последующем)– принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределение ресурсов. После окончания «действия» цикл начинается заново.

Цикл Деминга применим как к процессу в целом, так и к отдельным видам деятельности, входящим в состав процесса.

Совершенствование управления, основанного на процессном подходе, позволит постоянно улучшать результаты деятельности структурных подразделений в ХМГМА, предупреждать возможные несоответствия, повысить рейтинг академии среди вузов страны.

В академии определен перечень процессов, обеспечивающих функционирование (См. таблицу «Реестр типовых процессов и видов деятельности в ХМГМА»). Выделено три группы процессов: процессы, включающие деятельность руководства по управлению качеством; основные процессы и вспомогательные.

Основные процессы в академии: образовательный, научный и лечебный.

Образовательный процесс: организация приема студентов, разработка образовательных программ, организация и реализация учебного процесса по программам высшего и среднего профессионального образования. Целью образовательного процесса является подготовка профессионально - компетентного специалиста.

Научный процесс обеспечивает: научно – исследовательскую деятельность преподавателей, подготовку научных кадров через аспирантуру и соискательство, руководство научно – исследовательской деятельностью студентов.

Лечебный процесс – это ведение лечебной работы ППС: профессорские обходы в отделениях ЛПУ, консультативные осмотры больных в ЛПУ, участие в консилиумах.

Целью вспомогательных процессов – методическая, информационная, аналитическая поддержка основных процессов.

Процессы управления обеспечивают качество результатов всей деятельности академии.

4. Реестр процессов ХМГМА, идентификация процессов.

Реестр типовых процессов и видов деятельности в ХМГМА

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса	Иден. №
1	Деятельность руководства по управлению качеством образования	
1.1.	Стратегия, политика и цели в области качества образовательной, лечебной и научной деятельности	СМК ПК-01-01
1.2.	Планирование и развитие СМК	СМК ДП-01-02
1.3.	Распределение ответственности и полномочий	СМКДП-01-03
1.4.	Лицензирование и аккредитация	
1.5.	Анализ СМК со стороны руководства	СМК РП-01-04
1.6.	Менеджмент ресурсов и персонала	СМК РП-01-05
Типовые (ключевые) процессы		
2	Основные процессы научно-образовательной деятельности	
2.1.	Маркетинговые исследования рынков труда, образовательных и научных услуг.	СМК РП- 01-06
2.2.	Проектирование и разработка образовательных программ	СМК РП -02-07
2.3.	Довузовская подготовка и организация профориентационной работы	СМК РП -02 -08
2.4.	Организация приема студентов	СМК РП -02-09
2.5.	Организация и реализация учебного процесса по программам высшего профессионального образования	С МК РП -02 -10
2.6.	Организация и реализация учебного процесса по программам среднего профессионального образования	СМК РП -02-11
2.7.	Организация и проведение ИГА и ИАК	СМК РП -02 -12
2.8.	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	СМК РП -02 -13
2.9.	Организация и проведение последипломного и послевузовского образования	СМК РП -02 -14
2.10.	Повышение квалификации ППС	СМК РП -02 -15
2.11.	Лечебная деятельность	СМК РП -02-16

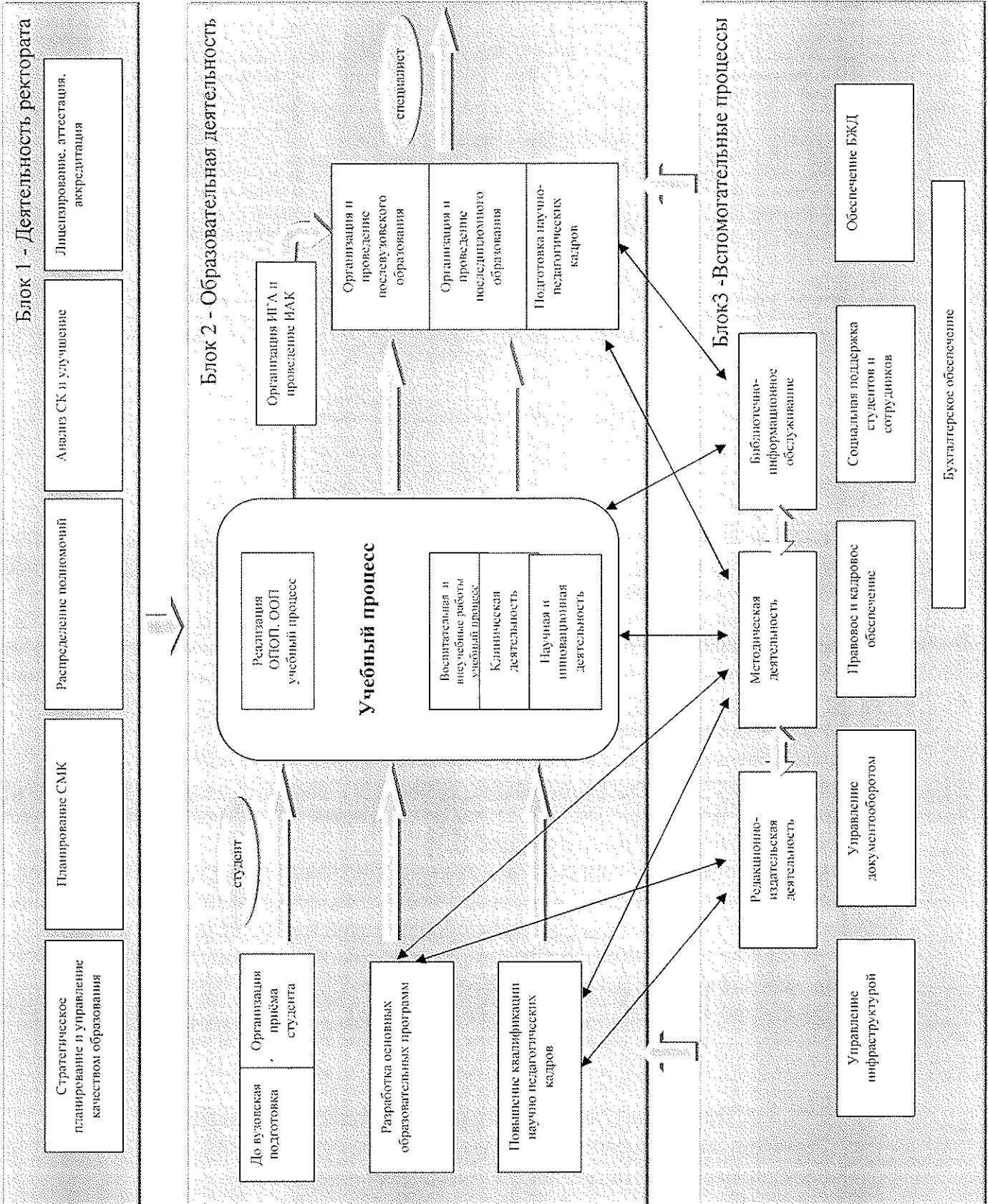
	2.12.	Подготовка научно–педагогических кадров (аспирантура, соискательство)	СМК РП -02-17
	2.13.	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	СМК РП -02 -18
3	Вспомогательные процессы		
	3.1.	Финансово–экономическое обеспечение	СМК РП -02 -19
	3.2.	Бухгалтерское обеспечение	СМК РП -02 -20
	3.3.	Правовое и кадровое обеспечение	СМК РП -02 -21
	3.4.	Управление документооборотом	СМК РП -02 -22
	3.5.	Методическая деятельность	СМК РП -02 -23
	3.6.	Управление образовательной средой	СМК РП -02 -24
	3.7.	Издательская деятельность	СМК РП -02 -25
	3.8	Библиотечное и информационное обслуживание	СМК РП -02 -26
	3.9	Управление инфраструктурой	СМК РП -02 -27
	3.10.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	СМК РП -02 -28
	3.11.	Социальная поддержка студентов и сотрудников	СМК РП -02 -29
4	Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению		
	4.1.	Мониторинг, измерение и анализ процессов	СМК РП -02 -03
	4.2.	Управление несоответствиями	СМК РП -02 -05
	4.3.	Улучшение процессов посредством реализации политики и целей, а также корректирующих и предупреждающих действий.	СМК РП -02 -04

Каждый рабочий процесс (далее РП) идентифицирован.

Идентификационный номер процесса, приводимый в последнем столбце таблицы 1, является постоянным именем этого процесса в СМК ОУ, на которое можно ссылаться в соответствующих спецификациях процесса, документированных процедурах (ДП), положениях, регламентах, рабочих инструкциях и других документах СМК, связанных с этим процессом.

Например, процесс «Организация приема студентов» его идентификационный номер СМК-РП-02-09 (смотри таблицу «Реестр типовых процессов и видов деятельности в ХМГМА»), где СМК – система менеджмента качества; РП – рабочий процесс; 02 - это процесс второго порядка; 09- это постоянный номер процесса.

5. Карта - схема взаимодействия процессов образовательной деятельности ХМГМА



У д о в л е с т в о р с н и с т р с б о в а в п и л о т р с б и т с л с и

М а р к е т и н г и и з м е р е н и я

М а р к е т и н г

П о т р е б и т с л и

6. Схема жизненного цикла образовательной деятельности Академии

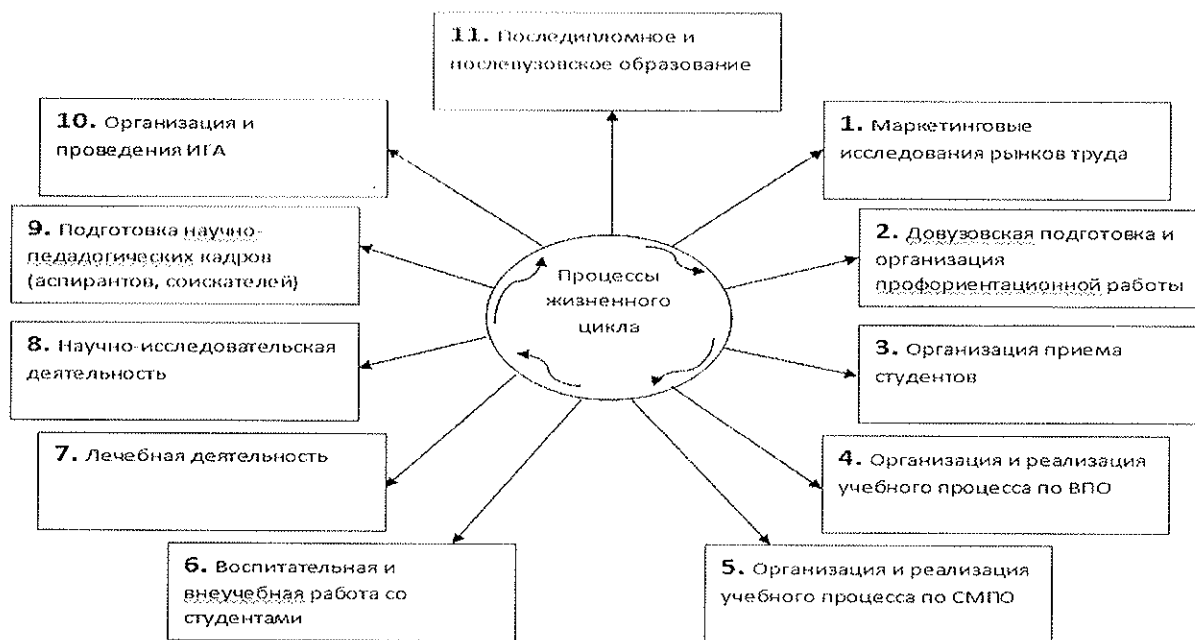


Рисунок 3. Совокупность взаимосвязанных основных процессов - «жизненный цикл»

Схема этапов жизненного цикла оказания образовательных услуг ХМГМА указывает на взаимосвязь основных процессов и на необходимость согласованности работы структурных подразделений.

Порядок внедрения процессного подхода описан в ГОСТ Р ИСО/ТО 10013- 2007 «Руководство по документированию системы менеджмента качества» согласно которому (п. 4.5.2.5) «при описании видов деятельности должны быть рассмотрены следующие аспекты:

- определение потребителей и поставщиков;
- представление процесса в виде карт процесса по видам деятельности;
- определение необходимых видов работ и распределение ответственности, назначение ответственных лиц, рамки функциональных обязанностей, цели, место, время и способ выполнения этих работ;
- описание управления процессами и идентифицированными видами деятельности;
- определение потребностей в ресурсах, необходимых для выполнения деятельности (потребность в персонале, обучении, оборудовании и материалах);
- определение документов, регламентирующих данный вид деятельности;
- определение входа и выхода процессов;
- определение необходимых измерений».

7. Описание и документирование процессов организации

Любой процесс может быть описан графически (рисунок 4).

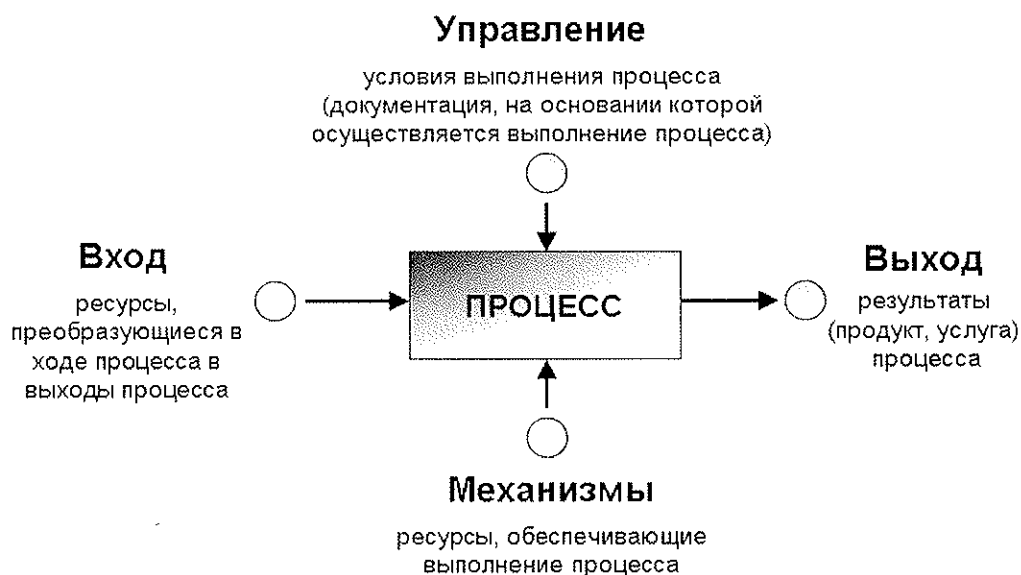


Рисунок 4. Графическое описание процесса

Описание процесса при помощи блок-схем

№	Описание объекта	Графический символ
1	«Процесс». Объект отображает функцию или процесс, выполняемый в организации.	
2	«Ручное управление». Объект отображает функцию или процесс. Может быть использован для описания корректирующих действий.	
3	«Документ». Объект используется для описания входящих и исходящих документов.	
4	«Начало/завершение». Объект отображает начало или завершение процесса на блок-схеме.	
5	«Решение». Объект служит для указания альтернативных результатов выполнения функции. Обычно изображают два выхода из этого объекта: выход «ДА» и выход «НЕТ». Сам объект получает наименование, характеризующее результат выполнения предыдущей функции, например «Документ согласован?».	
6	Объект может служить для описания контрольных функций.	

8. Порядок составления описания процесса (блок – схема)

1. Соберите информацию о процессе. Вся информация должна относиться к ситуации «как есть», т.е. как процесс осуществляется в настоящее время. Все предложения и

- мнения по улучшению процесса, высказанные на этом этапе, надо записать, но не учитывать при первоначальном описании процесса.
2. Определите место данного процесса в модели процессов Академии, т.е. установите, в каком из основных процессов модели относится описываемый процесс.
 3. Уточните название процесса, исходя из его места в реестре процессов, (название должно даваться процессу с учетом определения его границ), а также сформулируйте цель (и) процесса.
 4. Определите основные параметры процесса, определенные в таблице «реестр процессов...».
 5. Определите начало процесса (событие, определяющее его старт) и окончание процесса (событие, обозначающее его завершение).
 6. Запишите все действия процесса на отдельных карточках. Можно вместо карточек сразу последовательно записать все действия процесса просто на листе бумаги (*приложение И*).
 7. Впишите в карточки должности и подразделение исполнителей каждого действия. Если в действии занято сразу несколько исполнителей (участников), то в карточку следует вписать должность лица, ответственного за выполнение данного действия с указанием его подразделения.
 9. Расчертите большой лист бумаги в виде карты процесса (**Приложение И**).
 10. Расположите заполненные карточки в центральной части карты сверху вниз в виде алгоритма процесса или простого перечня необходимых действий. Алгоритм должен отражать ситуацию «как есть». При построении алгоритма пользуйтесь символами из таблицы «блок – схема процесса»
 11. Определите и впишите в соответствующие графы карты основные внешние входы и выходы процесса, их поставщиков и потребителей, а также требования к ним или ссылки на соответствующий нормативный документ. Обратите внимание на то, что «выход» одного действия, было «входом» для последующего действия.
 12. В графу «Записи» впишите названия документов, содержащих записи о результатах процесса.
 13. Определите показатели результативности процесса, исходя из цели процесса и его выходов (результатов).

После составления блок – схемы процесса, заполняется паспорт процесса.

Паспорт процесса _____

Шифр	Наименование процесса СМК	Владелец процесса	
		Руководитель процесса	
Цель:			
Входы процесса:		Выходы процесса:	
Поставщики:		Потребители:	
Ресурсы:	Инфраструктура:	Персонал:	
Содержание процесса:			
Процедуры управления процессом:			
Показатели оценки процесса:	Название показателя	Плановое значение	
Примечание:			

Примечание. Паспорт процесса поможет в дальнейшей работе на различных этапах цикла улучшения:

- на этапе выявления проблем;
- на этапе поиска решений решения проблем;
- на этапе измерения результата утверждений вариант паспорта используется для аудита процесса и оценки его результативности.

После заполнения паспорта процесса, проводится самоанализ результативности процесса (см. таблицу «матрица – анализа»);

1. Проведите анализ полученного процесса («как есть») и с учетом мнений и пожеланий участников процесса, полученных при выполнении опроса о ходе существующего процесса, разработайте предложения о том, как может быть улучшен данный процесс.
2. Обсудите разработанные предложения с сотрудниками, поставщиками, потребителями и вышестоящим руководством и при получении одобрения
3. каких-либо из них оформите документально изменения в процессе (при помощи оформления служебной записки на имя вышестоящего руководства с обязательным согласованием с заинтересованными сторонами).
4. Оформите процесс в виде соответствующего документа (РП) и оформите все вопросы по спецификации процесса и утвердите его в соответствии с правилами, принятыми в Академии.

Последним этапом оформления документации по процессу – проведение спецификации.

9. Спецификация процессов

Под *спецификацией* процесса понимается документ, в котором зарегистрированы все результаты планирования процесса: цель процесса, входы и выходы процесса, управляющие документы, ресурсы, измерения и анализ, взаимодействия процесса (поставщики/потребители).

Для отражения спецификации процессов используются таблицы Приложений А, Б, В.

9.1. Определение цели процесса

По определению процесс предназначен для преобразования входов в выходы. Первоначально необходимо определить назначение процесса, т.е. главную цель (и), на достижение которой он направлен.

Цель – 1) предмет стремления, то, что надо, желательно осуществить; 2) ожидаемый результат.

Цели процессов определяются на основе стратегических целей академии. Стратегические цели академии и установленные цели процессов не должны вступать в противоречие друг с другом.

При определении цели процесса необходимо, чтобы эти цели были измеримы и достижимы.

Достижимость цели определяется оценкой реальности и возможностей выполнения этой цели в заданные промежутки времени.

Цель измеряется через характеристики и показатели процесса.

Показатели процессов – количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат. Установление измеримых характеристик и показателей процессов необходимо для обеспечения количественной оценки достижения целей.

9.2. Определение владельца процесса

При выделении процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность и эффективность (владельцев процессов). **Каждый процесс может иметь только одного владельца.**

Владелец процесса - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

Владелец процесса в ходе управления *планирует* распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью. В ходе *выполнения* процесса владелец *проверяет (контролирует)* ход процесса и ведет оперативное управление процессом, *корректируя* (активно вмешиваясь в ход процесса, изменяя запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и результаты процесса в соответствии с изменившейся ситуацией).

Руководитель процесса:

1. Отвечает за управление процессом;
2. Понимает особенности выполнения процесса;
3. Координирует создание инструкций для управления процессом;
4. Ведет отчетность по процессу.
- 5.

9.3. Выходы процесса

После того, как определена цель и владелец процесса, необходимо установить, что является **выходами** процесса, а также определить их потребителей. Как правило, у процесса бывает несколько выходов. У каждого из этих выходов должен быть один или несколько потребителей.

Выходы процесса могут быть как материальные – в виде продукта и нематериальные – в виде информации (отчетов, планов, журналов регистрации, справок, планов и др.). В любом случае каждый выход должен представлять для потребителя определенную ценность.

Каждый процесс имеет свой выход и потребителей. Потребителей выходов разделяют на внутренних и внешних.

Выходы процесса также могут носить информационный характер, например, отчеты о ходе процесса и его эффективности.

9.4. Входы процесса

Получение выходов процесса происходит при преобразовании входов в данный процесс. **Входы** в процесс – это то, что приходит от других процессов и подвергается преобразованию в выходы. У каждого входа имеется свой поставщик (внутренний и внешний). Процесс также может выступать в роли поставщика входов. Например, для процесса «Маркетинговые исследования» одним из входов является информация о рынке товаров и услуг, которая в ходе процесса преобразуется в выходы: требования и ожидания потребителей, информация о новых видах услуг в образовательной сфере и др., которые, в

свою очередь, являются входами в процесс «Планирование образовательной деятельности».

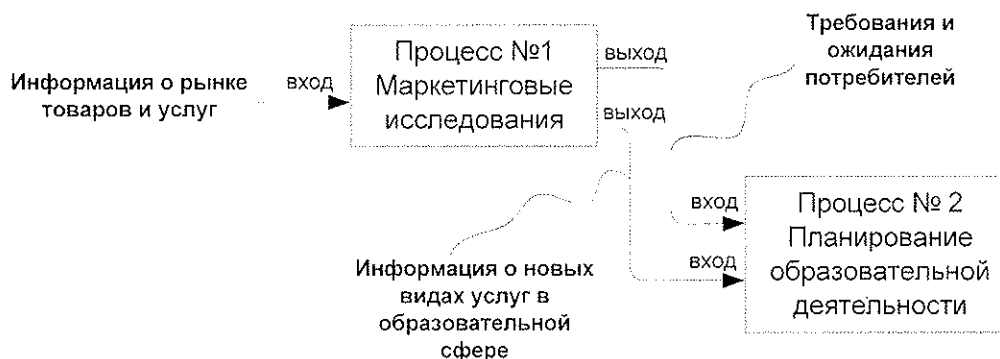


Рисунок 5. Пример выделения входов

9.5. Управление процесса

Управление (управляющая документация) - условия выполнения процесса (документация, на основании которой осуществляется выполнение процесса).

В общем случае всю документацию организации можно разделить на два класса: документация внешнего происхождения и документация внутреннего происхождения.

Документация *внешнего происхождения* – все те документы, которые создаются вне организации и поступают в организацию из внешних источников (например, законы РФ, постановления правительства, государственные и международные стандарты, нормативные документы, справочники, правила эксплуатации установок повышенной опасности и др.).

Регламентирующая документация *внутреннего происхождения* – это все документы, создаваемые внутри организации для ее функционирования. (Например: инструкции, положения, регламенты, планы, программы, приказы, распоряжения и др.).

9.6. Механизмы процесса

Механизмы процесса - ресурсы, обеспечивающие выполнение процесса. То есть это то, что изначально есть у владельца процесса: персонал, оборудование, технологии, помещение и т.д.; в ходе осуществления процесса они используются для того, чтобы преобразовать входы в выходы. Так, например, для того, чтобы провести обучение студентов работе на компьютере, необходимы: оргтехника, специализированный персонал, аудитория и др.

9.7. Определение показателей процесса

Результат процесса может быть как положительным, так и отрицательным. Все, что получилось на выходе процесса, должно быть проверено, прежде чем этот выход использует потребитель.

Чтобы владелец мог управлять процессом (влиять на ход процесса и его результат), должны быть установлены показатели процесса, адекватно отражающие его ход и на основании которых производятся другие измерения (делаются прогнозы).

Показатели процессов – количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат. По этим показателям руководитель процесса обязан регулярно отчитываться перед высшим руководством о результатах своей деятельности. Для каждого показателя устанавливается норматив, который позволяет определять, достигнут ли результат процесса.

Показатели процесса способствуют принятию решений руководством, позволяют представить, где именно они находятся, оценить прогресс проекта (продукта, процесса) и служат основой для улучшения и совершенствования.

При определении показателей процессов рекомендуется ответить на вопросы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень вопросов, задаваемых при определении показателей

1. Показатель

Какое название нужно дать показателю?

Отражает ли название то, что измеряется?

Понятно ли будет название всем окружающим?

Очевидно ли, что данный показатель важен?

2. Цель

Зачем вводится показатель?

Какова цель/намерение, заложенное в данном показателе?

3. Отношение

С какими другими показателями связан данный показатель?

Какие показатели он поддерживает?

4. Система измерений/формула

Какими способами можно измерить данный показатель?

Можно ли выразить показатель в математических терминах?

Понятна ли система измерения/формула?

Достаточна ли точность измерения?

5. Частота

Как часто необходимо проводить измерения?

Как часто нужно сообщать результаты по показателю?

Достаточна ли частота для того, чтобы отследить влияние действий направленных на улучшение?

6. Источник данных

Откуда должны поступать данные для отслеживания данного показателя?

Важно разработать мероприятия по улучшению процесса (приложение В)

Примечание. Описание рабочих процессов позволит:

1. Провести самооценку деятельности отдельных структурных подразделений и в целом академии, оценить сильные и слабые стороны своей деятельности, определить пути достижения и поддержания устойчивого успеха.
2. Определить ключевые показатели процессов, которые дадут точную, достоверную информацию о результатах деятельности, позволяющую планировать мероприятия по предупреждению несоответствий и коррекционную работу.
3. Оформить документацию в соответствии с требованиями нормативно – правовых документов.
4. Определить необходимость использования современных технологий, приводящих к постоянному улучшению результатов работы.
5. Обеспечить прозрачность всех видов деятельности, их согласованность.
6. Упростит обмен информацией между подразделениями, устранил обособленность.

Приложение А (к спецификации процесса)

УТВЕРЖДАЮ

Наименование должности

И.О.Ф _____

« ____ » 20 ____ г.

Ведущий специалист УМО

по качеству

И.О.Ф _____

« ____ » 20 ____ г.

Представитель руководства

по качеству, проректор по УР

И.О.Ф _____

« ____ » 20 ____

Спецификация процесса

Процесс № _____ « ____ » _____

1. Общие сведения		Код процесса
№ версии и дата:	Дата	Руководитель процесса:
Версия	« ____ » 20 ____ г.	
Функции процесса:		

2. Результаты процесса и их потребители		
Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)	Потребитель результатов процесса	Требования потребителей к результатам (выходам) процесса

3. Внешние поставки и входы процесса		
Вход процесса (данные или материальные объекты)	Поставщик процесса (процессы, подразделения ОУ)	Требования ко входам

4. Согласование требований с руководителями процессов (подразделений), являющихся поставщиками для настоящего процесса		

5. Виды деятельности в рамках процесса, управления и требуемые ресурсы		
Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
1.....		

Приложение В (к спецификации процесса)

Руководитель процесса
Наименование должности

СОГЛАСОВАНО
Ведущий специалист УМУ
по качеству

И.О.Ф _____ 20__ г.

И.О.Ф _____ 20__ г.

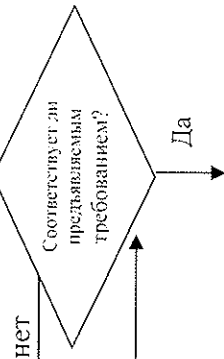
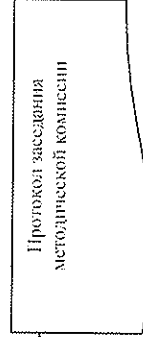
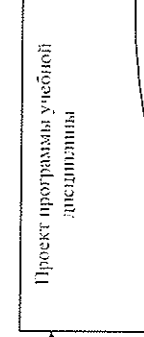
УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства
по качеству, проректор по УР
И.О.Ф _____ 20__ г.

Мероприятия по улучшению процесса	
Период планирования: Начало - 00.00.2012, окончание - 00.00.2013	

№ п/п	Цели процесса	Фактор, влияющий на изменения показателя достижения цели	Мероприятие на направленное изменение значения влияющего фактора	Срок	Ответственный	Дополнительные ресурсы или исполнители
					Должность	ФИО


Приложение И
Пример Фрагмента карты процесса

<p>Документ: Стандарт предприятия Код документа: СТП-7.2-003-2006</p>	<p>Карта процесса «Разработка программы учебной дисциплины»</p>	<p>Владелец процесса: Ведущие преподаватели</p>
<p>Поставщики Входы</p>	<p>Алгоритм или операции процесса и ответственные исполнители</p>	<p>Выходы</p>
<p>Учебно-методическое управление</p> <p>Гос ВПО, примерная программа учебной дисциплины, научно-техническая продукция</p> <p>Проект программы учебной дисциплины</p> <p>Корректировка</p>	<p>Рабочий учебный план</p> <p>Разработка проекта программы учебной дисциплины Отв.: ведущие преподаватели</p> <p>Рассмотрение проекта программы учебной дисциплины на МК Отв.: председатель МК</p> <p>Соответствует ли предъявляемым требованиям?</p> <p>Да</p> <p>Нет</p>	<p>Зашен</p> <p>Потребители</p> <p>Протокол заседания методической комиссии</p>



Процесс _____ (матрица -SWOT- анализа)

Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы	Возможности

	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ханты –Мансийского автономного округа - Югры «Ханты – Мансийская государственная медицинская академия»	
	Порядок описания и оформления процессов	
	СМК ДП 02..01..2012	

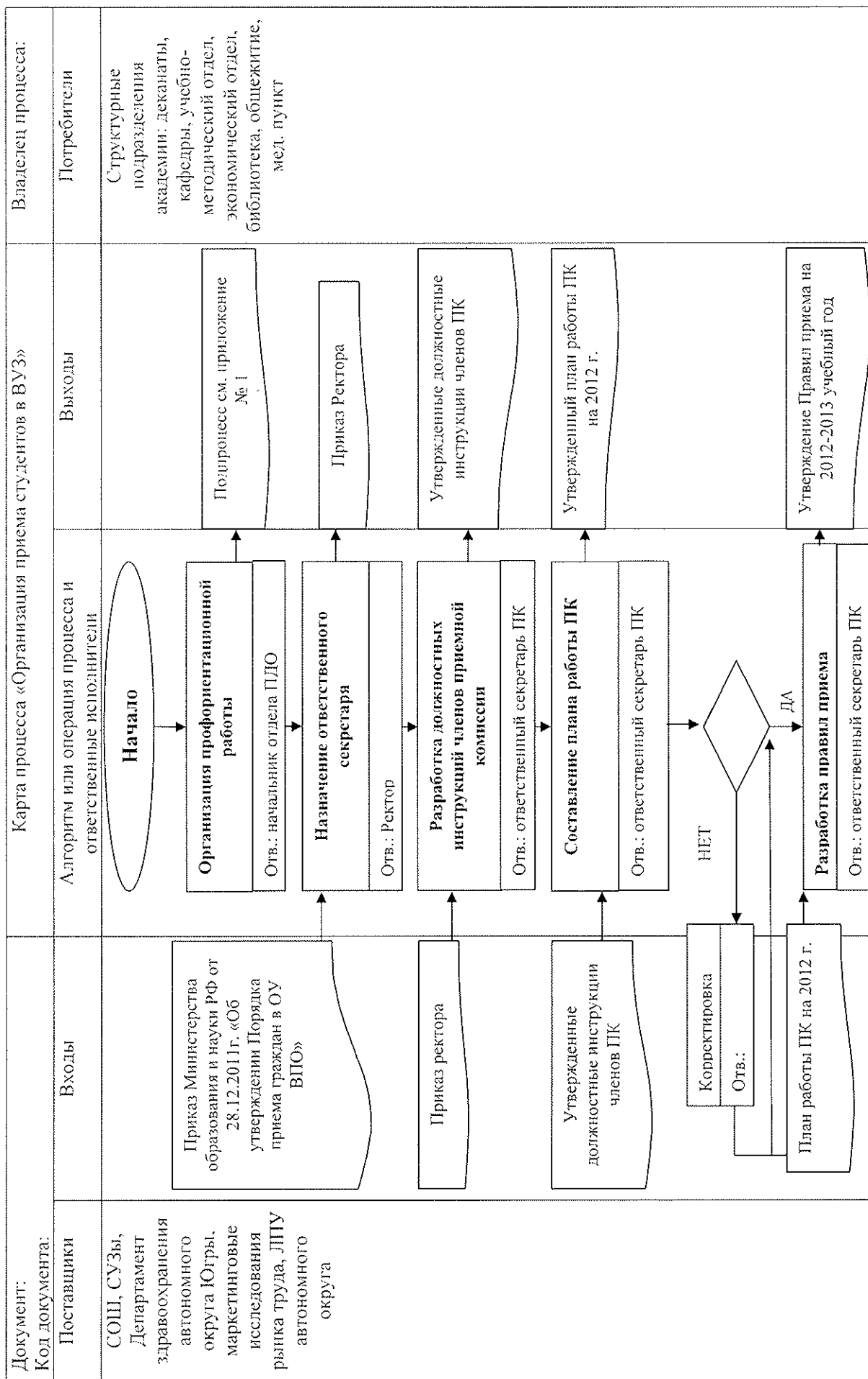
Система менеджмента качества

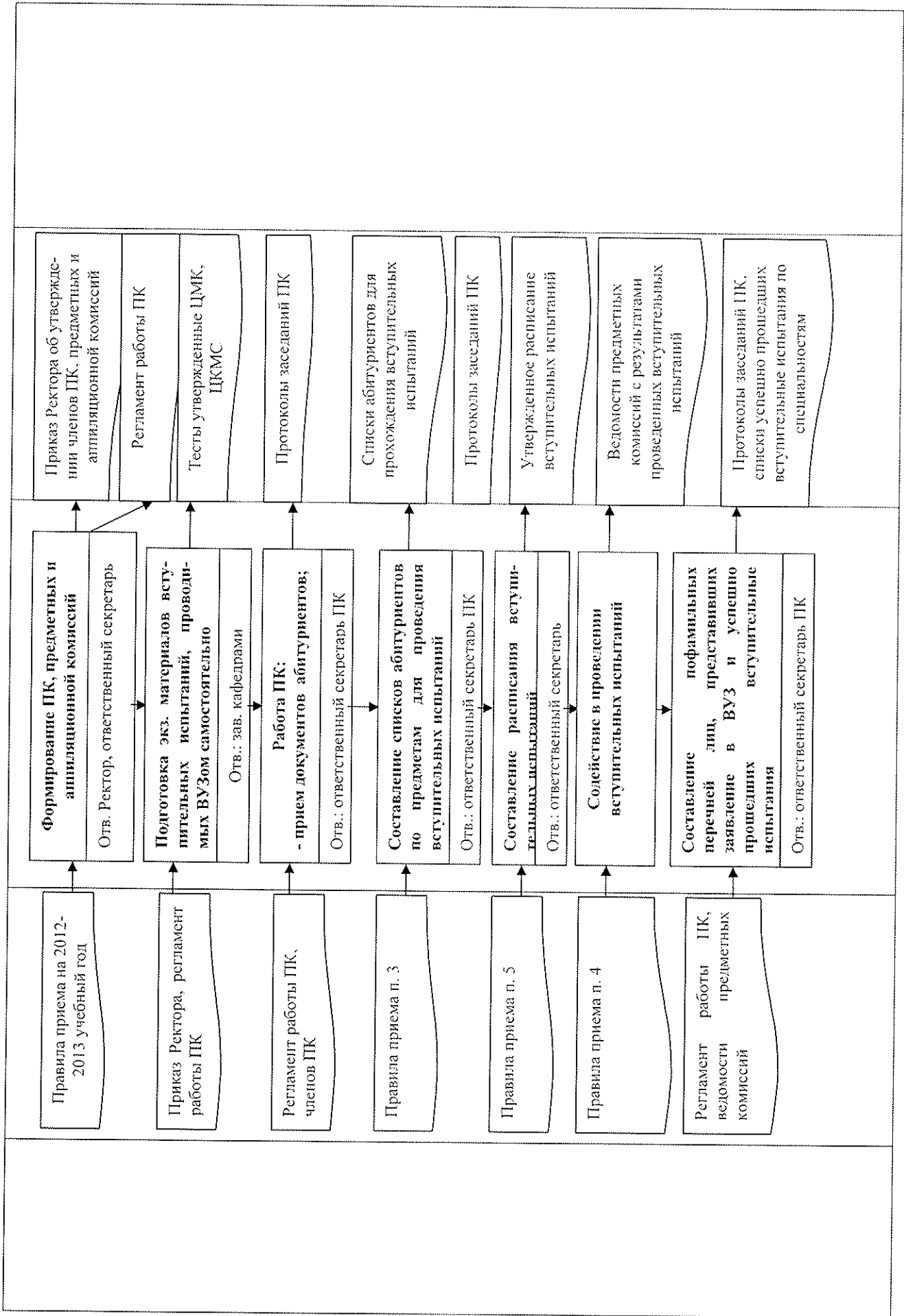
**Организация приема студентов вуз
СМК РП -02 -09**

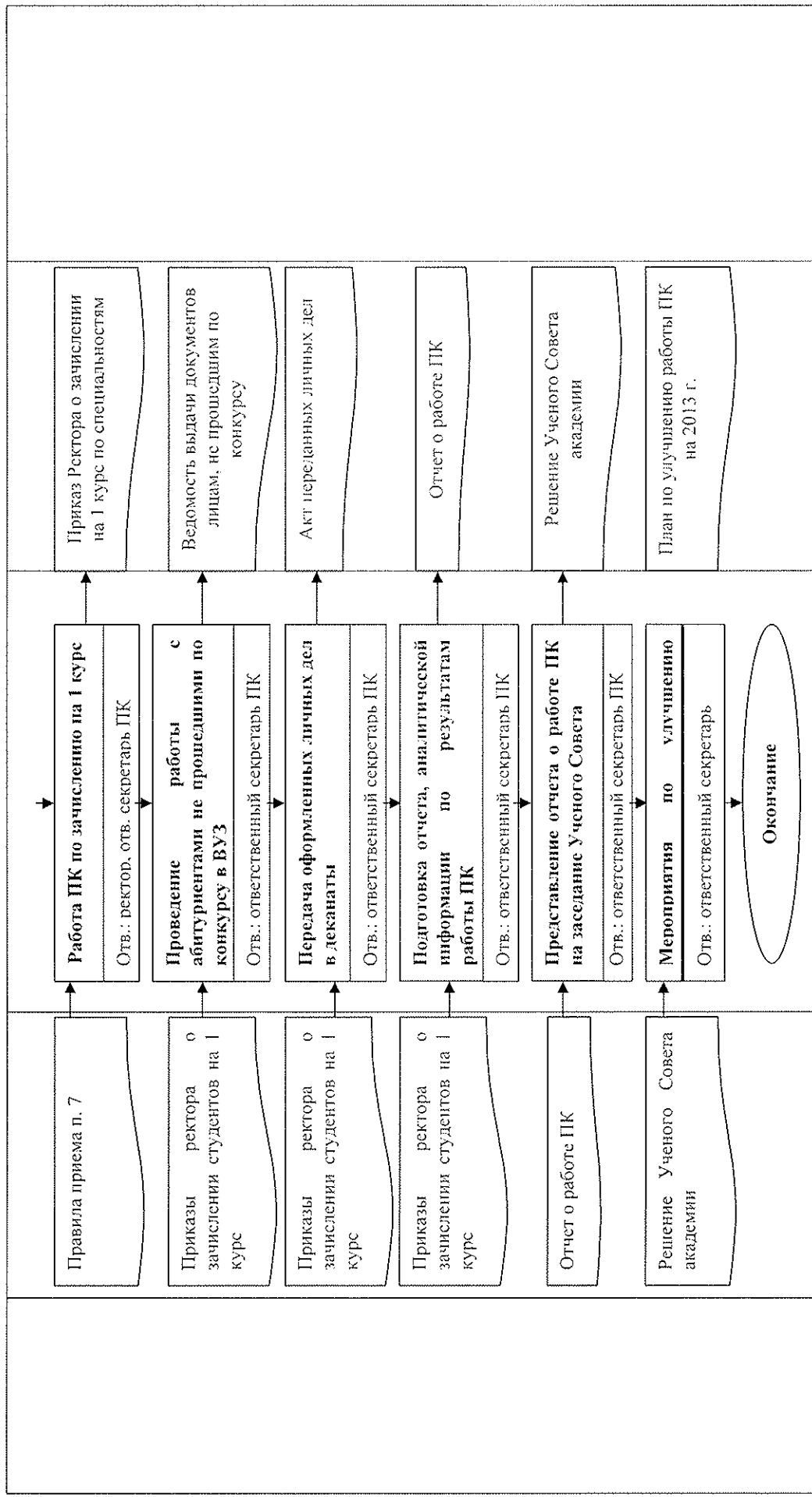
Владелец процесса
доцент, к.ф.н.
М.А. Тимшина

Ханты –Мансийск, 2012

Приложение И
КАРТА ПРОЦЕССА «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЕМА СТУДЕНТОВ В ВУЗ»







Паспорт процесса «Организация приема студентов в вуз»

Шифр	Наименование процесса СМК	Владелец процесса
ПО 2	Образовательная деятельность	Ответственный секретарь приемной комиссии Тимшина М.А.
		Руководитель процесса
		Ректорат, деканы
Цель:	Сформировать контингент студентов I курса в соответствии с контрольными цифрами приема. Обеспечить прием студентов на I курс, отвечающим требованиям вуза, смотивированных на работу в медицинских учреждениях округа	
Входы процесса:		Выходы процесса:
Государственный заказ на подготовку специалистов со средним и высшим медицинским образованием. Абитуриенты, обладающие определенным уровнем знаний, умений и навыков.		Приказ о зачислении студентов на I курсе. Списочный состав студентов I курса. Списки не зачисленных абитуриентов в академию
Поставщики:		Потребители:
Средние общеобразовательные школы округа, СУЗы, маркетинговые исследования рынка труда, Департамент здравоохранения Ханты – Мансийского автономного округа		Структурные подразделения академии: финансово-экономический отдел, учебно – методический отдел, библиотека, общежитие, кафедры, деканаты.
Ресурсы:	Инфраструктура:	Персонал:
	Кабинеты, учебные аудитории, общежитие.	Квалифицированный персонал для работы в приемной комиссии и подготовке абитуриентов для поступления в вуз
Содержание процесса:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разнообразные формы профориентационной работы в школах округа 2. Работа подготовительных курсов 3. Создание приемной комиссии в академии. 4. Составление списков студентов, зачисленных на первый курс 5. Возврат документов абитуриентам не прошедшим конкурсный отбор. 	
Процедуры управления процессом:	<p>Маркетинговые исследования рынка труда и рынка образовательных услуг. Информированность населения о правилах приема в вуз. Издание рекламных материалов об академии для населения округа. Приказ Министерства образования и науки РФ от 15.01.2009 № 4 «Об утверждении порядка приема граждан в государственные образовательные учреждения среднего профессионального образования Приказ Министерства образования и науки РФ от 24.03.09 № 98 «О внесении изменений в приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 января 2009 г. № 4 «Об утверждении порядка приема граждан в государственные образовательные учреждения среднего профессионального образования» Приказ Министерства образования и науки РФ от 11.05.2010 № 473 «О внесении изменений в Порядок приема граждан в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения среднего профессионального образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 января 2009 г. № 4»</p>	
Показатели оценки процесса:	Название показателя	Плановое значение
	% выполнения государственного заказа	100%
	Конкурс по специальностям	
	Средний балл для зачисления по специальностям	
	Результаты профориентационной работы по территориям	
Примечание:	Периодичность оценки результативности процесса - не реже 1 раза в год.	

Приложение А
Форма спецификации процесса

СОГЛАСОВАНО
Ведущий специалист УМО
по качеству

« » 20 г.
И.О.Ф

УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства
по качеству, проректор по УР

« » 20 г.
И.О.Ф

Спецификация процесса
Процесс № 09 « »

1. Общие сведения		Код процесса СМК-РП – 02 - 09
№ версии и дата: Версия	Дата « » 2012г.	Руководитель процесса: председатель приемной комиссии
Функции процесса: обеспечить прием студентов на I курс, отвечающим требованиям ВУЗа, смотивированных на работу в медицинских учреждениях		

2. Результаты процесса и их потребители		
Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)	Потребитель результатов процесса	Требования потребителей к результатам (выходам) процесса
Списочный состав студентов, зачисленных приказом ректора на I курс ВУЗа	Структурные подразделения академии: деканаты, кафедры, финансово-экономический учебно-методический отдел, библиотека	Списки учебных групп, студенческие билеты, зачетные книжки, списочный состав в поликлинику, военкомат, бухгалтерию, журналы лекционных и практических занятий

3. Внешние поставщики и входы процесса		
Вход процесса (данные или материальные объекты)	Поставщик процесса (процессы, подразделения ОУ)	Требования ко входам
Абитуриенты, обладающие определенным уровнем знаний и навыков, Государственный заказ на подготовку специалистов с медицинским образованием	СОШ, СУЗы, маркетинговые исследования рынка труда, Департамент здравоохранения автономного округа	Контрольные цифры приема, аттестат о среднем (полном) общем образовании, результаты ЕГЭ

4. Согласование требований с руководителями процессов (подразделений), являющихся поставщиками для настоящего процесса	

5. Виды деятельности в рамках процесса, управления и требуемые ресурсы		
Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
1. Профориентационная работа в школах округа	Устав ХМГМА; Правила приема в ХМГМА;	Квалифицированный персонал для работы в приемной комиссии; кабинеты, учебные аудитории, оргтехника (ПК, принтер, копировальный аппарат, телефон); канцелярские принадлежности и расходные материалы.
2. Формирование предложений по контрольным цифрам приема	контрольные цифры приема;	
3. Создание приемной комиссии	нормативные, правовые акты;	
4. Прием необходимых документов у абитуриентов	законодательные акты;	
5. Составление списков зачисленных на I курс	регламентирующие акты;	
6. Возврат документов абитуриентам, не прошедшим конкурсный отбор	регламентирующие акты;	
	в ВУЗ отдельных категорий граждан	

Приложение Б (к спецификации процесса)

Руководитель процесса
Наименование должности

СОГЛАСОВАНО
Ведущий специалист УМО
по качеству

УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства
по качеству, проректор по УР

« ____ » _____ 20 ____ г.
И.О.Ф _____

И.О.Ф _____
« ____ » _____ 20 ____ г.

И.О.Ф _____
« ____ » _____ 20 ____ г.

Цели процесса и показатели их достижения

Управление процессом - это улучшение показателей процесса или поддержание его на заданном уровне

При управлении процессом утверждаются их показатели и методы измерения процесса, устанавливаются значения целей и фиксируются значения показателей в Приложении А, а также корректирующие и предупредительные мероприятия указываются в Приложении Б

Начало - 00.00.2012, окончание - 00.00.2013

Период планирования:

№ п/п	Цели процесса	Наименование показателя	Ед. изм	Измеренное значение	Фактическое значения показателя за предыдущий год	Целевые значения показателя на планируемый год	Метод измерения	Метод анализа
1	Сформировать контингент I курса в соответствии с контрольными цифрами приема	Заявление абитуриентов на участие в конкурсном наборе	шт.	Количество поступивших заявлений в приемную комиссию			% выполнения государственного заказа	Мониторинг
2	Сформировать контингент студентов I курса, соответствующий требованиям ВУЗа	Сумма баллов по результатам ЕГЭ и вступительным испытаниям, проводимые ВУЗом самостоятельно	Кол-во баллов	Количество баллов по предметам: - ВПО (химия, биология, русский язык); - СМПО (биология, русский язык)			Конкурс по специальностям	Сравнительный

Руководитель процесса
Наименование должности
 И.О.Ф _____ 20__ г.

Приложение В (к спецификации процесса)
СОГЛАСОВАНО
УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства
по качеству, проректор по УР
 И.О.Ф _____ 20__ г.

Мероприятия по улучшению процесса
Период планирования: Начало - 00.00.2012, окончание - 00.00.2013

№ п/п	Цели процесса	Фактор, влияющий на изменения показателя достижения цели	Мероприятие направленное на изменение значения влияющего фактора	Срок	Ответственный	Дополнительные ресурсы или исполнители
1	Сформировать контингент 1 курса в соответствии с контрольными цифрами приема	Потребность в здравоохранения в кадрах; имидж ХМГМА в регионе	Маркетинговые исследования рынка труда; информированность населения о ВУЗе	В течение года	Должность Гимшина М.А. Ответственный секретарь приемной комиссии	- члены приемной комиссии; - технические секретари приемной комиссии; - кафедры, которые организуют вступительные испытания (экзамены), проводимые ВУЗом самостоятельно
2	Сформировать контингент студентов 1 курса, соответствующий требованиям ВУЗа	Профориентационная работа в СОШ; организация работы подготовительных курсов	Проведение проф. работы в СОШ; Издание методических рекомендаций для абитуриентов	В течение года	Гимшина М.А. Ответственный секретарь приемной комиссии	- информационные материалы о ВУЗе (печатные и мультимедийные); - специалисты ВУЗа, для посещения ими СОШ автономного округа

Документы процесса «Организация приема студентов»

1. Правительственные документы (наличие).
2. Приказы, распоряжения ректората.
3. Положение о приемной комиссии.
4. План работы ПК.
5. Правила приема в вуз.
6. Регламент работы приемной комиссии.
7. Организация испытательных экзаменов:
 - утвержденные тестовые задания по предметам;
 - выписки из протоколов по утверждению тестовых заданий;
 - списки абитуриентов по группам;
 - расписание экзаменов;
 - протоколы итогов испытательных экзаменов.
8. Протоколы заседаний ПК.
9. Списки для зачисления абитуриентов по специальностям.
10. Приказы по зачислению студентов.
11. Оформление личных дел студентов и передача в деканаты (акты)
12. Журналы выдачи документов, не зачисленных на 1 курс.
13. Аналитический отчет о работе приемной комиссии.
14. Выписка из решения Ученого совета.
15. Мероприятия по улучшению процесса.

Некоторые теоретические аспекты из опыта внедрения системы менеджмента качества

Руководство по концепции и применению процессного подхода для системы менеджмента (www.pqm-online.com).

Настоящий руководящий документ (ISO/TC 176/SC 2/N544R3 – октябрь 2008) предназначен для разъяснения основных идей, назначения и применения процессного подхода в семействе стандартов ISO 9000 на системы менеджмента качества. ISO/TC 176/SC 2/N544R3 также может быть использовано для применения процессного подхода в любой системе менеджмента, независимо от типа или размера организации. Это руководство также нацелено на продвижение единого подхода к описанию процессов и применению терминологии, относящейся к процессам.

Целью процессного подхода является улучшение результативности и эффективности организации в достижении ею установленных целей. В отношении ISO 9001:2008 это означает повышение удовлетворенности потребителя за счет выполнения требований потребителя.

1. Преимущества процессного подхода:

- Интеграция и взаимосвязывание процессов для того, чтобы сделать возможным достижение желаемых выходов.
- Возможность сфокусировать усилия на результативности и эффективности процесса.
- Обеспечение уверенности потребителей, а также иных заинтересованных сторон, в том, что организация не допускает отклонений в своей деятельности.
- Прозрачность операций внутри организации.
- Меньшие затраты и более короткий производственный цикл вследствие более результативного использования ресурсов.
- Более совершенные, с меньшими вариациями и предсказуемые результаты.
- Обеспечение возможности для целенаправленных и приоритетных действий по улучшению.
- Содействие вовлечению персонала и более четкому определению их ответственности.

2. Что такое процесс?

Процесс может быть определен как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы»¹. Эти действия требуют распределения ресурсов, таких как персонал и инструменты. На рис. 1 показано общее представление процесса.

Главное преимущество процессного подхода по сравнению с другими состоит в управлении и контроле взаимосвязей между процессами и взаимодействиями между функциональными уровнями организации (как будет показано далее в разделе 4).

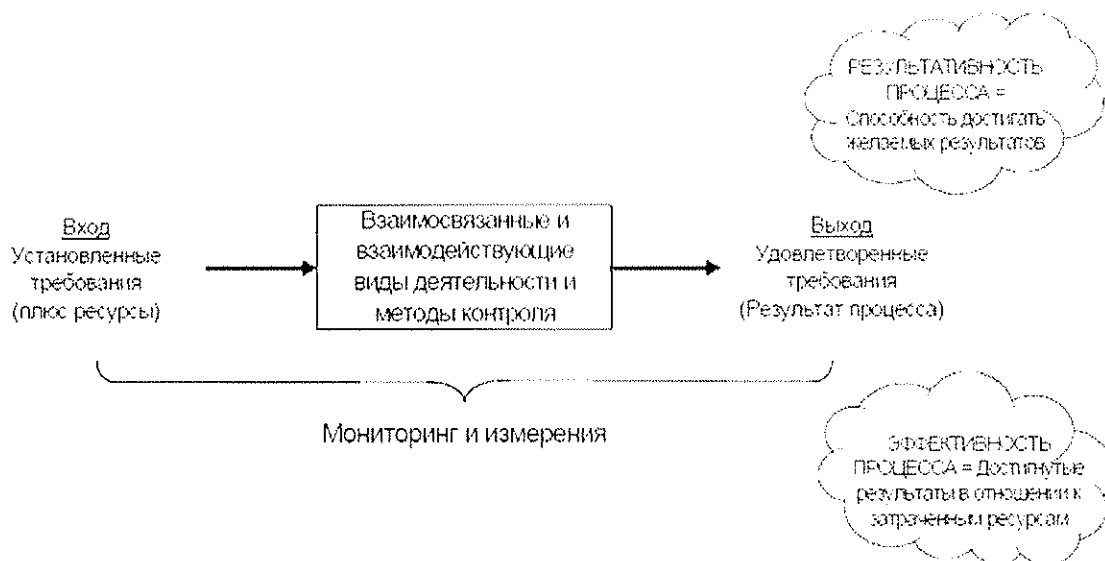


Рисунок 1. Общее представление процесса

Входы и планируемые выходы могут быть материальными (такими, как оборудование, материалы или компоненты) или нематериальными (например, энергия или информация). Выходы могут быть также побочными, например, отходы или выбросы.

У каждого процесса есть потребители и другие заинтересованные стороны (которые могут быть как внутри, так и вне организации), имеющие потребности и ожидания относительно процесса, те, кто определяет требуемые выходы процесса.

Должна быть выстроена система для сбора данных о ходе выполнения процесса, которые затем должны анализироваться с тем, чтобы установить, требуются ли какие-либо корректирующие действия или улучшения.

Все процессы должны быть согласованы с целями организации, ее сферой деятельности и сложностью, а также должны быть спроектированы так, чтобы добавлять ценность организации.

Результативность и эффективность процесса может быть оценена посредством как внутренних, так и внешних процессов анализа.

3. Типы процессов

3.1 Ссылки на упоминание процессов в ISO 9001:2008:

ISO 9001:2008 устанавливает:

В разделе 0.1 Общие положения: «Разработка и внедрение системы менеджмента качества организации зависит от: бизнес - среды, в которой находится организация, изменений в этой среде или рисков, связанных с этой средой; различных потребностей организации; ее специфических целей; продукции, которая она поставляет; процессов, которые она выполняет; размера и организационной структуры. Настоящий международный стандарт не нацелен на унификацию структур систем менеджмента качества или унификацию документации».

В разделе 0.2 Процессный подход: «Применение в организации системы процессов совместно с их идентификацией и взаимодействием, а также управлением ими для получения требуемого выхода, может считаться процессным подходом».

В разделе 4.1 Общие требования: Организация должна:

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации (см. 1.2);
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определять критерии и методы, необходимые для подтверждения того, что и выполнение, и контроль этих процессов являются результативными;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки выполнения этих процессов и их мониторинга;
- д) осуществлять мониторинг, измерение (где это возможно) и анализ этих процессов;
- е) выполнять действия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего международного стандарта.

Основываясь на вышесказанном, каждая организация должна определить число и типы процессов, необходимых для осуществления конкретных задач бизнеса. Допустимо для процесса, требуемого стандартом ISO 9001:2008, быть частью процесса (или процессов), которые уже созданы организацией, или будут определены организацией с точки зрения, отличной от той, что принята в стандарте ISO 9001.

3.2 Общие типы процессов, которые могут быть идентифицированы:

В соответствии с разделом 3.1 организация должна определить число и типы процессов, необходимых для осуществления задач бизнеса. Несмотря на то, что эти процессы будут уникальными для каждой организации, можно выделить типовые процессы, такие как:

- *Процессы для менеджмента организации.* Они включают в себя процессы, связанные со стратегическим планированием, определением политик, установкой целей, обеспечением обмена информацией, обеспечением наличия ресурсов для достижения целей в области качества других организаций и заданных выходов, а также для анализа руководства.
- *Процессы для управления ресурсами.* Они включают в себя все процессы, которые необходимы для обеспечения ресурсов, необходимых для достижения целей в области качества организации и заданных выходов.
- *Процессы производства.* Они включают в себя все процессы, которые создают заданные выходы организации.
- *Процессы измерения, анализа и улучшения.* Они включают в себя процессы, необходимые для измерения и сбора данных о выполнении процесса, их анализа и улучшения результативности и эффективности. К ним относятся измерение, мониторинг, аудит, анализ выполнения и улучшения процессов (например, для корректирующих и предупреждающих действий). Процессы измерения часто документируются, как составная часть процессов для менеджмента организации, ресурсов и производственных процессов; тогда как процессы анализа и улучшения часто трактуются как отдельные процессы, которые взаимодействуют с другими процессами, получая на вход результаты измерений и передавая выходы в эти процессы для их улучшения.

4. Понимание процессного подхода

Процессный подход – это действенный способ организации и управления деятельностью с целью создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон.

Организации часто построены в виде иерархической структуры функциональных единиц. Организация обычно управляется по вертикали, при этом ответственность за требуемые результаты бывает разделена между функциональными подразделениями.

Конечный пользователь или другая заинтересованная сторона обычно не видим для тех, кто участвует в создании продукции. Поэтому проблемы, которые возникают у организации с пользователем часто имеют меньший приоритет, чем локальные цели подразделений. Это ведет к тому, что улучшения для заинтересованной стороны либо малы, либо совсем отсутствуют, т.к. деятельность организации сосредотачивается больше на исполнении функций, нежели на получении требуемого конечного результата.

Процессный подход предполагает управление по горизонтали, пересекающее барьеры между различными функциональными подразделениями и ориентирующее их на достижение основных целей организации.

Это также улучшает управление взаимодействием процесса (Рисунок 2).

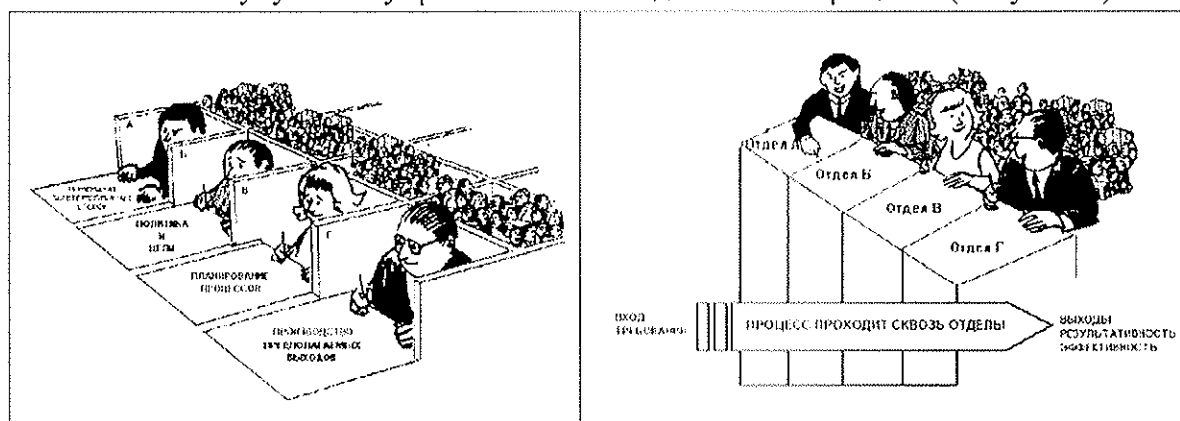


Рисунок 2. Пример как процесс пересекает границы подразделений.

Деятельность организации сожжет быть улучшена применением процессного подхода. Процессы управляются как система, представляющая собой сеть процессов с их взаимосвязями, тем самым обеспечивая лучшее понимание добавляемой ценности.

Примечание: Согласованное функционирование этой системы часто обозначается как системный подход к менеджменту.

Нередко выходы из одного процесса могут быть входами в другой и образуют взаимосвязи во всей сети или системе (обобщенные примеры показаны на рис. 3 и 4).

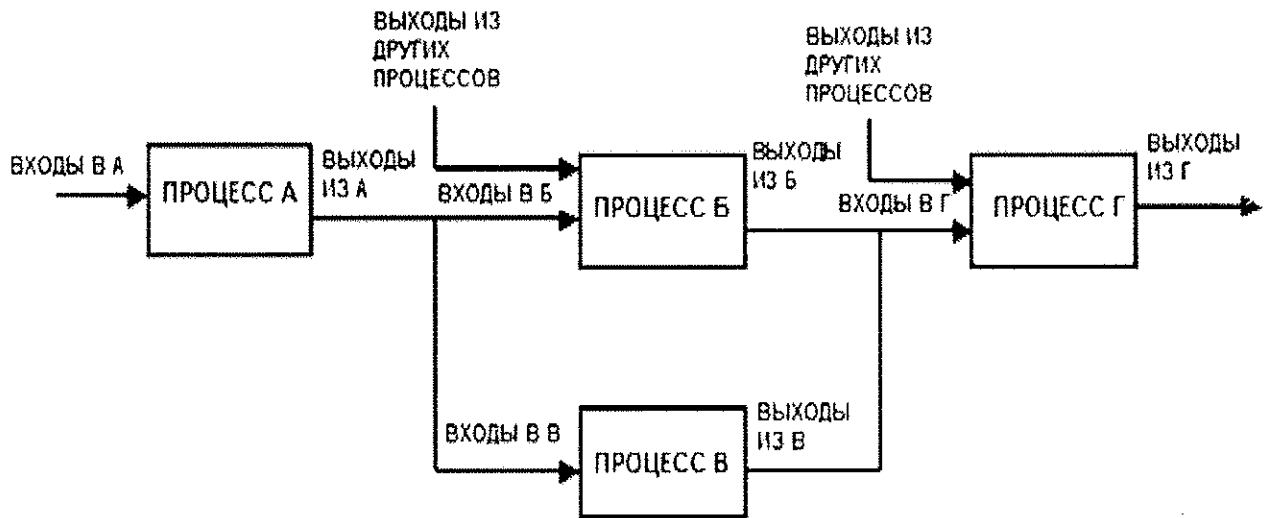


Рисунок 3. Пример последовательности процессов

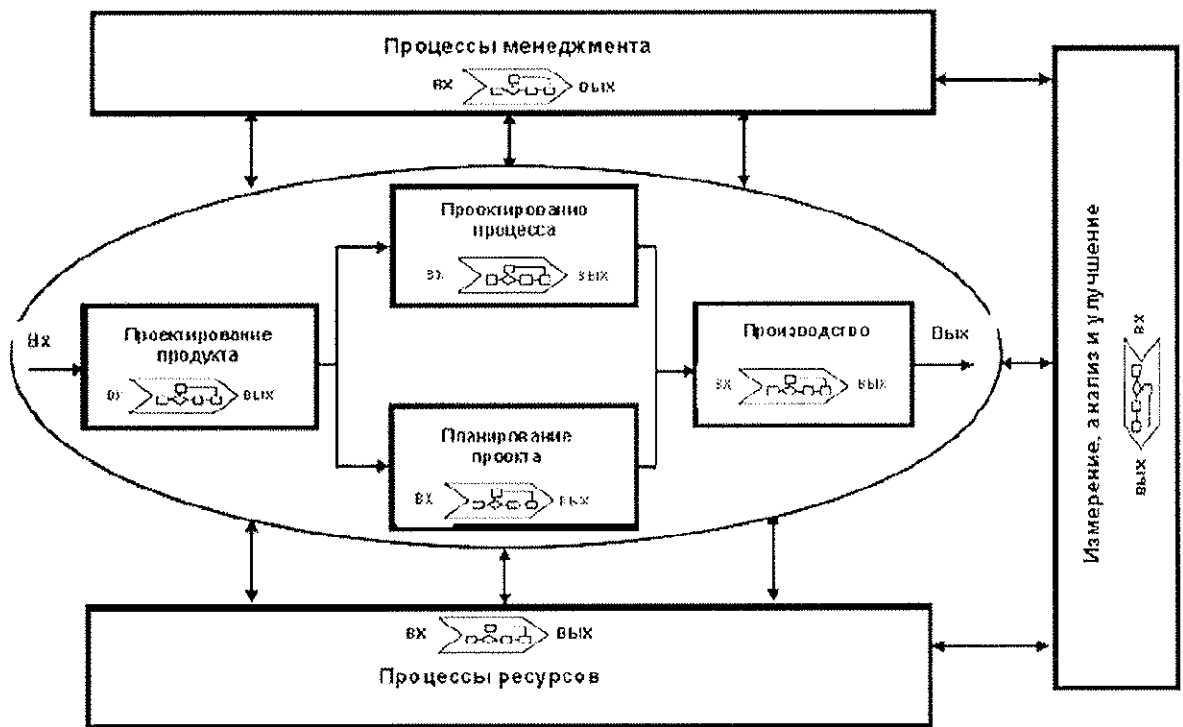


Рисунок 4. Пример последовательности процессов и их взаимодействий.

5. Внедрение процессного подхода

Представленная методика внедрения процессного подхода может быть применена к любому типу процесса. Пошаговая последовательность лишь один из возможных методов и не претендует быть директивным. Ряд шагов может выполняться одновременно.

5.1 Идентификация процессов организации

Этап	Что необходимо сделать?	Руководство
<p>5.1.1 Определите назначение организации</p>	<p>Организация должна определить своих потребителей и другие заинтересованные стороны, равно как и их требования, потребности и ожидания для того, чтобы определить необходимые выходы организации.</p>	<p>Соберите, проанализируйте и определите требования потребителя и других заинтересованных сторон, а также иные потребности и ожидания. Поддерживайте тесные связи с потребителями и другими заинтересованными сторонами с тем, чтобы гарантировать постоянное понимание их требований, потребностей и ожиданий. Определите требования для менеджмента качества, экологического менеджмента, профессионального здоровья и безопасности труда, деловых рисков, социальной ответственности и других систем менеджмента, которые будут выстроены в организации.</p>
<p>5.1.2 Определите политики и цели организации</p>	<p>Основываясь на анализе требований, потребностей и ожиданий установите политики и цели организации</p>	<p>Высшее руководство должно решить, на какие рынки организация будет ориентироваться, и разработать соответствующие политики. Основываясь на этих политиках руководство должно установить затем конкретные цели в отношении требуемых выходов (например, продуктов, воздействия на окружающую среду, обеспечения профессионального здоровья и безопасности труда).</p>
<p>5.1.3 Определите процессы в организации</p>	<p>Определите все процессы, необходимые для производства требуемых выходов</p>	<p>Определите процессы, необходимые для достижения требуемых выходов. Эти процессы включают в себя менеджмент, ресурсы, производство и измерение, анализ и улучшение. Определите все входы и выходы процессов, а также поставщиков, потребителей и другие заинтересованные стороны (которые могут быть как</p>

**5.1.4 Установите
Последовательность
процессов**

Установите
последовательность
процессов и их связи

внутренними, так и внешними).

Определите и разработайте описание сети процессов и их взаимосвязей. Примите во внимание следующее:

- Потребителя каждого процесса,
- Входы и выходы каждого процесса,
- Какие процессы взаимодействуют,
- Взаимодействия и их характеристики,
- Согласованность во времени и последовательность процессов,
- Результативность и эффективность последовательности процессов.

Примечание: как пример, процессы производства (поставляющие продукт потребителю) будут взаимодействовать с другими процессами (такими как менеджмент, измерение и мониторинг, а также процессами обеспечения ресурсами).

Для поддержки разработки последовательности процессов и их связей могут быть использованы такие методы и инструменты, как блок-схемы, матрицы и блочные диаграммы.

**5.1.5 Определите
владельца процесса**

Установите
ответственность и
полномочия для каждого
процесса

Руководство должно определить персонально роли и ответственность с тем, чтобы обеспечить внедрение, поддержку и улучшение каждого процесса и его взаимодействий. Человек, которому назначены роль и ответственность, обычно называется владельцем процесса.

Для управления взаимодействиями процесса может быть полезно

5.1.6 Документируйте процесс

Определите те процессы, которые должны быть документированы, а также то, как они должны быть документированы.

создать группу процессного управления, которая бы состояла из представителей всех взаимодействующих процессов и имела бы целостное представление о системе процессов.

Процессы существуют в организации и на начальном этапе необходимо ограничиться, в первую очередь, определением и управлением ими наиболее подходящими способами. Не существует какого-либо каталога или перечня процессов, которые обязательно должны быть документированы.

Главное назначение документации состоит в том, чтобы обеспечить устойчиво воспроизводимое и без отклонений выполнение процессов.

Организация должна определить, какие процессы должны быть документированы, основываясь на:

- Размере организации и роде ее деятельности,
- Сложности процессов и их взаимодействий,
- Критичности процессов, и
- Наличия компетентного персонала.

При необходимости документировать процесс могут быть использованы разные методы, такие как графическое представление, письменные инструкции, чек-листы, блок-схемы, средства наглядной информации или представление в электронной форме.

Примечание: более подробно об этом смотрите в Руководстве по требованиям к документации стандарта ISO 9001:2008, входящего в Пакет внедрения и поддержки серии стандартов ISO 9000.

2 Планирование процесса

Этап	Что необходимо сделать?	Руководство
5.2.1 Определите деятельность, входящую процесс	Определите, какие действия необходимы, чтобы получить требуемые выходы процесса.	Определите требуемые входы и выходы процесса. Определите действия, необходимые для преобразования входов в требуемые выходы. Определите последовательность и взаимосвязи действий в границах процесса. Определите, как каждое действие должно быть выполнено. Примечание: в некоторых случаях потребитель может установить требования не только к выходам, но и к осуществлению процесса.
5.2.2 Определите требования к мониторингу и измерениям	Определите точки, в которых будет производиться мониторинг и измерения. Данные должны для контроля, так и для улучшения процессов и требуемых выходов процесса. Мониторинг может производиться всегда, а вот измерения могут, нецелесообразны, либо даже невозможны. Тем не менее, измерение дает более объективные данные о выполнении процесса, представляя собой более мощный инструмент управления и улучшения. Определите необходимость регистрации результатов.	Определите критерии, по которым будет контролироваться процесс и оцениваться его выполнение при мониторинге и измерениях, при определении результативности и эффективности процесса примите во внимание следующие факторы: <ul style="list-style-type: none">• Соответствие требованиям,• <u>Удовлетворенность потребителя,</u>• Выполнение обязательств поставщиком,• Соблюдение сроков поставки,• Продолжительность производственного цикла,• Интенсивность отказов,• Потери,• Затраты по процессу,• Частота инцидентов.

5.2.3 Определите ресурсы	Определите ресурсы, которые необходимы для результативного выполнения каждого процесса.	Примеры ресурсов: <ul style="list-style-type: none"> • Персонал, • Инфраструктура, • Производственная среда, • информация, • Природные ископаемые, • Сырье, • Финансовые ресурсы.
5.2.4 Проверьте, способен ли процесс достичь запланированных целей	Убедитесь в том, что характеристики процессов согласуются с назначением организации (см. 5.1.1)	Проверьте, что все требования, установленные в п. 5.1.1, выполняются. Если нет, то установите, какие дополнительные действия в рамках процесса необходимы, и вернитесь на этап 5.2.1, чтобы улучшить процесс.

3 Внедрение и измерение процесса

Внедрите процессы в их взаимодействии, как запланировали.

Организация может разработать проект по внедрению, который может включать, но не ограничиваться, следующее:

- Обмен информацией,
- Осведомленность,
- Обучение,
- Управление изменениями,
- Управление вовлечением,
- Приемлемые методы анализа.

Применяйте средства управления и осуществляйте мониторинг и измерения, как запланировали.

5.4 Анализ процесса

Анализируйте и обрабатывайте информацию о процессе, полученную в ходе мониторинга и измерения с тем, чтобы получить количественные оценки выполнения процесса. Где это возможно, используйте статистические методы.

Сравните результаты выполнения процесса с требованиями, которые были установлены для этого процесса с тем, чтобы подтвердить результативность и эффективность процесса, а также определить необходимость в корректирующем действии.

Основываясь на результатах анализа, определите, есть ли возможности улучшения процесса.

При необходимости сформируйте отчет высшему руководству и другим людям, занимающим значимые позиции в организации, о выполнении процессов.

5.5. Корректирующие действия и улучшение процесса

Всякий раз, когда необходимы корректирующие действия, должны быть определены способ их выполнения. Сюда должно быть отнесены определение основной причины (например, ошибки, дефекты, недостаток контроля процесса) и способ ее устранения. Результативность предпринятых действий должна быть проанализирована.

Выполните корректирующие действия и проверьте их результативность в соответствии с планом.

Когда запланированные результаты процесса достигаются и требования удовлетворяются, то организация должна сосредоточить свои усилия на улучшении деятельности, на постоянном повышении уровня.

Должен быть определен способ осуществления улучшений (примеры улучшений: упрощение процесса, повышение эффективности, улучшение результативности, снижение продолжительности производственного цикла). Проверьте результативность улучшений.

Для определения возможных проблем могут быть применены инструменты анализа рисков. Основная причина (или причины) этих возможных проблем должны быть выявлены и устранены, чтобы предупредить их проявление во всех процессах и не допустить реализации определенных рисков.

Методология Plan-Do-Check-Act (PDCA) может быть полезным инструментом при определении, выполнении и контроле корректирующих действий и улучшений. Существует обширная литература по циклу PDCA на различных языках.

“Plan” (Планируйте) - Задайте цели и определите процессы, необходимые для постижения результатов в соответствии с требованиями заказчика, законодательными и обязательными требованиями и политиками организации;

“Do” (Делайте) - Выполните спланированные процессы;

“Check” (Проверьте) - Проводите мониторинг и измерение процессов и их результатов на соответствие политикам, целям и требованиям, фиксируйте результаты;

“Act” (Действуйте) - Предпринимайте действия для постоянного улучшения процесса”

Цикл PDCA представляет собой динамичную методологию, которая может быть применена для каждого процесса в организации вместе с его взаимосвязями. Он тесно увязывает между собой планирование, выполнение, проверку и улучшение.

Поддержание и улучшение процесса может быть достигнуто применением цикла PDCA на любом уровне организации. Он равно применим ко всем процессам, от стратегических на высшем уровне до элементарных операций на нижнем.