

# Процессный подход в управлении

Пургина Е.И., к.ф.н.,  
доцент

# Процессный подход

Все, что делается в организации есть процессы.

Когда процессы не налажены, работа людей приобретает хаотический характер.

При этом энергия людей тратится не на полезные дела, а на согласование действий, конфликты, поиск информации, преодоление препятствий, исправление ошибок.

## Процессная модель управления качеством является инновацией в управлении ОО

Принцип «процессный подход» гласит, что ***«для достижения наилучшего результата соответствующие ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, нужно рассматривать как процесс».***

Процессная модель образовательной организации состоит из множества основных процессов, вспомогательных и процессов управления, участниками которых являются структурные подразделения ОО и руководство ОО, преподаватели и другие работники.

**процесс – это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.**

*Такая деятельность может быть любого рода: планирование, проектирование, производство, торговля, администрирование, исследования и т.п.*

## *Процессный подход*

Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами.

## Процессный подход

Процессный подход позволяет:

- соединить цепочки отдельных действий (процессов)
- выбросить лишние действия (процессы)
- исключить дублирующие действия (процессы)
- вести параллельно действия (процессы), где это можно и нужно



## **Последовательность внедрения процессного подхода**

**Организация должна:**

- 1) определить процессы, необходимые для эффективного управления организацией;**
- 2) установить последовательность и взаимодействие этих процессов;**
- 3) определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;**

- 4) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;**
- 5) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;**
- 6) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.**



# Глоссарий процессного подхода

- **Владелец процесса** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за ход, результаты и эффективность процесса.
- **Вход процесса** - ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком.
- **Выход процесса** - результат (продукт, услуга) выполнения процесса.
- **Потребитель** - субъект, получающий и использующий результат процесса, степень удовлетворенности которого является критерием оценки качества результатов процесса.
- **а) внутренний** - находится в организации и, в ходе своей деятельности, использует результаты (выходы) предыдущего процесса;
- **б) внешний** - находится за пределами организации и использует результат (выход) процесса.
- **Ресурсы** - информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения процесса и находящиеся в распоряжении владельца процесса.
- **Регламент процесса** - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок контроля результатов и порядок принятия решений по улучшениям.
- **Параметры продукта** – это промежуточные и конечные характеристики результата процесса, а также требования к его качеству.
- **Параметры процесса** – измеримые характеристики процесса, задание и выполнение которых гарантирует достижение целей процесса и выполнение требований к качеству.
- **Подпроцессы** – отдельные, достаточно автономные части процессов, которые могут быть четко идентифицированы.

# Управлять процессами – это значит:

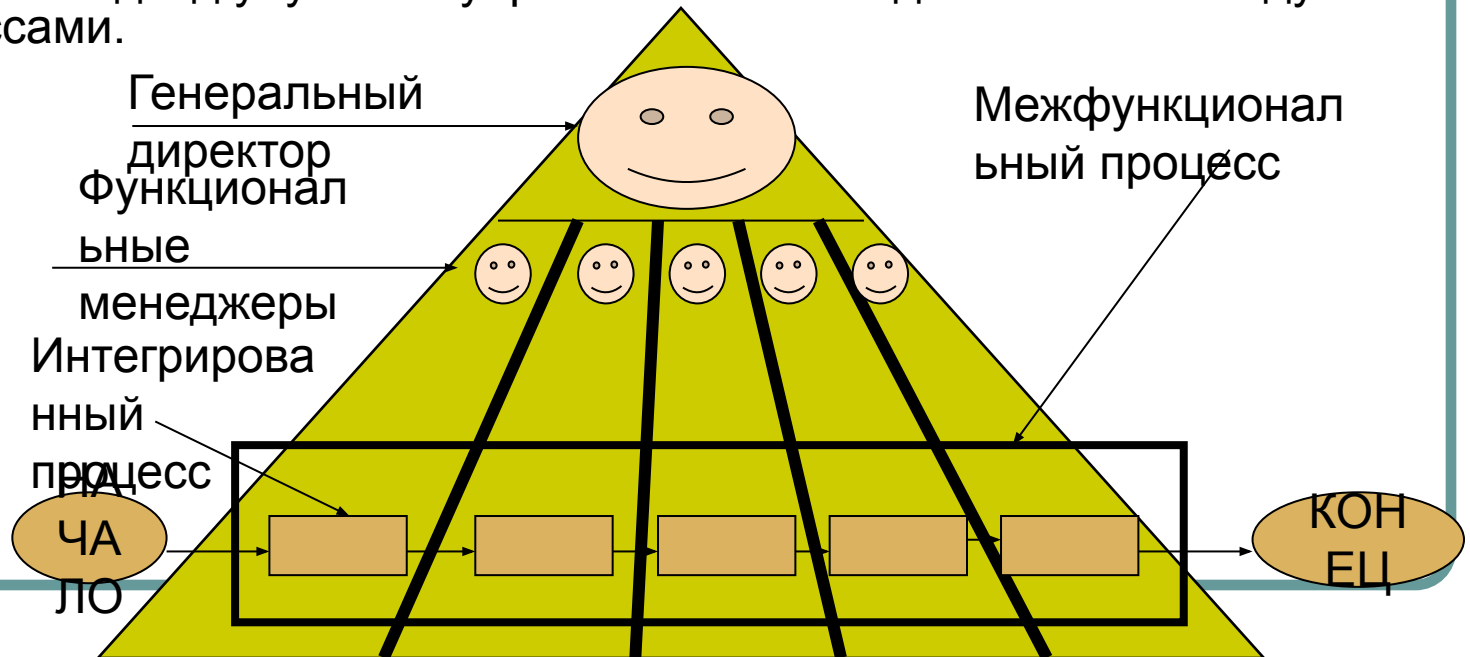
- Видеть и выделять процессы как последовательность взаимосвязанных действий,
- Измерять и анализировать результаты процессов,
- Контролировать связь результатов с ресурсами, необходимыми для их достижения,
- Принимать меры по непрерывному улучшению процессов.

# Преимущества процессного подхода для системы управления:

Организации часто имеют иерархию функциональных подразделений. Обычно организации управляются по вертикали, ответственность за предполагаемые результаты разделяется между функциональными подразделениями.

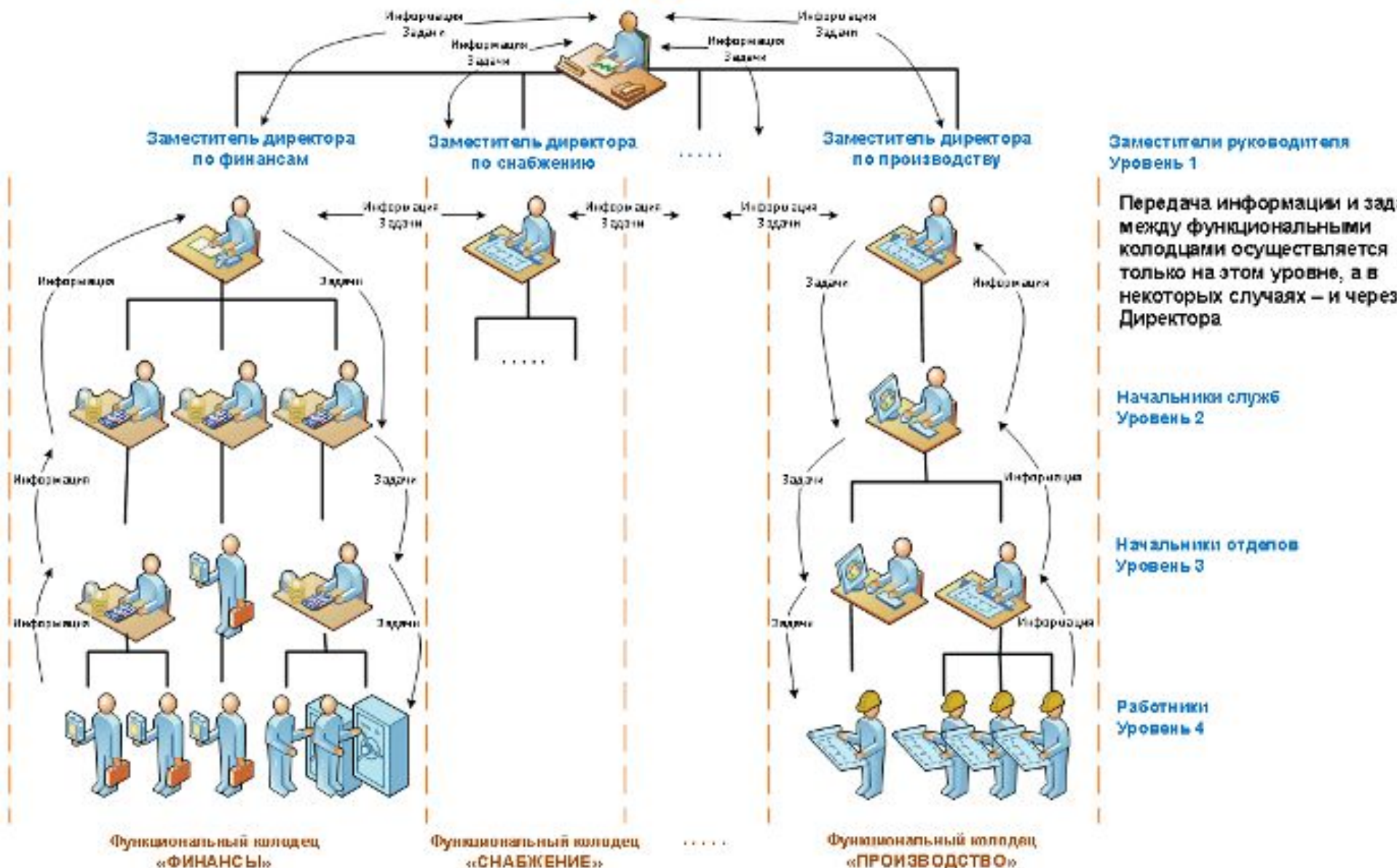
*Процессный подход вводит управление по горизонтали, преодолевающее границы между разными функциональными подразделениями и объединяющее свою направленность с основными целями организации.*

Процессный подход улучшает управление взаимодействиями между процессами.

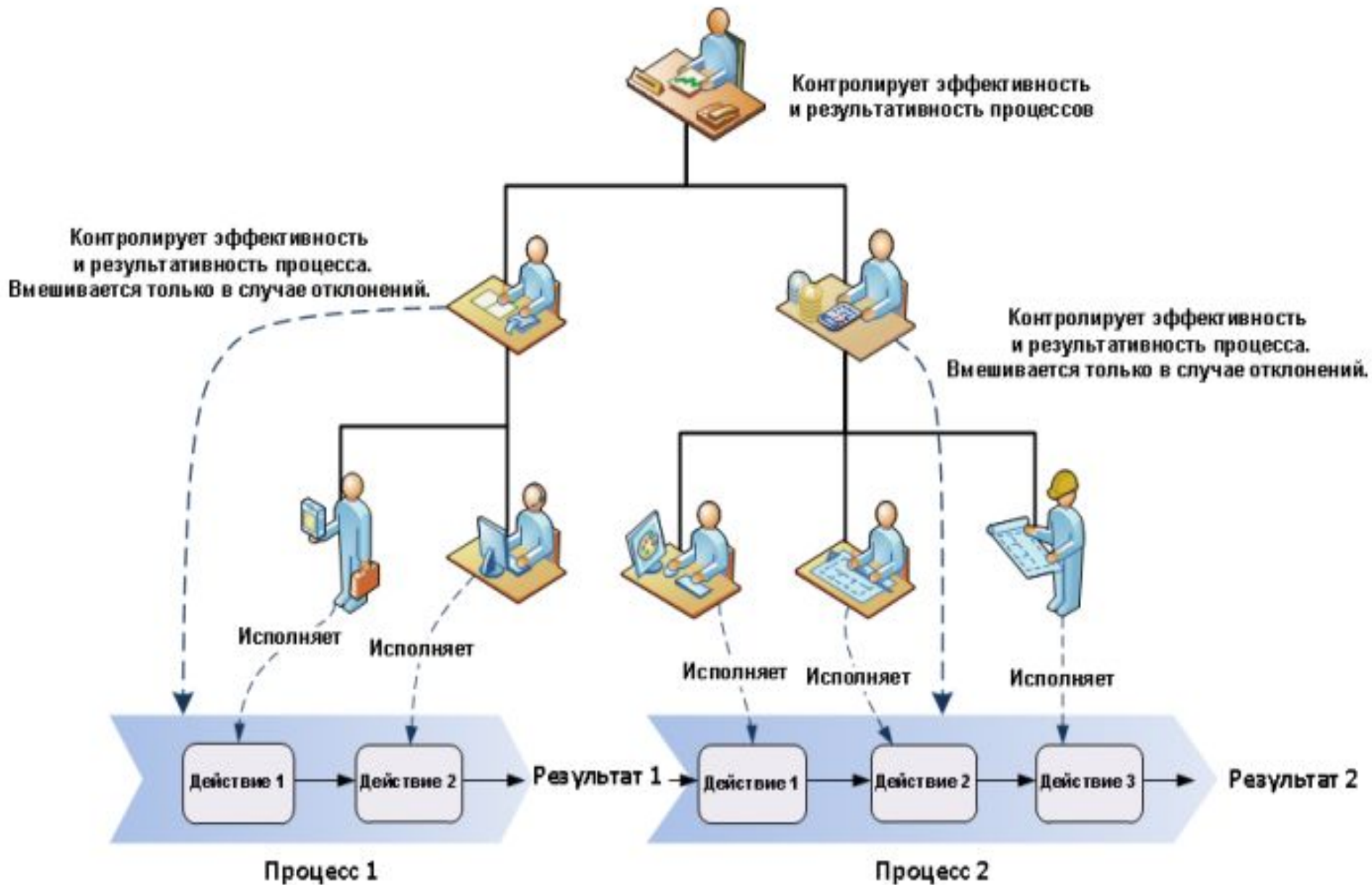


# Схема управления при функциональном подходе

## ДИРЕКТОР



# Процессная схема управления

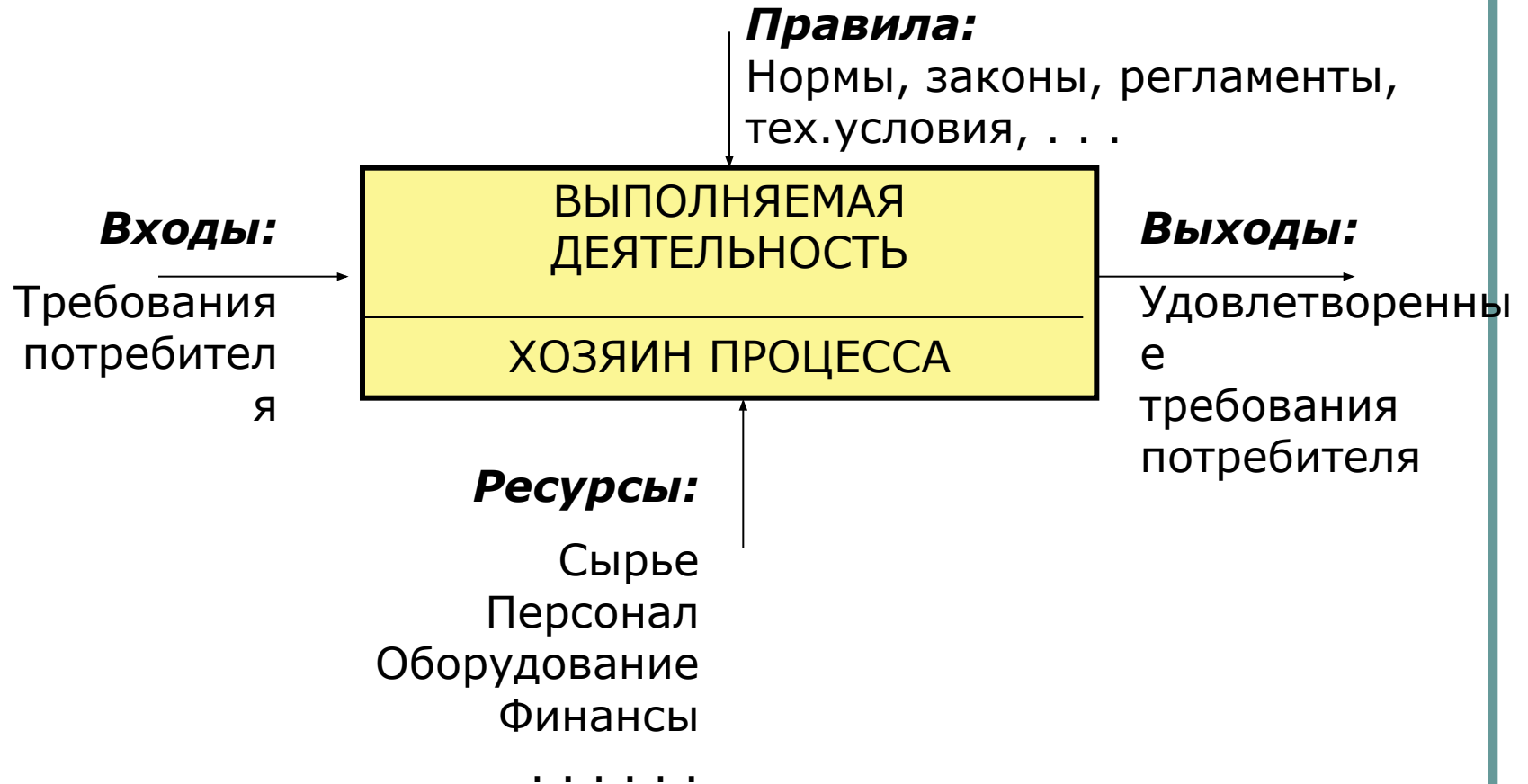


# СХЕМА ПРОЦЕССА

Под выделением процессов понимается определение его границ.  
У любого процесса есть границы, определяемые начальной стадией (вход) и конечной (выход)

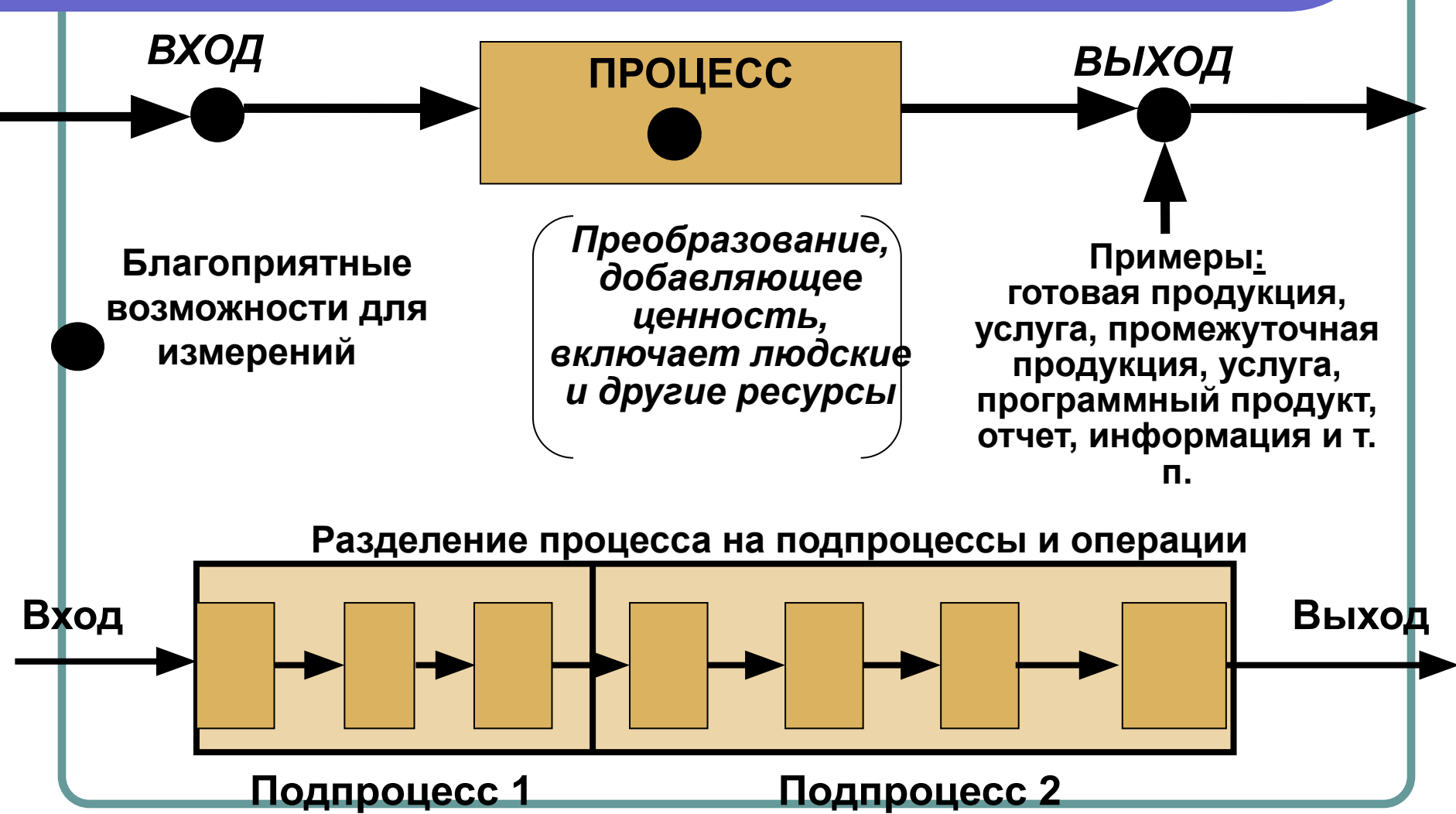


# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЦЕССА





Любой процесс является последовательностью, связанных между собой видов деятельности или деятельностью, которая имеет вход и выход. Руководству организации необходимо определить выходы процессов и идентифицировать необходимые входы и виды деятельности, обеспечивающие результативность и эффективность выходов процессов.





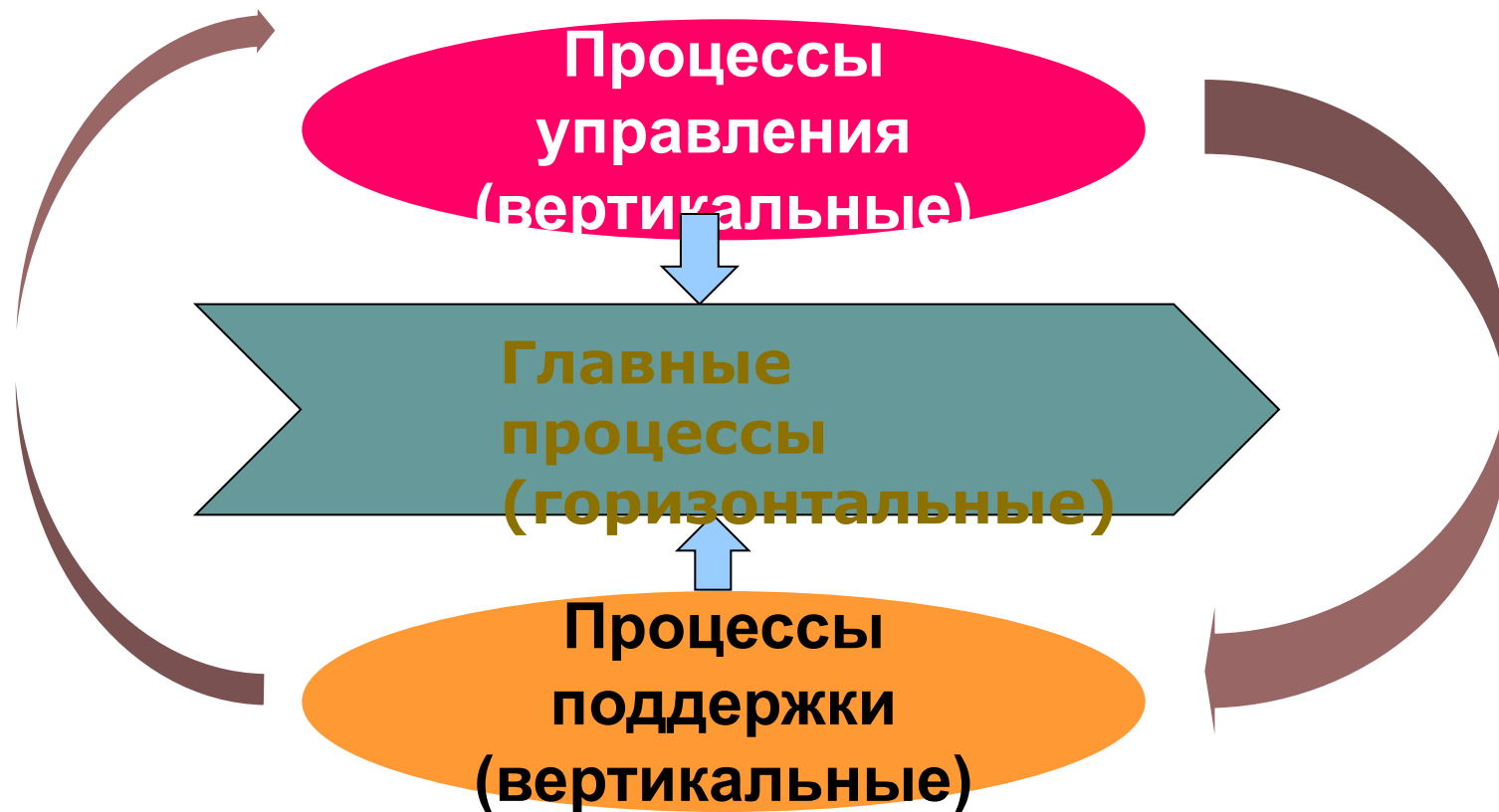
## Классификация процессов по назначению (по степени их влияния на получение добавленной ценности):

Выделяют:

1. **Бизнес-процессы** (основные процессы, производственные процессы, процессы жизненного цикла, базовые процессы, главные процессы).
2. **Обеспечивающие** (обеспечения ресурсами, менеджмента ресурсов, поддерживающие процессы, второстепенные).
3. **Менеджмента** (организационно-управленческие процессы, процессы управления, управленческой деятельности руководства).

*Часто обеспечивающие процессы и процессы управления объединяют в класс вспомогательных процессов.*

# Классификация процессов деятельности



# ISO-9001 выделяет в любой организации 4 блока процессов



**Рис. А.** Модель процессного подхода, адаптированная к образованию и обучению

# Процессный подход – основа современного менеджмента качества

Документируй то, что делаешь, и делай, как задокументировал

Возможность анализа неудачи

Возможность повторения удачи

Главной целью ставь степень удовлетворенности заказчика

Понятие качества получает конкретный смысл

Качество становится измеряемым

Планируй, делай, что запланировал, контролируй результат, улучшай

Возможность предвидеть проблемы

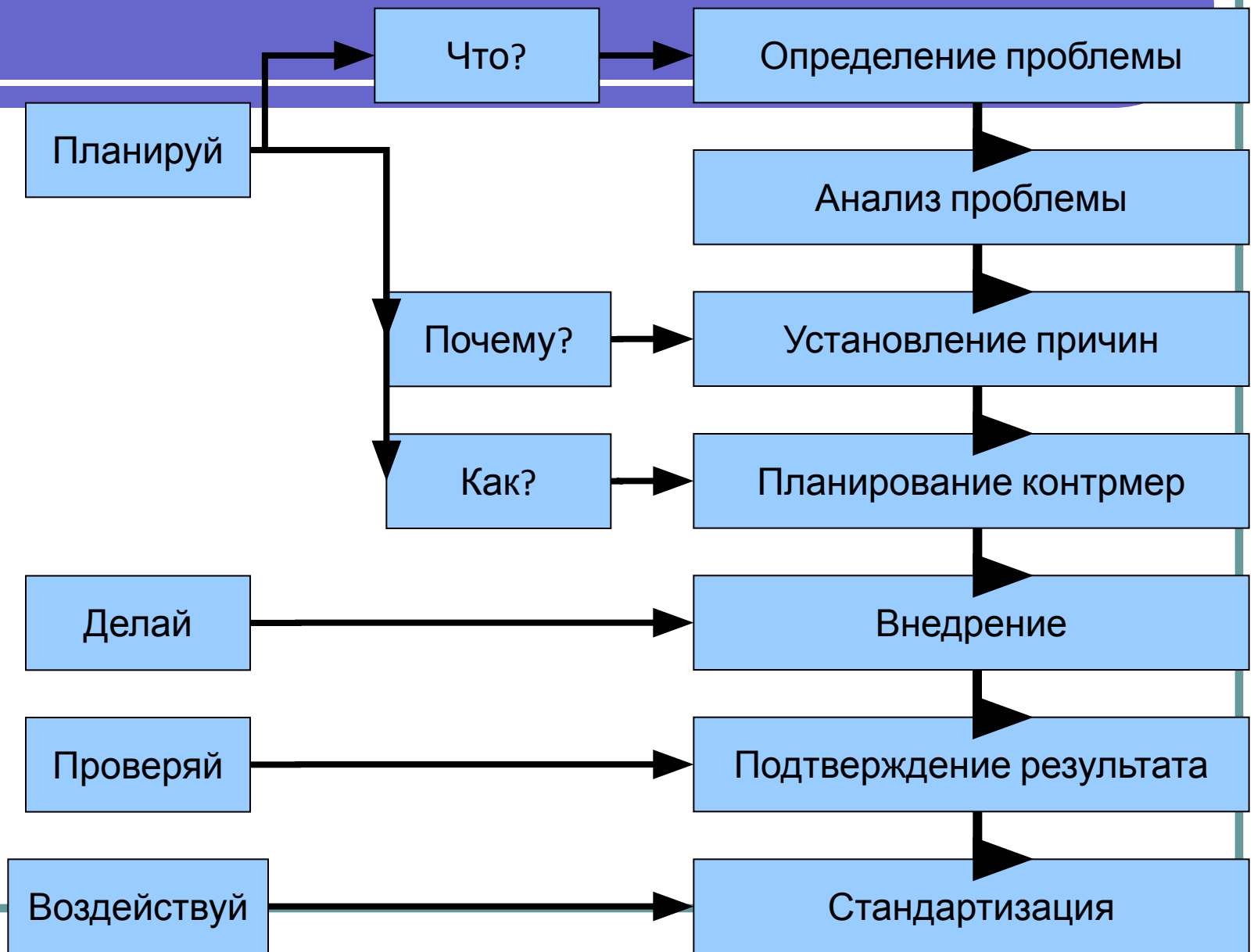
Непрерывный контроль соответствия плану

Сужение диапазона разброса результатов

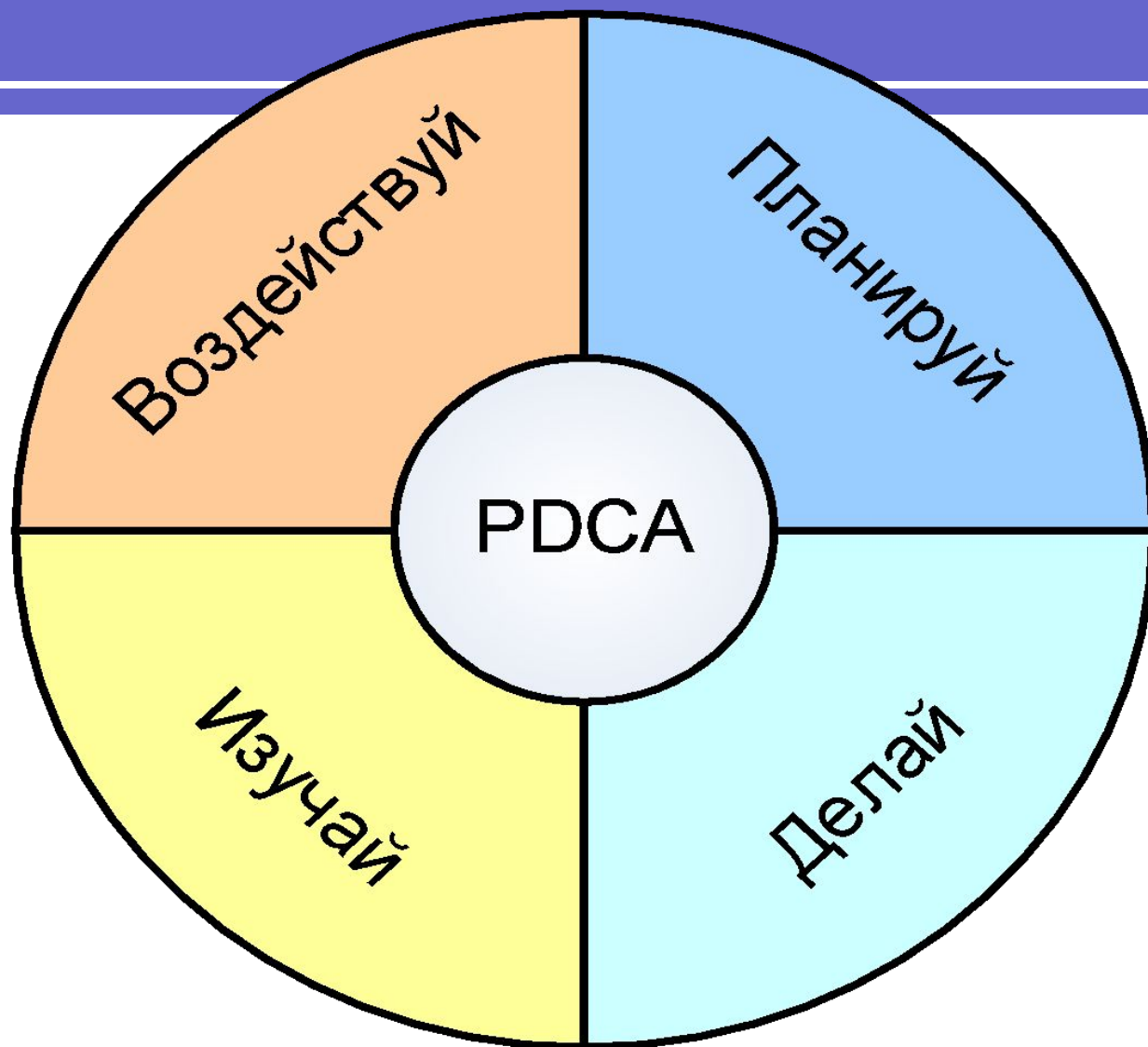
*PDCA – Plan Do Check Act – цикл Деминга*



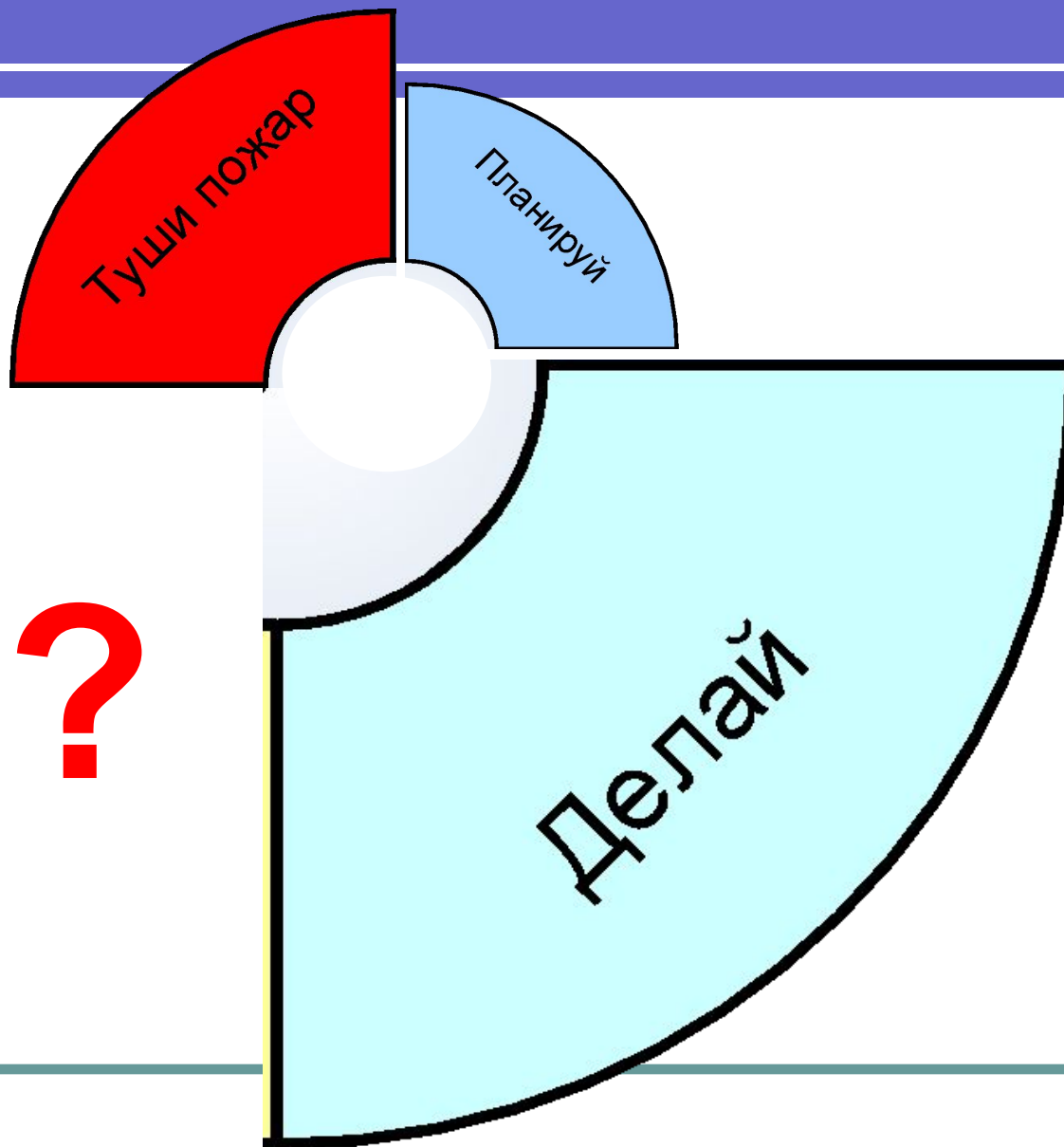
# Цикл PDCA



# Цикл PDCA



# Цикл PDCA



- Мы воспитаны в духе принципа «делай».
- Делание — «продуктивно», в то время как планирование, проверка и изучение «непродуктивны».
- Делая что-либо, мы ощущаем продвижение, в то время как при планировании, обдумывании, обсуждении и изучении у нас возникает чувство, будто мы еще и не приступали к делу.
- Здесь проявляется сильное влияние нашего общества, ориентированного на практические результаты: каждый может предложить какие-либо меры для оценки того, что было сделано, в то время как оценить планирование очень и очень нелегко.
- «Тушение пожаров» - весьма уважаемый род деятельности. На этом деле многие люди сделали себе карьеру. Было бы гораздо лучше, если бы пожары просто не возникали.



С помощью этой модели можно оценить текущий уровень управления процессом и определить условия перехода на следующий уровень. Этот подход позволяет проводить *эволюционные изменения* процессов, **повышая их Уровень зрелости шаг за шагом**

Шкала уровней зрелости

Уровень 0:  
Неполный процесс

Определены общие границы деятельности и общая направленность

Уровень 1:  
Выполняемый процесс

Определены необходимые ресурсы, основные параметры и результаты процесса

Уровень 2:  
Управляемый процесс.

Определены целевые показатели, отчетность, процедуры контроля и корректировки процесса

Уровень 3:  
Устоявшийся процесс

Установлены стандарты для процесса, процесс выполняется на основе стандартов

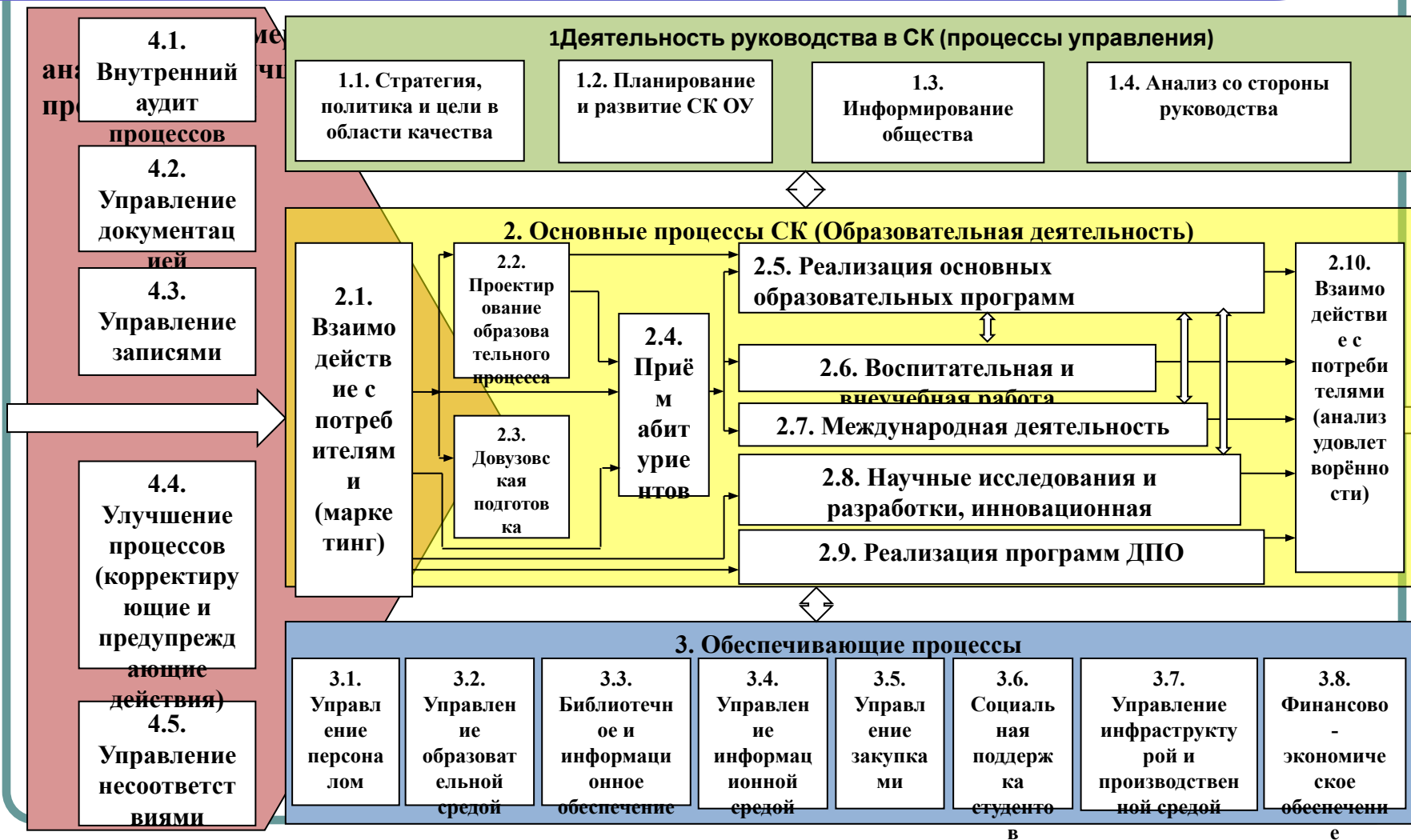
Уровень 4:  
Предсказуемый процесс

Параметры процесса связаны с бизнес-целями организации, процесс управляется на основе количественных параметров

Уровень 5:  
Совершенствуемый процесс

Определены цели совершенствования процесса, соответствующие бизнес-целям организации, выявляются источники существующих и потенциальных проблем и возможности для совершенствования процесса, обеспечено управление изменениями

# Сеть процессов СМК УрГПУ



в

е

# Задача процессного моделирования

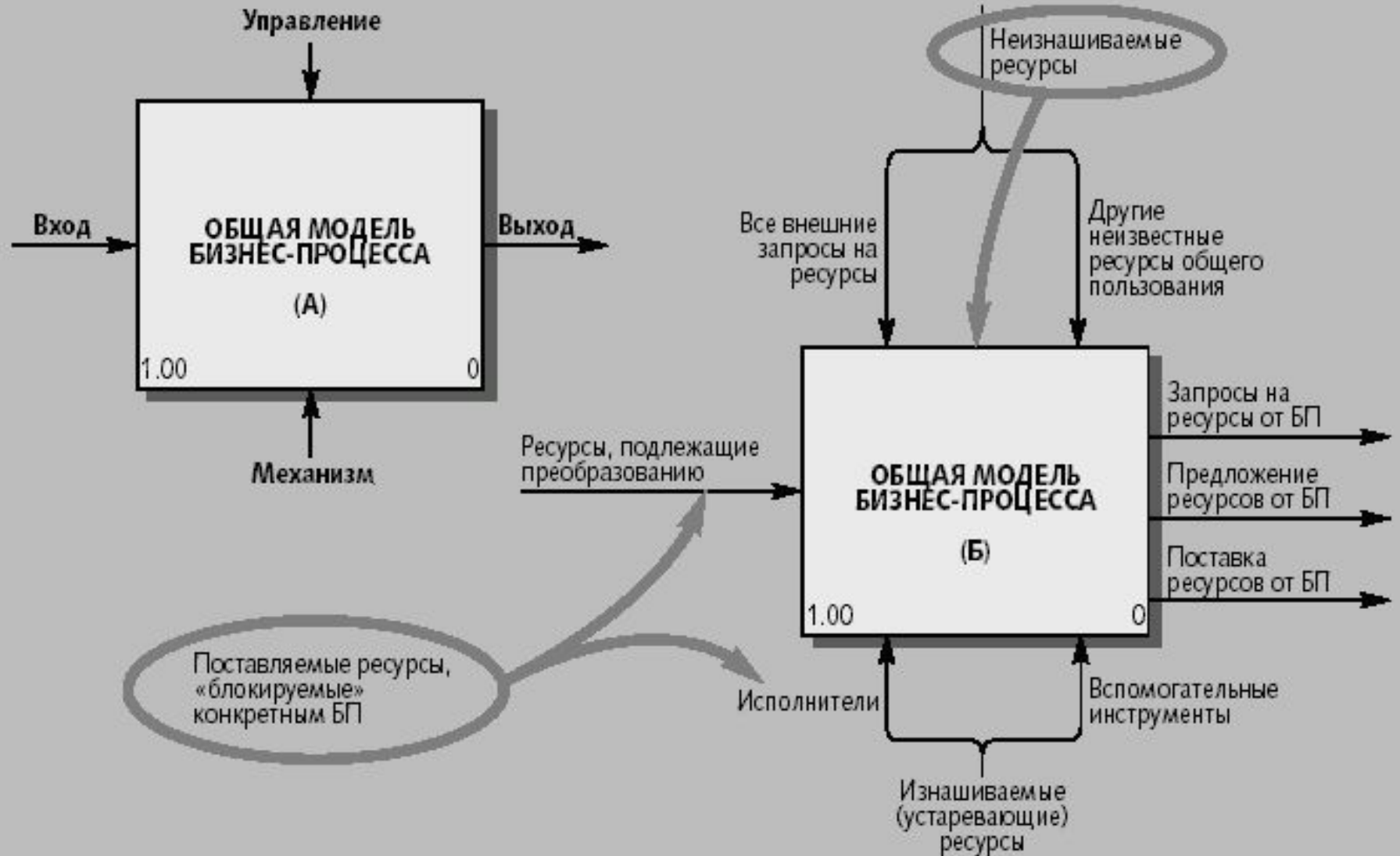
- Задача моделирования процессов - *структурировать содержание системы на основные процессы*, интеграция которых определяет функциональное назначение всей системы.
- **Модель** процесса – это графическое, табличное, текстовое, символьное описание процесса.

# Зачем нужно составлять схемы процессов?

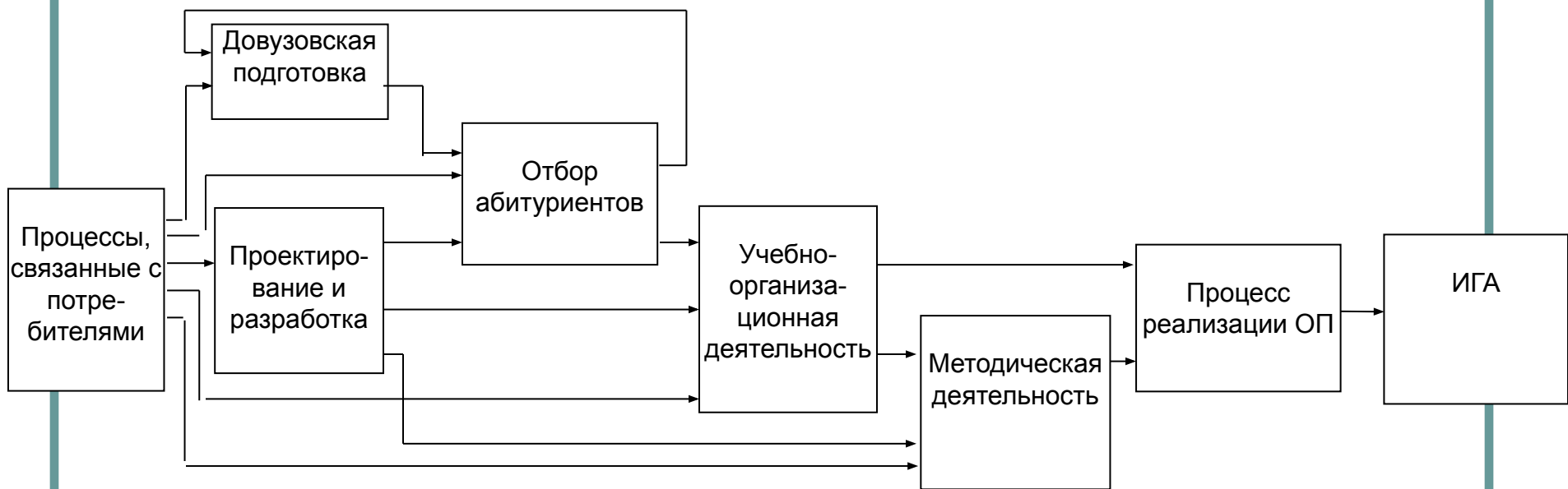
## Чтобы

- Ясно видеть последовательность операций
- Очертить границы процесса
- Определить ключевых участников и функциональные группы в рамках процесса
- Определить взаимодействие между процессами
- Определить интерфейсы поставщика и потребителя
- Упростить коммуникацию
- “Отобразить” излишние петли, заторы и т.д.

# Концепция IDEF



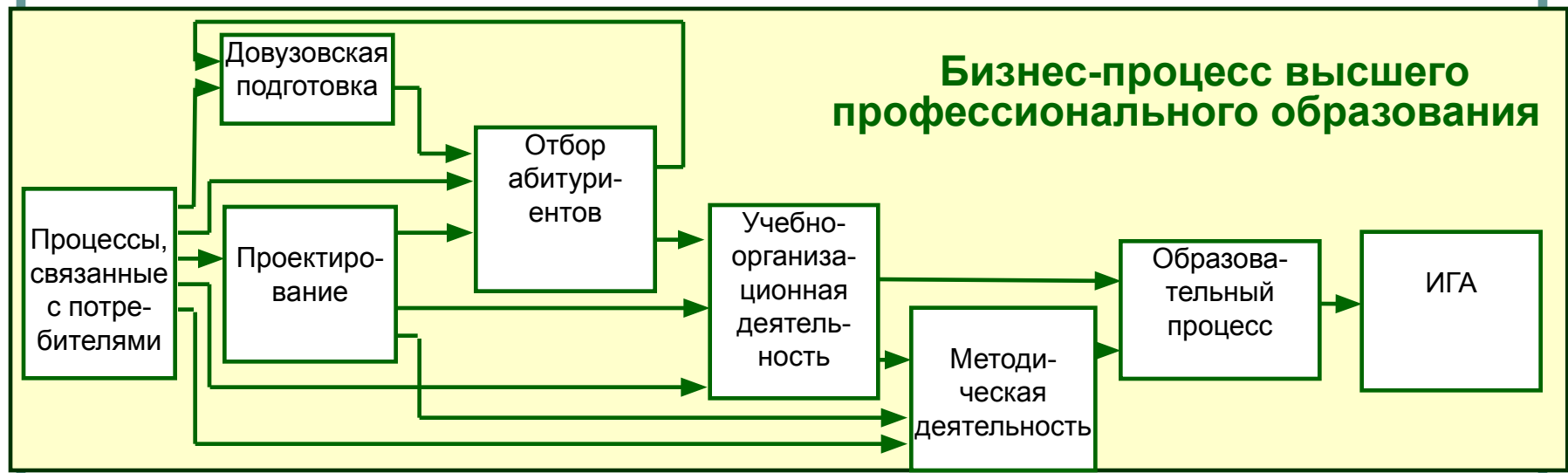
# Сеть процессов 2 уровня для основного процесса в вузе



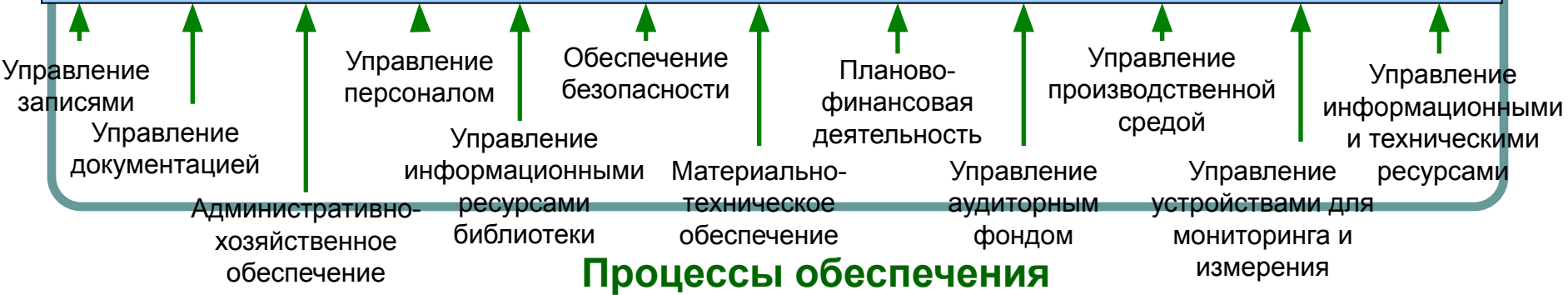
# Процессы менеджмента

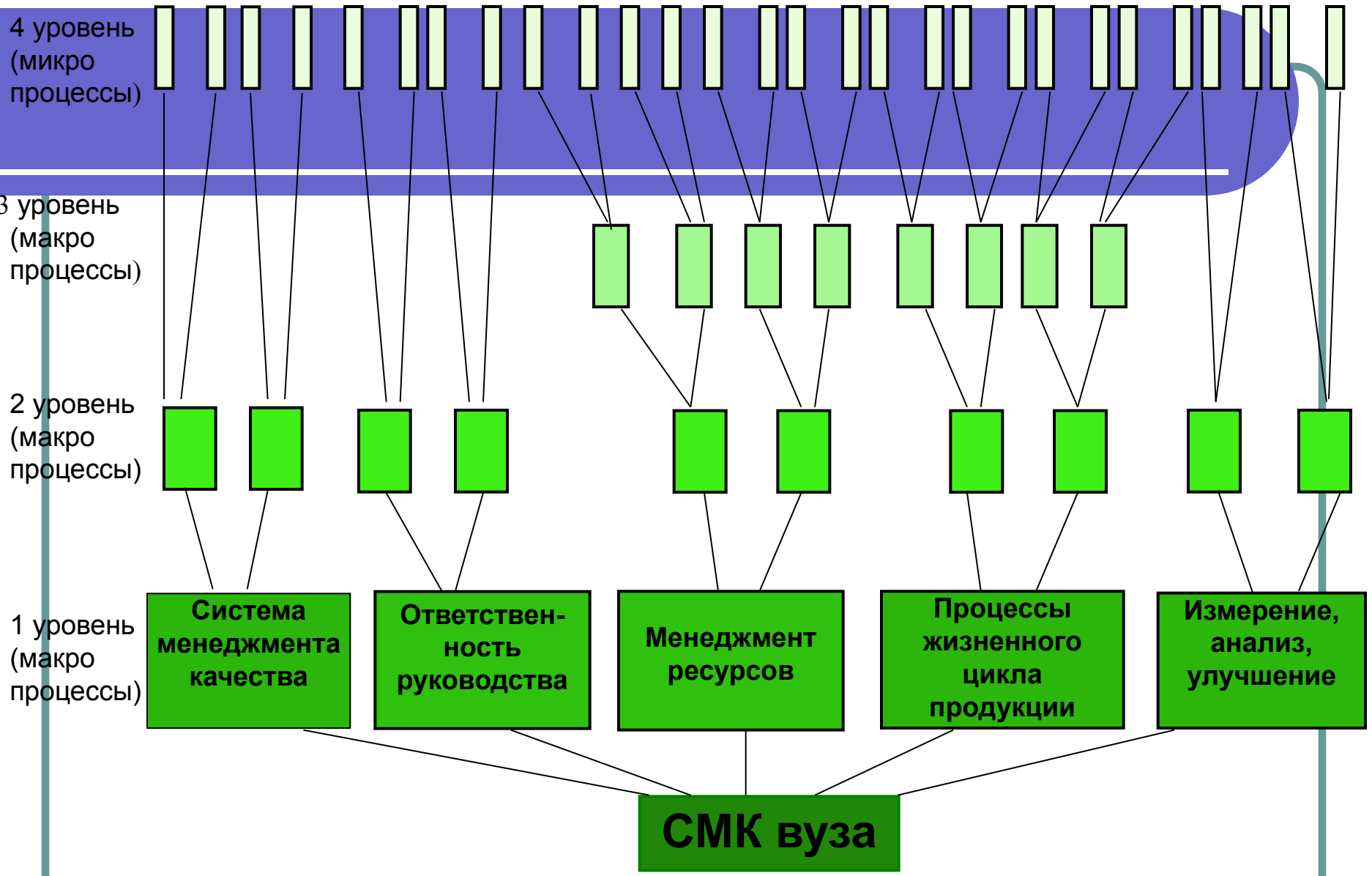


## Научно-техническая деятельность



## Дополнительное профессиональное образование



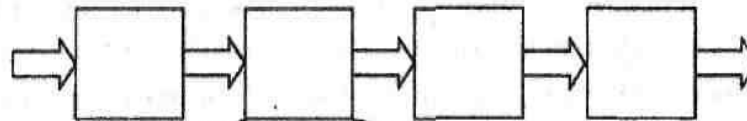


**Иерархия процессов системы менеджмента качества СибГТУ**

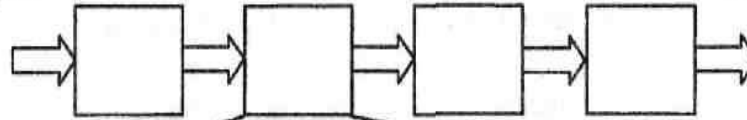


# Структурирование (декомпозиция) процессов по уровням

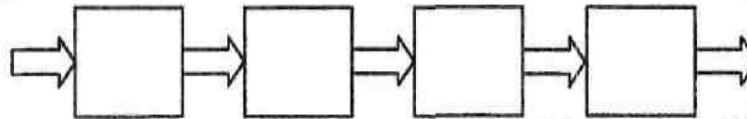
1-й уровень  
детализации



2-й уровень  
детализации



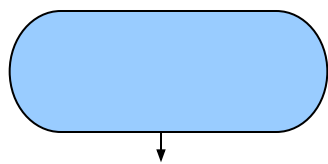
3-й уровень  
детализации



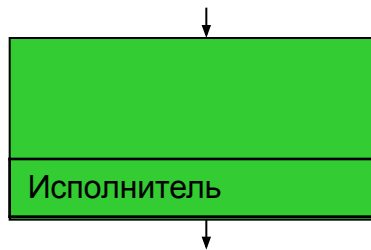
# Контекстная диаграмма процесса «Учебно-организационная деятельность»



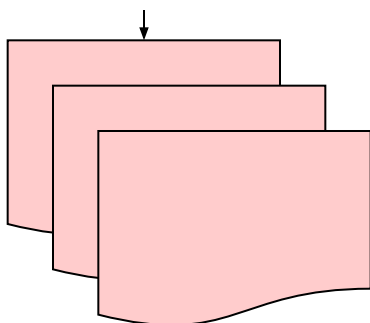
# Основные элементы блок-схемы



Начало,  
Завершение



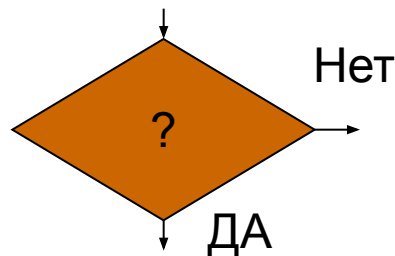
Действие



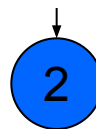
Документ/  
документы



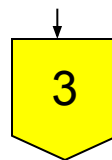
Линия связи,  
Передача  
информации



Блок принятия  
решения  
(контрольная точка)



Внутристраничный  
переход (обрыв)

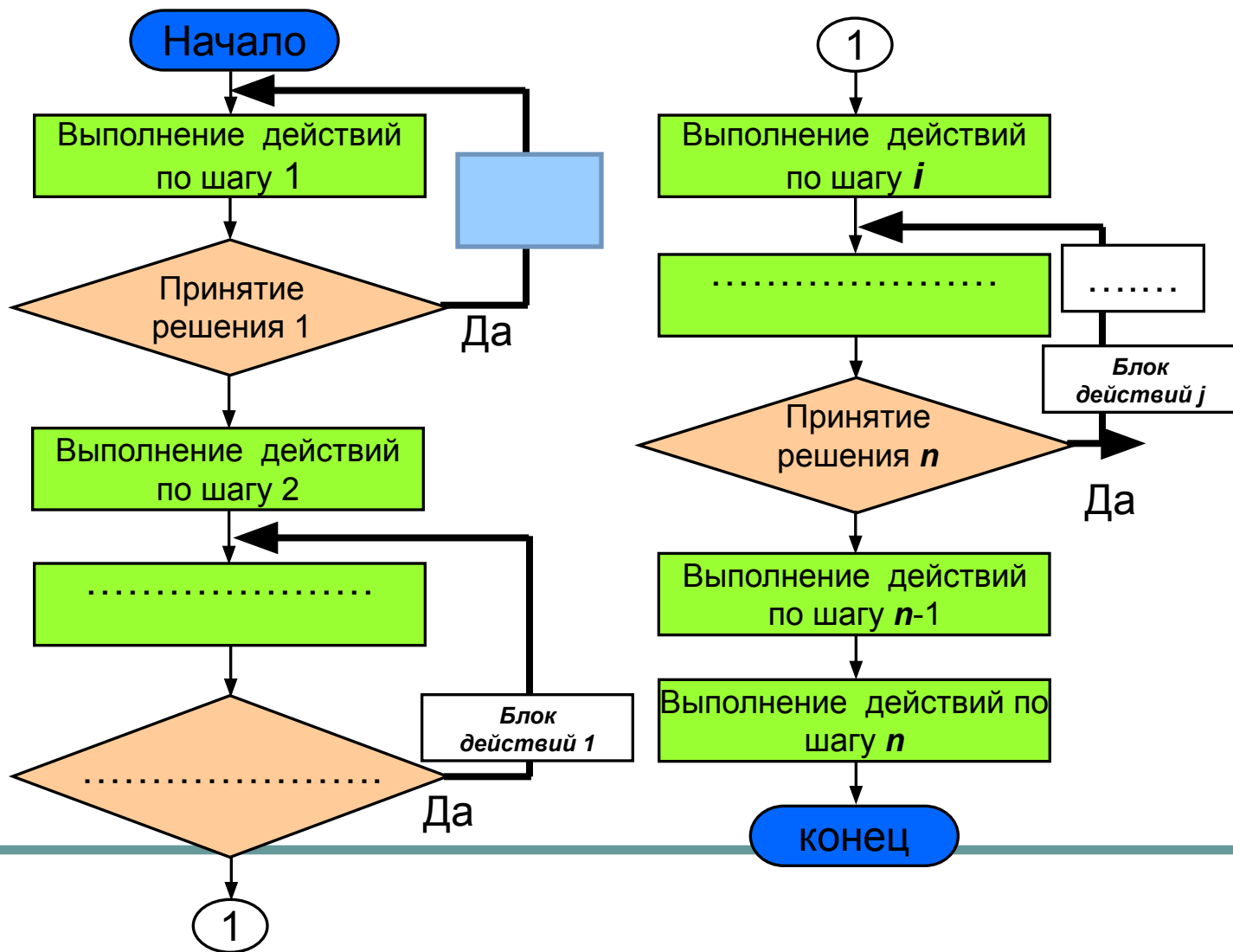


Межстраничный  
Переход (обрыв)



Направление  
передачи  
информации

# Общий вид блок-схемы



**Задание 1.** Используя символы, применяемые на поточных диаграммах процессов, постройте поточные диаграммы:

- **процесса выбора и контроля поставщиков;**
- **процесса копирования документов.**

Используйте символы:

- – линии со стрелками (указывают направление протекания процесса).
- – комментарий (помогает чтению карты процесса, но не является действием/этапом процесса)

## **Задание 2.** Постройте диаграмму (блок-схему) процесса осуществления рекламного проекта

- - Выбор рекламного агентства
- - Оплата услуг агентства
- - Макет рекламы
- - Результат неудовлетворителен
- - Формирование идеи рекламы
- - Согласование условий договора
- - Бюджет не утвержден
- - Условия согласованы
- - Условия не согласованы
- - Неприятие предложенного макета
- - Бюджет утвержден
- - Выбор рекламных средств
- - Принятие макета рекламы агентства к
- - Результат удовлетворителен
- - Обращение к рекламному агентству
- - Утверждение бюджета на рекламу
- - Изготовление «пробной» рекламы
- - Обращение в другое агентство
- - Реализация рекламного проекта
- - Принятие решения о рекламной компании