

Тема 7

Процессный подход к деятельности образовательной организации

Принцип менеджмента качества: процессный подход

ГОСТ Р ISO 9000

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

**Систематический менеджмент применяемых
организацией процессов и обеспечения их
взаимодействия могут считаться
«процессным подходом».**

Процессный подход -
применение в организации системы
процессов и их менеджмент

Процесс – продукция – потребитель

- **Процесс** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы (ИСО 9000, 3.4.1)
- **Продукция** – результат процесса (ИСО 9000, 3.4.2)
- **Потребитель** – организация или лицо, потребляющее продукцию (ИСО 9000, 3.3.5)

Принцип менеджмента качества: процессный подход

Цикл Э. Деминга - PDCA

«Plan – Do – Check – Act»



Цикл Э. Деминга - PDCA

- **Plan – планирование**
разрабатывайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организацией
- **Do – осуществление**
внедрите процессы
- **Check – проверка**
постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой качества, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах
- **Act – действие**
предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов

Принцип менеджмента качества: процессный подход

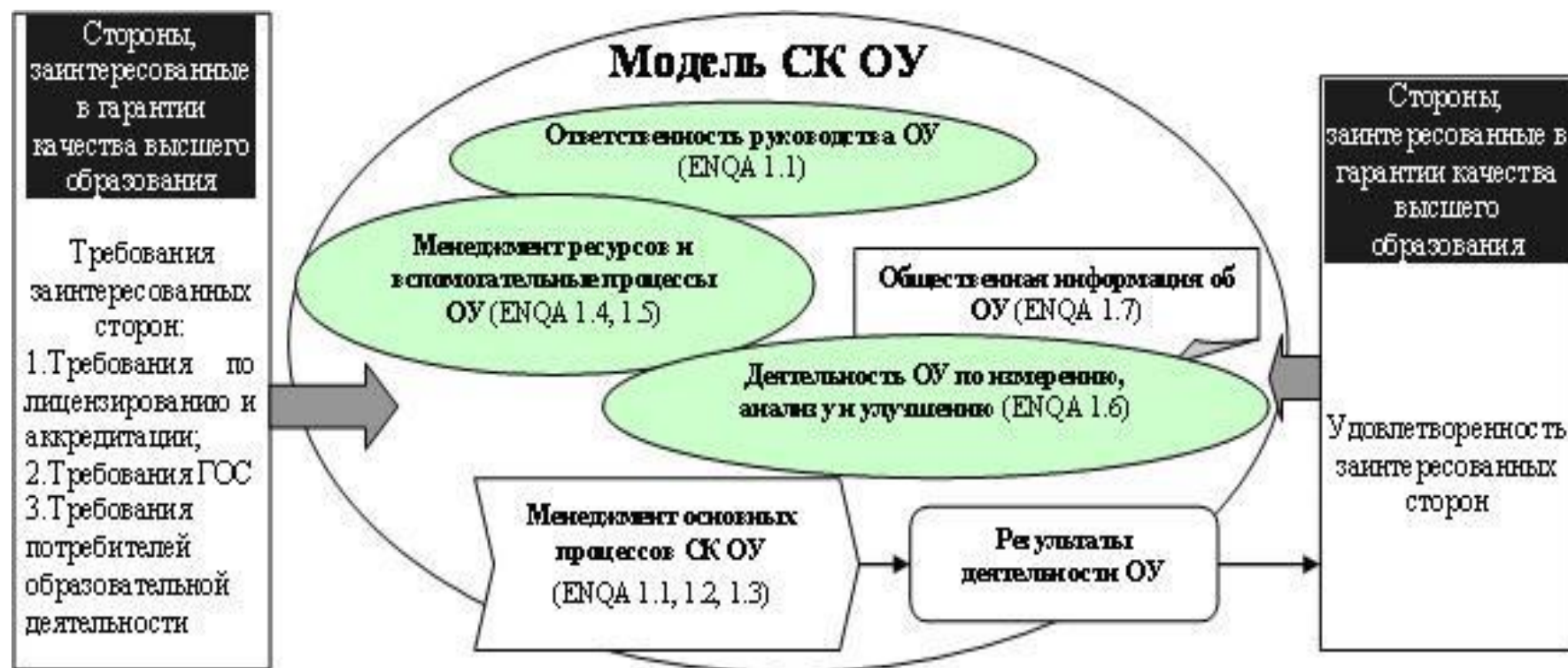
Модель процессного подхода ISO серии



Задачи создания процессной модели состоят в определении:

- видов выполняемой деятельности;
- ответственности за ее выполнение;
- входных данных (материальных и/или информационных потоков);
- поставщиков входных данных;
- выходных данных (материальных и/или информационных потоков);
- потребителей выходных данных;
- документации, устанавливающей требования к деятельности;
- существующих ресурсов (включая персонал, здания и сооружения, оборудование, вспомогательные материалы, оргтехнику и т.д.);
- установленных целей;
- наличия показателей и критериев соответствия деятельности и ее выходных данных.

Типовая модель СМК ОУ



Типовая модель СМК ОО

Реестр процессов и видов деятельности в рамках СМК ОУ

1. Процессы управления

- 1.1 Стратегический менеджмент
- 1.2. Управление качеством
- 1.3. Управление финансовой деятельностью

Ответственность руководства

Типовая модель СМК ОО

Реестр процессов и видов деятельности в рамках СМК
ОО

2. Основные процессы системы качества ОО

(2.1) Маркетинг

Проектирование и разработка

(2.2) образовательных программ, их реализация
(учебная работа)

(2.3) Прием обучающихся

(2.4) Воспитательная и внеучебная работа с
обучаемыми

Типовая модель СМК ОО

Реестр процессов и видов деятельности в рамках СМК
ОО

2. Основные процессы системы качества ОО (продолжение)

- (2.5) Проектирование и реализация программ дополнительного образования
- (2.6) Научно-исследовательская деятельность
- (2.7) Инновационная деятельность
- (2.8.) Международная деятельность

Типовая модель СМК ОО

Реестр процессов и видов деятельности в рамках СМК
ОО

3 **Вспомогательные процессы**

- (3.1) Управление персоналом
- (3.2) Библиотечное и информационное обслуживание
- (3.3) Управление закупками
- (3.4) Управление инфраструктурой
- (3.5) Управление производственной средой
- (3.6) Обеспечение безопасности жизнедеятельности
- (3.7) Социальная поддержка обучающихся и
 сотрудников

Типовая модель СМК ОО

Реестр процессов и видов деятельности в рамках СМК
ОО

4. Измерение, анализ и улучшение в рамках основных и вспомогательных процессов

4.1 Мониторинг, измерение и анализ процессов

4.2 Улучшение процессов

Принцип менеджмента качества: процессный подход

Процессная модель системы управления качеством



Тема 8.

Процессы СМК: требования к описанию

– **Процесс** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности и ресурсов, преобразующая входы в выходы (ИСО 9000)

Требования п.4.1 ИСО 9000

Организация должна:

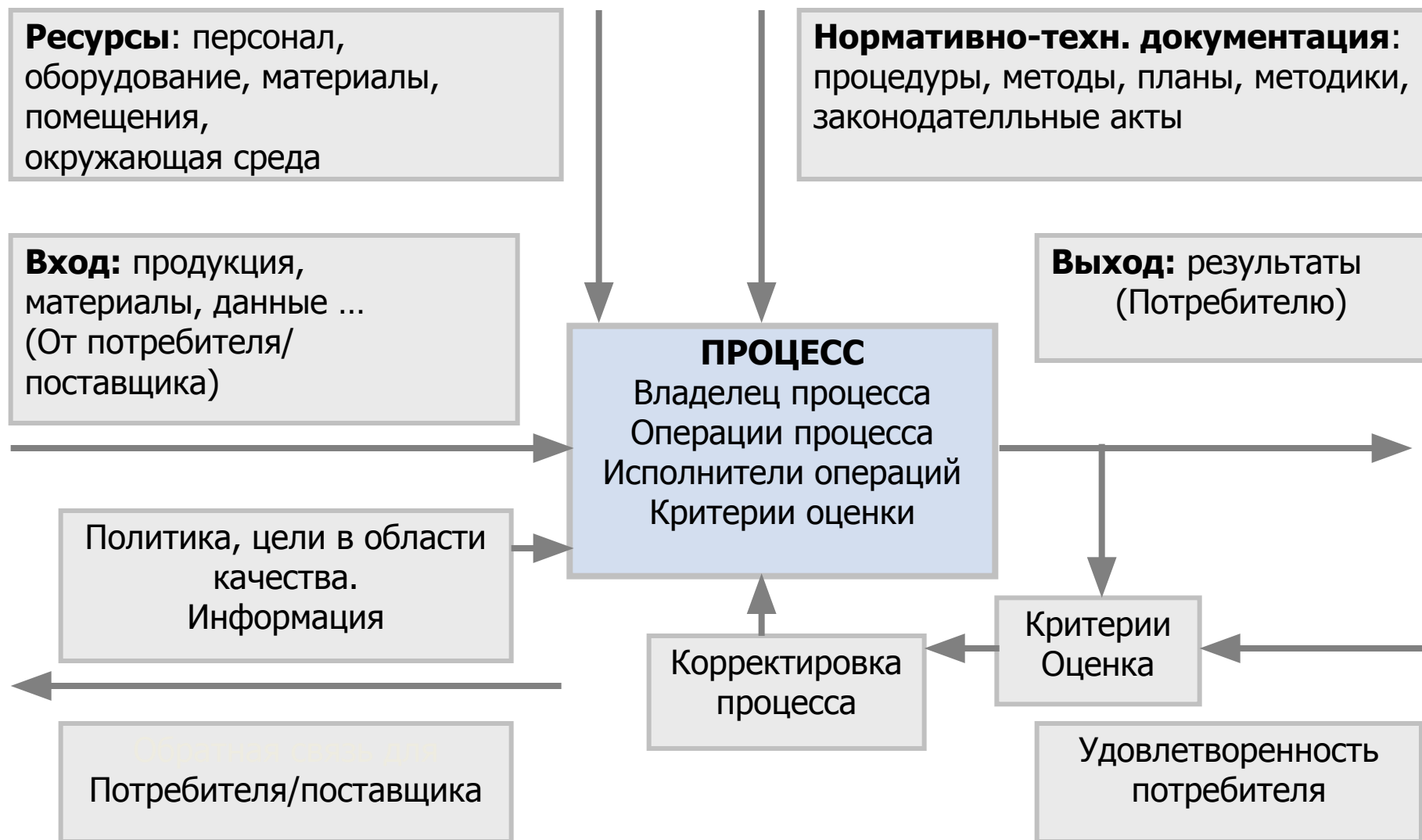
- а) определять процессы для СМК и их применение;**
- б) планировать процессы;**
- в) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;**
- г) определять критерии и методы обеспечения результативности при осуществлении и при управлении этими процессами;**
- д) обеспечивать наличие ресурсов и информации для поддержки этих процессов и их мониторинга;**
- е) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;**
- ж) принимать меры для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.**

**Для эффективного менеджмента процессов
необходимо наличие предпосылок:**

- **Определение ответственности за процесс
(владелец, руководитель или менеджер
процесса)**
- **Внедрение системы постоянного улучшения
процессов и при необходимости радикальное
их изменение (реинжиниринг процессов)**

Управление процессом
осуществляется с помощью
разработанной
документированной
процедуры

Схема процесса



Пример. Процесс «Менеджмент персонала»



Карта процесса

Основные элементы карты процесса:

- ✓ Критерии
- ✓ Показатели
- ✓ Пороговые значения
- ✓ Периодичность мониторинга
- ✓ Ответственность

Для оценки процессов можно использовать показатели:

- *результативность*, т. е. степень достижения запланированного результата;
- *эффективность*, т. е. использование ресурсов (времени, издержек) для достижения результата;
- *гибкость процесса*, т. е. способность адаптации к изменениям.

Процессы СМК: требования к описанию процессов

К общим для всех процессов СМК показателям оценки могут быть отнесены следующие показатели **результативности**:

- выполнение плановых показателей;
- несоответствия, выявленные при внутренних и внешних аудитах, не устраненные в планируемые сроки;
- претензии (рекламации) потребителей (включая внутренних потребителей).

Перечень общих требований к измеряемым величинам для определения и введения системы измерений

Измеряемость: измеряемые величины нужно суметь измерить.

Валидность/объективность: измеряемая величина должна быть характерной для исследуемого признака и отражать реальность.

Точность: несколько измерений должны приводить к одинаковому результату (измерение разными методами)

Понятность: измеряемые величины и взаимосвязи между ними должны быть понятны и прозрачны для пользователя.

Возможность влияния: пользователь на основании измеряемых величин должен быть в состоянии принять меры (корректировки).

Затраты на измерения должны быть, по возможности, невысокими (разумное соотношение затрат и значимости результатов)

Пример. Процесс «Менеджмент персонала»

Критерии	Показатели	Пороговые значения	Периодичность мониторинга и анализа	Методы	Ответственность
Заполненность штатного расписания	доля вакантных ставок в утвержденном штатном расписании	не более 20 %	1 раз в год	рассчитывается от числа занятых ставок и общего числа имеющихся ставок по категориям персонала (или по школе в целом)	Руководитель процесса
	показатель штатности ППС	не менее 50 %	1 раз в год	рассчитывается от ставок, занятых штатными учителями, и общего числа ставок учителей	Руководитель процесса
Текучесть кадров	доля штатных работников, уволившихся по собственному желанию	не более 30 %	1 раз в год	рассчитывается от общего числа уволившихся лиц и числа лиц, уволившихся по собственному желанию по категориям персонала (учителя, УВП, АХП) Учитываются только лица, работавшие на штатной основе	Руководитель процесса

Блок-схема процесса

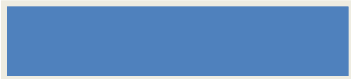
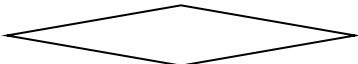
Блок-схема составляется с учетом следующих правил.

- ✓ Строго сверху вниз чертится базовая блок-схема процесса, которая представляет собой отражение самого простого варианта процесса.
- ✓ Входы и выходы обозначаются эллипсами, этапы (операции) - прямоугольником, точка усложнения - ромбом. Прямоугольник содержит название этапа, исполнителя этапа.
- ✓ Базовые блок-схемы состоят не только из этапов (операций) процесса, но и содержат вопросы, раскрывающие суть точки усложнения. Если на этот вопрос мы отвечаем "нет", то процесс идет по базовой модели, если следует ответ "да", то процесс усложняется.
- ✓ Вправо от точек усложнений чертятся отклонения процесса. Не завершив работу по отклонениям, нельзя вернуться к базовой модели процесса.

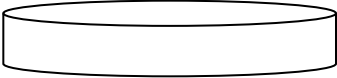
Блок-схема процесса (продолжение)

- ✓ Блок-схема процесса помещается слева. Напротив каждого этапа располагается информация о требованиях к методу выполнения работ данного этапа или ссылка на регламентирующий документ, а также информация о входных и выходных документах и сообщениях.
- ✓ Следует проанализировать полученную блок-схему процесса на соответствие требованиям. Во-первых, она должна отражать цикл PDCA (планирование - осуществление - проверка - действия по улучшению). Во-вторых, процесс должен соответствовать требованиям стандарта ISO 9000 и внутренним требованиям организации к выполнению данных работ.

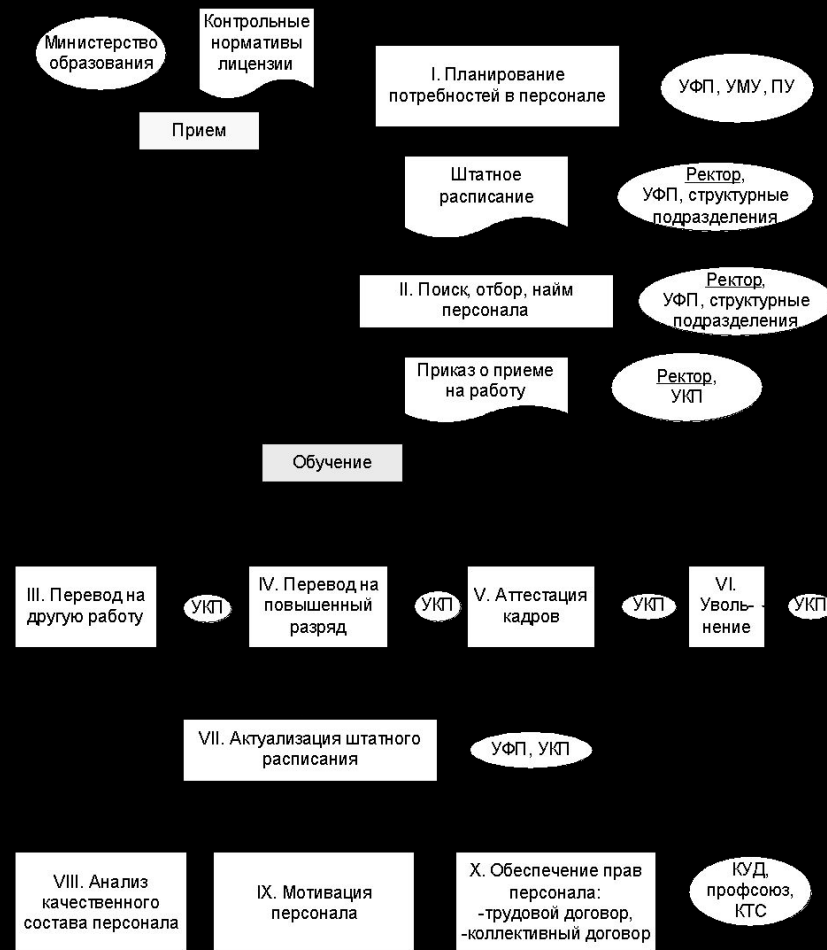
Условные обозначения, применяемые при составлении блок-схем процессов СМК

Графический элемент	Значение графического элемента
	- начало/ конец блок-схемы алгоритма процесса (операции)
	- действие
	- процесс Системы менеджмента качества, с которым устанавливается взаимодействие в ходе выполнения операции.
	- оформление документа или регистрация данных
	- принятие решения (моменты возможного принятия альтернативного решения – точки задержки)
да	- положительное решение
нет	- отрицательное решение
	- контроль, проверка, анализ
	- указание исполнителя действия (подчеркиванием выделяется должностное лицо, утверждающее документ)

Условные обозначения, применяемые при составлении блок-схем процессов СМК

Графический элемент	Значение графического элемента
	- формирование электронной базы данных
	- обозначает последовательность действий в процессе (операции)
	- соединительный элемент к другой части процесса (например, для перехода на другую страницу)

Пример, Блок-схема процесса «Менеджмент персонала»



- **ВХОДНЫЕ ДАННЫЕ** - требования и удовлетворенность потребителей, политика и цели в области качества, план развития СМК, требования нормативной базы и т.д.
- **ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ** – документация СМК, свидетельства соответствия СМК, данные для анализа со стороны руководства, программа аудита, планы корректирующих и предупреждающих действий. Потребителями этих данных являются все процессы СМК.

- В **документированной процедуре** рекомендуется четко определить входные и выходные данные и результаты, а также определить операции данного процесса и описать реализацию и взаимодействие этих операций.

Лист ознакомления с ДП «.....»

Должность	Фамилия	Подпись	Дата

Владелец

процесса

(подпись, дата)

Лист регистрации изменений

№ изме- нения	Номера страниц			Дата внесения изменений	Подпись ПР/УК
	измененн ых	новы х	аннулированн ых		