

ISO/TC 176/SC 2/N 544R3
от 15 октября 2008 г.

**Руководство по
концепции и применению
процессного подхода к
системам менеджмента**

Руководство по концепции и применению процессного
подхода к системам менеджмента
Октябрь 2008 года

- Изменения, внесенные в новую редакцию Руководства по концепции и применению процессного подхода к системам менеджмента касаются, в основном, **уточнения перевода**.
- В разделе 3 «Типы процессов» добавлен подраздел «Ссылки к процессам в ISO 9001:2008» в котором приведены положения ISO 9001:2008, относящиеся к процессному подходу и общим требованиям к системе менеджмента качества организации.

Введение

- ✿ В данном руководстве приводятся **понятия, указывается назначение и применение** «процессного подхода» к семейству стандартов ISO 9000 на системы менеджмента качества. Руководство также можно использовать с целью применения процессного подхода к **любой** системе менеджмента **независимо от типа или величины организации**. Данное руководство включает, но не ограничивается системами менеджмента в области:
 - ✿ - Окружающей среды (семейство ISO 14000),
 - ✿ - Гигиены и охраны труда,
 - ✿ - Деловых рисков,
 - ✿ - Социальной ответственности.

Введение

- ✿ Это руководство также должно содействовать согласованному подходу к описанию процессов и применению терминологии, связанной с процессами.

Введение

Целью процессного подхода является повышение результативности и эффективности при достижении организацией ее установленных целей. В отношении ISO 9001:2008 эти средства повышают удовлетворенность потребителя, соответствуя требованиям потребителя.

Введение

Преимущества процессного подхода:

Интеграция и группировка процессов, которые позволят достичь запланированных результатов

Способность сфокусировать усилия на результативности и эффективности процесса

Обеспечение уверенности потребителей и других заинтересованных сторон в согласованном действии организации

Прозрачность деятельности внутри организации

Меньшие затраты и меньшая продолжительность циклов, что достигается благодаря эффективному использованию ресурсов

Улучшенные, согласованные и прогнозируемые результаты

Обеспечение возможностей для целенаправленных и приоритетных инициатив в отношении улучшения

Поощрение привлечения людей и разъяснение их ответственности

FAQ's

- **Что такое процесс?**

Любая деятельность или операция, которая получает входные данные и преобразует их в выходные данные, может рассматриваться как процесс. Почти все виды деятельности и операции, связанные с производством продукции или предоставлением услуг, являются процессами.

Для функционирования организаций они должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными процессами.

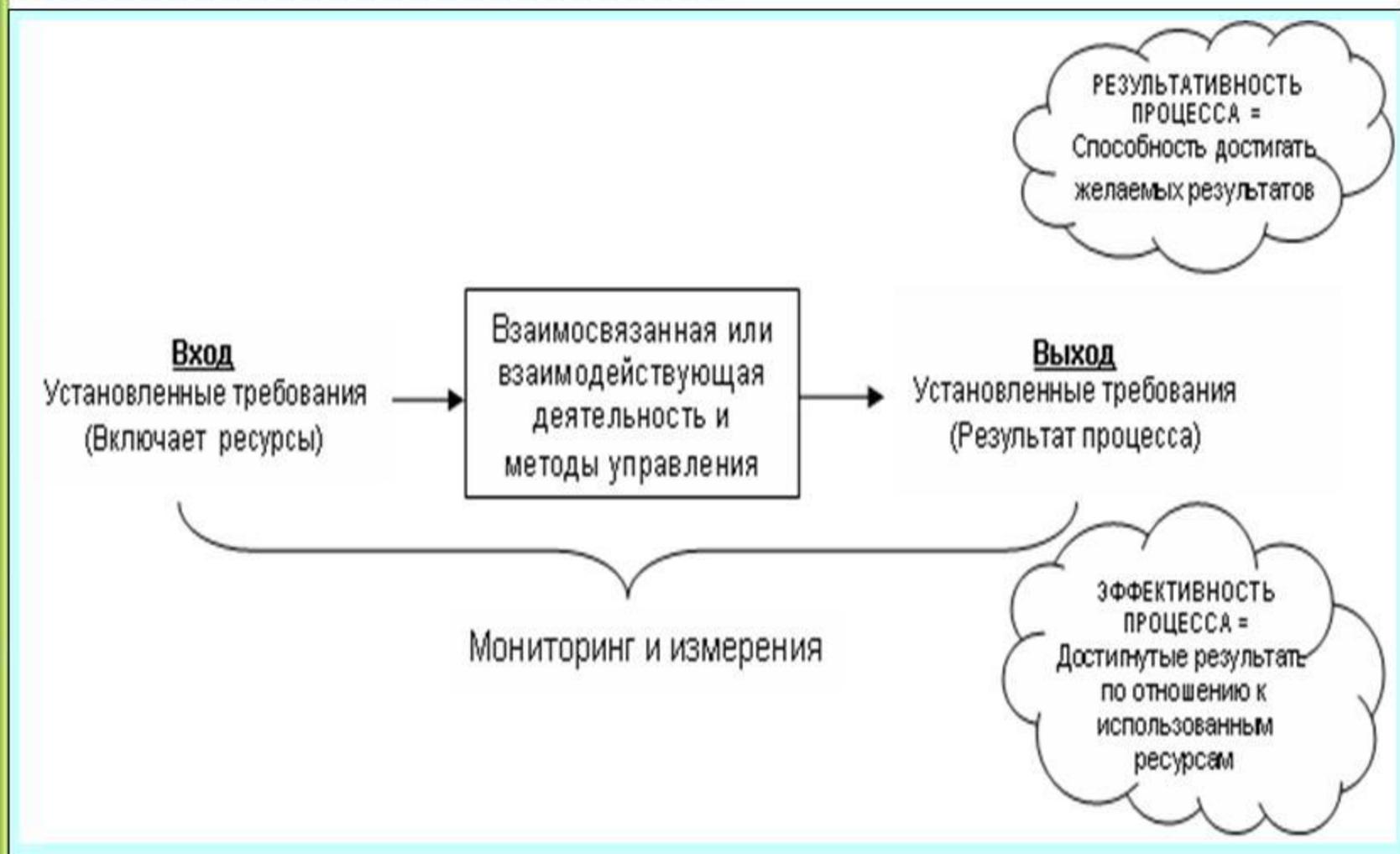
Часто выход одного процесса будет непосредственно образовывать вход следующего процесса. Систематическая идентификация и управление различными процессами, применяемыми в организации, и особенно взаимодействие таких процессов могут рассматриваться как "процессный подход" к менеджменту.

Что такое процесс?

«Процесс» можно определить как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

Эта деятельность требует распределения таких ресурсов, как люди, время, оборудование, материалы и т.д.

Что такое процесс?



Что такое процесс?

Входы и предполагаемые выходы могут быть материальными (например, оборудование, материалы или компоненты) или нематериальными (например, энергия или информация). Выходы также могут быть непредусмотренными, например, отходы или загрязнение.

Что такое процесс?

У каждого процесса есть потребители и другие заинтересованные стороны (которые могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к организации), с потребностями и ожиданиями от процесса, которые определяют необходимые выходы процесса.

Что такое процесс?

Следует использовать систему для сбора данных, которые можно анализировать с целью предоставления информации о функционировании процесса и определения необходимости корректирующего действия или улучшения.

Что такое процесс?

Все процессы следует увязывать с целями, областью применения и сложностью организации и следует разрабатывать для придания ценности организации.

FAQ's

✿ **Что такое «процессный подход»?**

«Процессный подход» – это способ получения желаемого результата посредством управления **видами деятельности и соответствующими ресурсами как процессом**. "Процессный подход" является **ключевым** элементом стандартов ISO 9000.

FAQ's

- ✿ Можно ли применять "процессный подход" к другим системам менеджмента?

Да. "Процессный подход" является общим принципом менеджмента, который может повышать результативность и эффективность организации при достижении определенных целей.

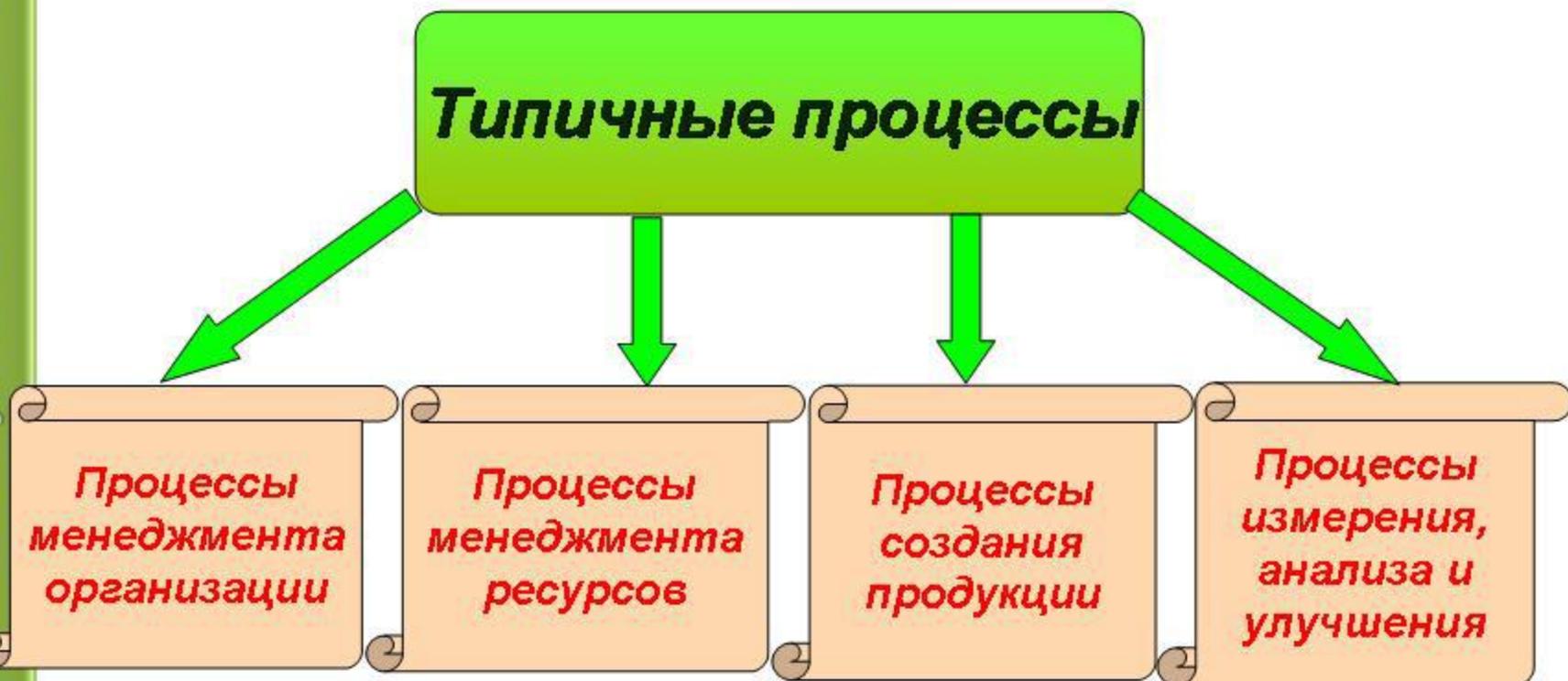
Типы процессов

«Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата, могут считаться «процессным подходом»»
(п.0.2 ISO 9001:2008)

Типы процессов

Каждая организация должна определить количество и вид процессов, необходимых для выполнения своих бизнес-целей. Допустимо, чтобы процесс требуемый ISO 9001:2008, был частью процесса(ов), который уже установлен организацией или определен организацией в терминах отличных от ISO 9001.

Типы процессов



Типы процессов

Процессы менеджмента организации

Включают процессы, связанные со стратегическим планированием, разработкой политики, установлением целей, обеспечением обмена информацией, обеспечением доступности необходимых ресурсов для достижения целей в области качества организации и получения желаемых результатов, а также для анализа со стороны руководства.



Типы процессов

Процессы менеджмента ресурсов

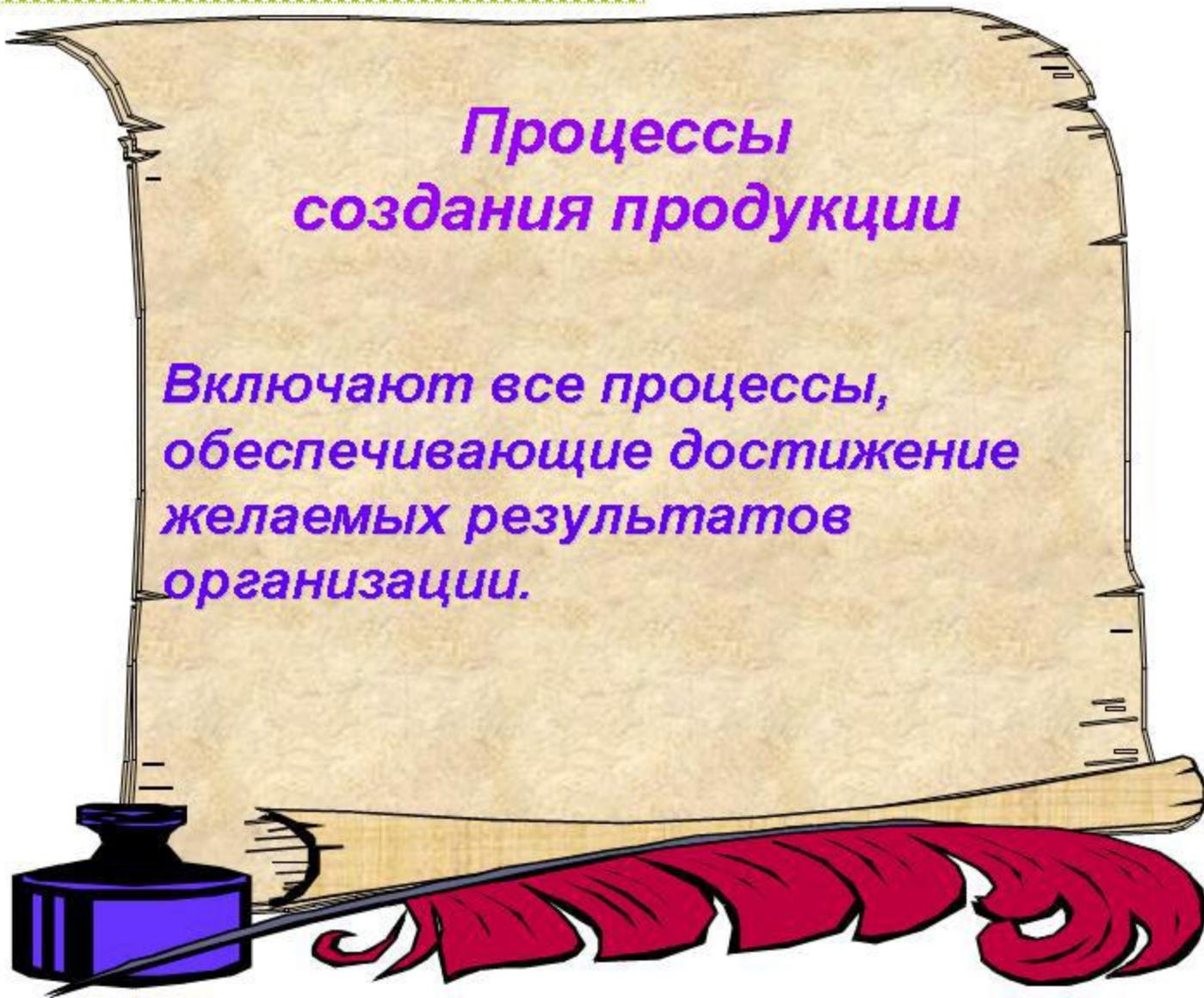
*Включают все процессы, которые
требуются для обеспечения
ресурсами, необходимыми для
достижения целей в области
качества организации и получения
желаемых результатов.*



Типы процессов

Процессы создания продукции

*Включают все процессы,
обеспечивающие достижение
желаемых результатов
организации.*



Типы процессов

Процессы измерения, анализа и улучшения

Включают процессы, необходимые для измерения и сбора данных по анализу производительности и улучшению результативности и эффективности. Эти процессы включают в себя измерение, мониторинг, аудит, анализ деятельности и процессы улучшения (например, корректирующие и предупреждающие действия).



Типы процессов

Процессы измерения зачастую включаются в процессы менеджмента организации, менеджмента ресурсов и процессов создания продукции в качестве составной части, тогда как процессы анализа и улучшения выделяются в качестве самостоятельных процессов, которые взаимодействуют с другими процессами, получают входные данные, полученные в результате измерения и предоставляют выходные данные для улучшения этих процессов.

FAQ's

- *Насколько подробную информацию следует указывать в документации по процессам?*

Объем такой информации может зависеть от таких факторов, как:

- размер организации и вид ее деятельности,
- сложность ее процессов и их взаимодействия
- компетентность (образование, подготовка, навыки и опыт) персонала.

Понимание процессного подхода

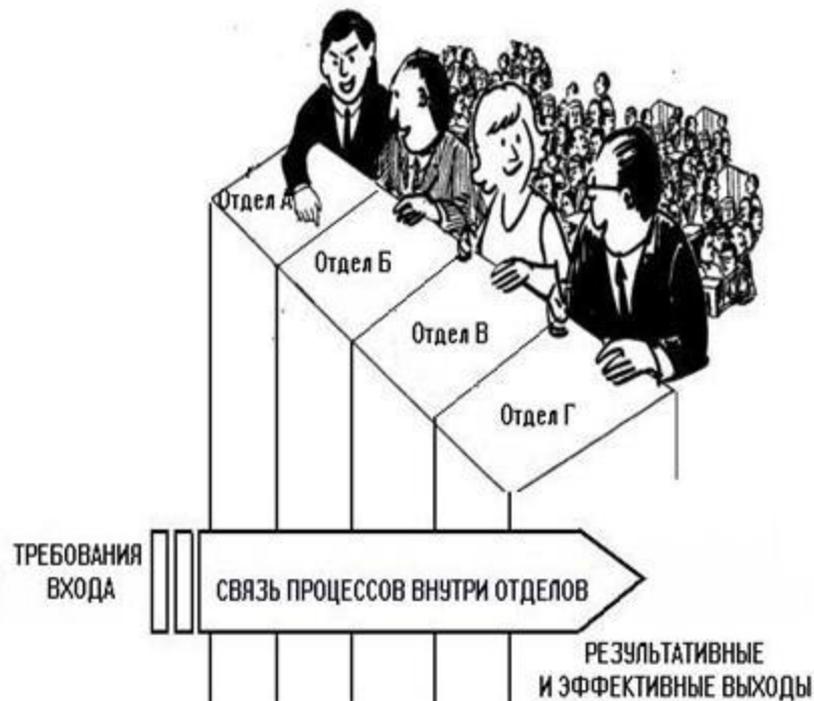
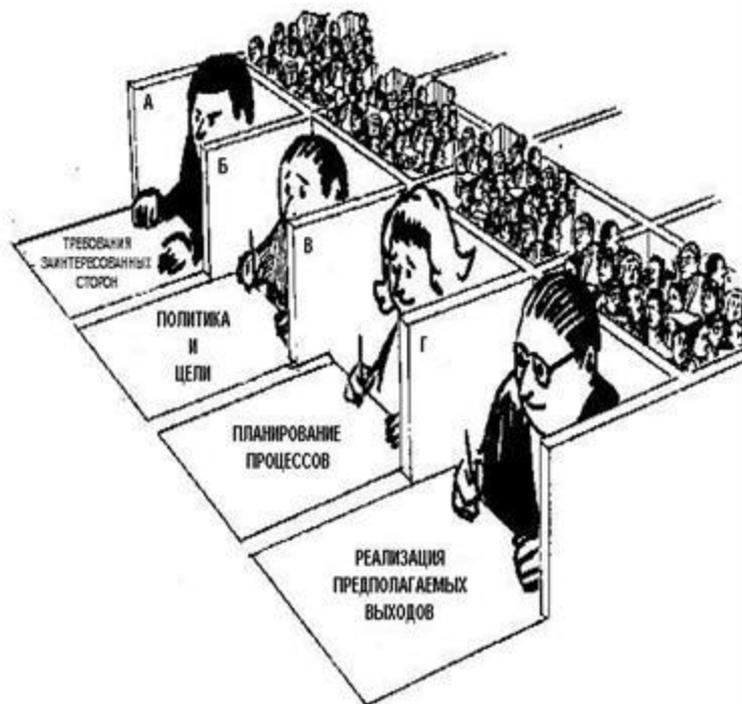
Обычно организации управляются по вертикали, ответственность за предполагаемые результаты распределяется между функциональными подразделениями. **Конечный пользователь или другая заинтересованная сторона не всегда видны всем вовлеченным сторонам.**

Следовательно, проблемам, которые происходят на границах взаимодействий, часто отдается меньший приоритет, чем краткосрочным целям подразделений. Это приводит к незначительным улучшениям или отсутствию улучшений у заинтересованных сторон, **так как действия обычно фокусируются на функциях, а не на предполагаемом результате.**

Понимание процессного подхода

Процесный подход вводит горизонтальный менеджмент, устраняющий границы между разными функциональными подразделениями и объединяющий действия в достижении целей организации

Пример связи между процессами в отделах организации



Процессный подход улучшает взаимодействие между процессами

Пример последовательности типовых процессов



FAQs

- **Что понимается под “последовательностью” процессов и их “взаимодействиями”?**

“Последовательность” процессов показывает, как *процессы следуют друг за другом или связаны друг с другом*, чтобы достигать окончательного результата.

Например, выход одного процесса может стать входом следующего процесса или процессов.

“Взаимодействия” показывают, *как каждый процесс воздействует или влияет на один или несколько других* процессов. Например, мониторинг или управление процессом можно выделить в отдельные процессы.

Пример последовательности процессов и их взаимодействия



FAQs

- **Как процессы могут определяться в организации?**
- **Определите предполагаемые результаты деятельности организации и процессы, необходимые для их достижения. Это потребует включения процессов менеджмента руководства, процессов менеджмента ресурсов, процессов создания продукции и процессов измерения анализа и улучшения.**
- **Определите все входы и выходы процесса, вместе с поставщиками и потребителями, которые могут быть внутренними или внешними. Определите последовательность и взаимодействия процессов.**

Внедрение процессного подхода

Методику внедрения можно применить к любому виду процесса

1. Идентификация процессов организации

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
1.1 Определите назначение организации	Следует, чтобы организация определила своих потребителей и другие заинтересованные стороны, а также их требования, потребности и ожидания для определения предполагаемых результатов организации.	Соберите, проанализируйте и определите требования потребителя и других заинтересованных сторон и другие потребности и ожидания. Часто контактируйте с потребителями и другими заинтересованными сторонами для обеспечения постоянного понимания их требований, потребностей и ожиданий. Определите требования к менеджменту качества, менеджменту окружающей среды, менеджменту охраны труда, деловым рискам, социальной ответственности и другим аспектам системы менеджмента, которые будут применяться в рамках организации.



Внедрение процессного подхода

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
1.2 Определите политику и цели организации	На основании анализа требований, потребностей и ожиданий установите политику и цели организации	Следует, чтобы высшее руководство определило, на какие рынки должна ориентироваться организация, и разработало соответствующую политику. На основании этой политики руководству следует установить цели для получения желаемого результата (например, продукция, влияние на окружающую среду, охрана труда и влияние на безопасность)

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
1.3 Определите процессы в организации	Определите все процессы , необходимые для получения предполагаемых результатов	Определите процессы, необходимые для достижения предполагаемых результатов. Эти процессы включают Менеджмент организации, Ресурсы, Создание продукции, Измерение, Анализ, Улучшение. Определите входы и выходы всех процессов наряду с поставщиками, потребителями и другими заинтересованными сторонами (которые могут быть внутренними или внешними)

Внедрение процессного подхода

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
<p align="center">1.4</p> <p align="center">Определите последовательность процессов</p>	<p>Определите последовательность и взаимодействие процессов</p>	<p>Определите и разработайте описание сети процессов и их взаимодействие. Рассмотрите следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Потребителя каждого процесса, - Входы и выходы каждого процесса, - Какие процессы взаимодействуют, - Взаимодействия и их характеристики, - Продолжительность и последовательность взаимодействующих процессов, - Результативность и эффективность последовательности. <p>Примечание: Так, например, процессы создания продукции (такие как поставка продукции потребителю), будут взаимодействовать с другими процессами (такими как менеджмент организации, измерение и мониторинг, а также процессы менеджмента ресурсов).</p> <p>Такие методы и инструменты, как диаграммы, матрицы и блок-схемы, можно использовать для поддержки разработки последовательностей процесса и их взаимодействия.</p>

Внедрение процессного подхода



Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
1.5 Определите владельца процесса	Распределите ответственность и полномочия по каждому процессу	<p>Руководству следует определить должностные лица и их ответственность для обеспечения гарантии внедрения, поддержания в рабочем состоянии и улучшения каждого процесса и его взаимодействия. Такое должное лицо обычно называется «владельцем процесса».</p> <p>Для управления взаимодействием между процессами может быть полезным создать «группу по управлению процессами», которая будет контролировать все процессы и включать представителей каждого из взаимодействующих процессов.</p>



Внедрение процессного подхода

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
<p>1.6 Определите документацию процессов</p>	<p>Определите те процессы, которые должны быть документированы и как это должно быть сделано</p>	<p>Процессы существуют в рамках организации. Первоначальный подход следует ограничить идентификацией и управлением процессами наиболее подходящим образом. В распоряжении не имеется «каталога» или списка процессов, которые должны быть документированы.</p> <p>Основной целью документации является сделать возможным согласованное и стабильное функционирование процессов. Организация должна определить, какие процессы должны быть документированы на основании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Размера организации и вида ее деятельности, • Сложности ее процессов и их взаимодействий, • Важности процессов и • Компетентности персонала. <p>Если необходимо документировать процессы, можно использовать такие разные методы, как графическое изображение, письменные инструкции, контрольные листы, блок-схемы, визуальные средства или электронные методы.</p> <p>Примечание: Для получения большей информации см. Пакет введения и поддержки ISO 9000 модуля «Руководство по требованиям к документации ISO 9001:2008»</p>

Внедрение процессного подхода

2. Планирование процесса

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
5.2.1 Определите деятельность в рамках процесса	Определите деятельность, необходимую для достижения предполагаемых результатов процесса.	<p>Определите необходимые входы и выходы процесса.</p> <p>Определите деятельность, необходимую для трансформации входов в необходимые выходы.</p> <p>Определите последовательность и взаимодействие между видами деятельности в рамках процесса.</p> <p>Определите, как будет выполняться каждая деятельность.</p> <p>Примечание: В некоторых случаях потребитель может определить требования не только для выходов, но также для осуществления процессов.</p>



Внедрение процессного подхода

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
<p>5.2.2</p> <p>Определите требования к мониторингу и измерению</p>	<p>Определите, <u>где и как</u> следует применять <u>измерение и мониторинг</u>. Это делается как для управления, так и для улучшения процессов, а также для предполагаемых выходных данных процессов. Мониторинг применим всегда, а измерение может быть непрактичным или как раз возможным. Тем не менее, измерение дает более объективные данные о функционировании процесса и является мощным управлением и инструментом улучшения. Определите необходимость в регистрации результатов.</p>	<p>Определите <u>критерии мониторинга</u> и измерения для контроля процесса и функционирования процесса, для <u>определения эффективности и результативности</u> процесса, учитывая такие факторы, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Соответствие требованиям, ⊗ Удовлетворение потребителя, ⊗ Работа поставщика, ⊗ Своевременная поставка, ⊗ Срок разработки, ⊗ Интенсивность отказов, ⊗ Отходы, ⊗ Стоимость процесса, ⊗ Частота несчастных случаев.

Внедрение процессного подхода

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
5.2.3 Определите необходимые ресурсы	Определите ресурсы, необходимые для результативного функционирования каждого процесса.	Примеры ресурсов: <ul style="list-style-type: none"> • Человеческие ресурсы, • Инфраструктура, • Производственная среда, • Информация, • Материальные ресурсы, • Материалы, • Финансовые ресурсы.

Этапы процессного подхода	Что делать?	Руководство
5.2.4 Проведите верификацию процесса и работы в его рамках по запланированным целям	Подтвердите, что характеристики процессов совпадают с целью организации (см. 5.1.1)	Проверьте, что все требования, установленные в 5.1.1, выполнены. Если это не так, рассмотрите вопрос о том, необходима ли дополнительная работа в рамках процессов. Для улучшения процесса вернитесь к 5.2.1.

FAQs

- ✿ **Может ли любая организация применять "процессный подход"?**

Да. Многие организации уже применяют "процессный подход", не осознавая. Они могли бы получать дополнительные выгоды, если бы они его понимали и управляли им.

Внедрение процессного подхода

3. Внедрение и измерение процесса

Внедрите процессы и деятельность по ним, как запланировано.

Организация может разработать проект по внедрению, который включает, но не ограничивается:

- Обменом информацией,
- Осведомленностью,
- Обучением,
- Организацией внесения изменений,
- Вовлечением руководства,
- Деятельностью по приемлемому анализу.

Применяйте средства управления и проводите мониторинг и измерения в соответствии с запланированным.

FAQs

• Как процесс может быть измерен?

Существуют различные способы измерения средств контроля процесса и показателей процесса, начиная от простых систем мониторинга и заканчивая сложными статистическими системами (например, системами статистического контроля процессов или SPC). Выбор и применение какого-либо конкретного способа будет зависеть от характера и сложности процессов и продукции организации.

Результативность отдельного процесса можно измерять по соответствию его выхода или продукции требованиям потребителей. Его **эффективность** можно измерять по **использованию ресурсов**. Во всех случаях измерение процесса определяет, были ли достигнуты его (**измеримые**) цели. Иногда требуется только мониторинг, чтобы подтвердить правильность функционирования процесса.

Типичные факторы, которые полезно учитывать при определении мер контроля процесса и функционирования процесса, включают:

- Соответствие требованиям,
- Удовлетворенность потребителя,
- Работа поставщика,
- Своевременная поставка,
- Срок разработки,
- Интенсивность отказов,
- Отходы,
- Стоимость процесса,
- Частота несчастных случаев.

Внедрение процессного подхода

4. Анализ процесса

Анализируйте и оценивайте данные процесса, полученные при мониторинге и измерении, для того, чтобы измерить функционирование процесса. Если необходимо, используйте статистические методы.

Сравнивайте результаты данных о функционировании процесса с определенными требованиями к процессу для подтверждения эффективности и результативности процесса и какой-либо необходимости в корректирующем действии.

Идентифицируйте возможности улучшения процесса, основанные на данных об анализе процесса.

При необходимости подготовьте отчет для высшего руководства или других значимых специалистов в организации.

Внедрение процессного подхода

5. Корректирующие действия и улучшения процесса

1. Следует определить метод проведения корректирующих действий для выявления и устранения непосредственно самих причин проблем (примерами проблем являются ошибки, дефекты, недостаток соответствующего контроля процесса). Результативность предпринятых действий должна пересматриваться.

Внедрение процессного подхода

5. Корректирующие действия и улучшения процесса

2. Следует определить и внедрить метод улучшения (примеры улучшений: упрощение процесса, повышение эффективности, улучшение результативности, сокращение времени цикла процесса). Проверьте результативность улучшения. Для определения потенциальных проблем могут использоваться инструменты анализа рисков.

Внедрение процессного подхода

5. Корректирующие действия и улучшения

3. Следует также определить и исправить основную(ые) причину(ы) этих потенциальных проблем, таким образом будет предупреждено их повторное появление во всех процессах с аналогичным образом установленными рисками.

Методика PDCA



«Планируй»

Разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителя и политикой организации;

«Осуществляй»

Внедрите процессы;

«Проверяй»

Постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах;

«Действуй»

Предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов.

Методика PDCA

- *PDCA – является динамической методикой, которая может применяться в процессах каждой организации и наряду с их взаимодействиями. Это тесно связано с планированием, осуществлением, верификацией и улучшением.*
- *Поддержание и улучшения функционирования процесса может быть достигнуто с применением концепции PDCA в рамках организации на всех уровнях. Методика PDCA применяется в равной степени во всех процессах, от стратегических процессов высокого уровня до простой деятельности.*

FAQs

- Как цикл PDCA может применяться в "процессном подходе"?

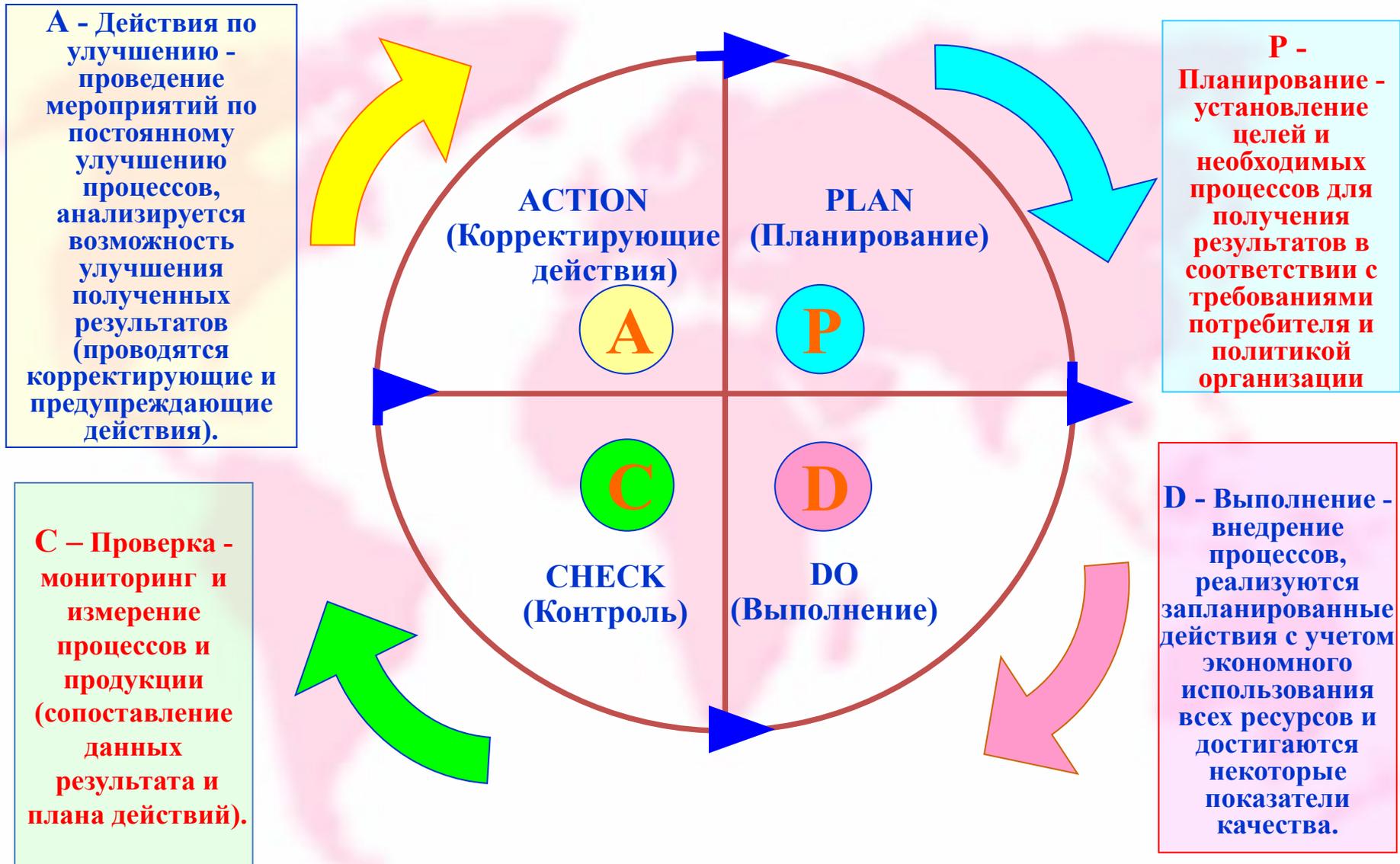
Цикл PDCA – это установленный, логический метод, который можно использовать для улучшения процесса.

Он предусматривает:

- (P) планирование (что делать и как это делать),
- (D) осуществление плана (делать то, что было запланировано),
- (C) проверку результатов (всё ли проводилось по плану) и
- (A) действия для улучшения процесса (как улучшать процесс в следующий раз).

Цикл PDCA можно применять в рамках отдельного процесса или в группе процессов (сети процессов).

Круговой цикл Шухарта - Деминга



**Спасибо
за внимание**