

## **Контрольная работа**

### **«Разработка регламента процесса»**

#### **Задание контрольной работы**

Каждый студент разрабатывает Регламент процесса своей основной трудовой деятельности в организации по месту работы, в которой он является непосредственным исполнителем и за выполнение которой он, как правило, несет персональную ответственность.

Разработанный документ «Регламент процесса» должен содержать следующие разделы:

- 1. Наименование процесса.**
- 2. Назначение процесса (цели и решаемые задачи в рамках выполнения данного процесса).**
- 3. Владелец процесса ( должность).**
- 4. Потребители процесса.**
- 5. Выходы процесса (продукт).**
- 6. Показатели качества продукта.**
- 7. Входы процесса.**
- 8. Ресурсы процесса.**
- 9. Показатели качества процесса.**
- 10. Документация процесса.**
- 11. Показатели удовлетворенности потребителя (клиента) (если они есть).**
- 12. Графическое представление процесса в виде сетевого графика последовательности действий (функций) в рамках процесса (иллюстрация технологии процесса), обозначение входов, выходов, потока ресурсов и векторов движения информации, материала, данных и т.д.**

Завершаться контрольная работа должна выводами, на основе сравнения существующей в настоящий момент системы организации производства на своем рабочем месте с системой организации на основе требований Международных стандартов в области менеджмента качества, в частности требований процессного подхода (см. Методические указания к выполнению КР, а также Пояснения к разделам Регламента). В частности, следует обратить внимание на:

- наличие четкой формализованной структуры производства;
- наличие строгой системы контроля и отчетности;
- наличие системы анализа качества производства, продукта и удовлетворенности потребителя;
- наличие системы управления ресурсами;
- наличие системы корректирующих и предупреждающих действий;

- наличие конкретных примеров брака в работе и анализа его причин.

Разработка Регламента конкретного процесса может явиться первым, простейшим шагом последующего внедрения системы менеджмента качества в организации в целом.

### **Методические указания к выполнению контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы №2 является изучение через практическую реализацию одного из принципов системы менеджмента качества – процессного подхода, который декларирован международными стандартами ИСО серии 9000 : 2000.

Процессный подход является наилучшей моделью для организации и управления производством (предприятием). Пункт 3.4.1 ИСО 9000: 2000 определяет «процесс» как: «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующей входы в выходы».

Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности конечному продукту.

Процессный подход позволяет разработать документацию на любой вид деятельности в виде процедуры (регламента) и организовать мониторинг и измерение характеристик процесса, его входа и выхода.

Разработанный Регламент должен описывать хорошо знакомый студенту процесс, представляющий один из основных видов его трудовой деятельности, который может располагаться на различном уровне в структуре организации. Это могут быть процессы:

- оформление (регистрация) пассажира;
- бронирования билетов;
- перевозка грузов;
- аккредитации и визового обеспечения;
- документооборота и т.д.

Таким образом, каждый студент разрабатывает свой индивидуальный Регламент процесса, связанный с его трудовой деятельностью (Проекты Регламентов, которые носят идентичный характер, рассматриваться и засчитываться не будут).

## Пояснения к разделам Регламента

**Владелец процесса** – в общем случае назначенное должностное лицо, отвечающее за результат процесса, имеющее в своем распоряжении необходимые ресурсы и полномочия для управления процессом.

### **Выходы и потребители процесса.**

Перечень выходов (результатов, продуктов, в том числе услуг и т.д.) процесса. **Продукты, как результат процесса, должны иметь спецификацию, т.е. количественное или качественное описание их характеристик.**

**Потребители** могут быть как внешние для организации в целом, так и внутренние, т.е. персонал организации. Раздел должен включать порядок взаимодействия с потребителями.

**Показатели качества продукта** можно разделить на следующие группы показателей:

- Назначения;**
- Надежности;**
- Эстетические;**
- Эргономические;**
- Технологичности;**
- Стандартизации и унификации;**
- Патентно-правовые;**
- Критические;**
- Экономические.**

При выполнении контрольной работы необходимо конкретизировать показатели каждой группы, то есть предложить набор измеряемых характеристик продукта Вашей деятельности.

К примеру, показатели назначения (функциональные показатели) включают: количество функций продукта, полнота функций, объем требований клиента, сравнение с мировыми образцами и др.

Показатели надежности включают: гарантийный срок, наработка на отказ, вероятность безотказной работы, наличие гарантийного сервиса и др.

Показатели дополнительных услуг (наличие скидок, премий, послепродажного сервиса, пакетные закупки и сервис и др.).

Специфическим продуктом является услуга. Для услуги может быть предложена следующая группа показателей:

- Надежность;**
- Полнота;**
- Своевременность;**

**Доступность;**  
**Безопасность;**  
**Используемые элементы;**  
**Социально-психологические;**  
**Коммуникабельность.**

### **Входы процесса.**

Входами процесса могут являться продукты других процессов, заявки, требования потребителей, информация, а также материалы и оборудование поставщиков. Входы процесса преобразуются в выходы процесса или являются запускающим механизмом, формирующим выходы процесса. В разделе приводится спецификация входов и порядок взаимодействия с поставщиками.

### **Ресурсы процесса.**

Приводится описание (с представлением спецификаций) всех необходимых для качественной реализации процесса ресурсов, включая инфраструктуру (производственная среда), оборудование, материалы, персонал, непосредственно выполняющий данную деятельность, временные ресурсы, методики и технология выполнения процесса, средства и системы измерения и т.д.

### **Показатели процесса.**

Приводится описание (перечень) показателей, характеризующих ход протекания процесса, контролируя которые, владелец процесса может и должен управлять им. Эти показатели, как количественные, так и качественные, являются по существу показателями качества процесса, его результативности и эффективности.

Показатели процесса разделяются на следующие группы:

#### **Временные;**

#### **Технические;**

#### **Стоимостные;**

#### **Показатели качества.**

К временным показателям можно отнести:

- среднее время выполнения процесса в целом;
- среднее время простоя;
- среднее время выполнения отдельных функций процесса;
- прочие (длительность, цикличность, производительность, скорость выполнения заказа и др.).

К техническим показателям можно отнести:

- количество функций процесса, выполняемых на рабочих местах;
- численность персонала процесса;
- количество автоматизированных рабочих мест и т.д.

К стоимостным показателям можно отнести:

- стоимость процесса в целом;

- стоимость отдельных составляющих процесса:
  - затраты на оплату труда исполнителей;
  - амортизация оборудования;
  - затраты на тепло- и энергоносители;
  - затраты на связь;
  - затраты на получение информации;
  - затраты на повышение квалификации;
  - прочие (расходы средств, материалов, объемы «замороженного» материала в виде складских запасов сырья и неликвидов);
  - стоимость продукта процесса (как совокупность):
  - стоимость сырья и материалов;
  - затраты на оплату труда;
  - амортизация оборудования и т.д.

*Ограниченный набор стоимостных показателей может служить индикатором улучшения или ухудшения процесса. Например:*

- фонд заработной платы (при улучшении процесса может происходить сокращения персонала или увеличение производительности труда);
- затраты на энергоносители (экономия энергоресурсов);
- затраты на ремонт и техническое обслуживание (более качественное и своевременное обслуживание оборудования приводит к сокращению общей стоимости ремонтов);
- потери от брака и т.д.

К показателям качества можно отнести:

- степень дефектности продукции процесса;
- количество возвратов и рекламаций на продукцию процесса;
- количество жалоб и рекламаций на качество обслуживания, поступивших от клиентов;
- количество внештатных ситуаций, потребовавших оперативного вмешательства;
- способность процесса адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика (управляемость процесса) и т.д. (Смотри также Приложение)

*Построение эффективно работающей системы показателей процесса требует определенных усилий. Эта система должна развиваться вместе с процессом, т.е. по мере улучшения процесса следует использовать все более сложные показатели. Для улучшения процесса часто важны не абсолютные, а удельные и относительные показатели, а также динамика изменения показателей, отражающая процесс улучшения. Примеры относительных показателей:*

Временные:

- отношение планового время выполнения к фактическому времени;
- отношение времени обслуживания, требуемого клиентом к фактическому времени обслуживания;

- отношение времени выполнения процесса к численности персонала (удельный показатель);
- отношение времени выполнения процесса к количеству функций процесса (удельный показатель);

Стоимостные:

- отношение плановой стоимости процесса к фактической;
- отношение плановых затрат на ресурс к фактическим;
- рентабельность процесса, как отношение прибыли по процессу к стоимости процесса (удельный показатель);
- выработка на одного сотрудника, как отношение объема продукции к численности сотрудников (удельный показатель) и др.

Технические:

- отношение планового количества транзакций к фактическому;
- степень загрузки персонала, как отношение времени работы по выполнению функций процесса к общему рабочему времени всех сотрудников (удельный показатель);
- степень автоматизации, как отношение количества автоматизированных функций процесса к общему количеству функций и др.

Показатели качества:

- отношение количества внештатных ситуаций за отчетный период к количеству внештатных ситуаций за предыдущий период;
- отношение количества жалоб к общему количеству клиентов и др.

**Документация процесса.**

В разделе приводится перечень всей необходимой документации, которая используется при реализации процесса. Документация подразделяется на внешнюю по отношению к организации (законы РФ, ГОСТы, международные стандарты, нормативная документация и т.д.) и внутреннюю (инструкции, положения, регламенты, программы, приказы, распоряжения и т.д.).

К внутренней документации относятся также информационные документы (акты, протоколы, справки, отчеты, результаты проверок, контроля, испытаний и т.д.).

В приложении к Регламенту можно привести выдержки из существующих документов, относящихся к данному процессу, включая должностные инструкции.

**Показатели удовлетворенности потребителя (клиента).**

Данные показатели формируются на основе анкетирования потребителей, клиентов, заказчиков по специально созданным анкетам или путем анализа взаимоотношений с клиентами (собственные документированные косвенные данные).

При оформлении Регламента можно использовать описательный, табличный, графический материал. Форма документа (по аналогии со стандартом предприятия, инструкциями, документированными процедурами)

должна быть достаточно строгой и в целом удовлетворять требованиям Государственной системы стандартизации ГОСТ Р 1.0 – 92 – 1.5 – 92.

Главной задачей процессного подхода является контроль и постоянное повышение результативности и эффективности деятельности.

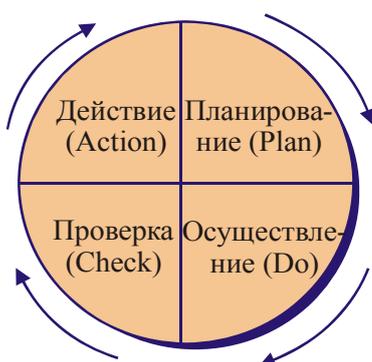
Под результативностью понимается способность достигать желаемых (планируемых) результатов.

Эффективность процесса – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов.

Поддерживать высокую результативность и эффективность трудовой деятельности, а также постоянно улучшать эти характеристики необходимо с помощью динамического цикла PDCA (Plan – Do – Check – Act), который может быть развернут в каждом процессе организации и в системе процессов в целом (рис. 1). Цикл PDCA включает четыре основных этапа управления процессом: планирование, осуществление, проверка, действие.

Очень часто на практике лицо, которое является непосредственным исполнителем процесса, не имеет полномочий на управление им. В этом случае в пункте 10 Регламента следует показать требуемые стандартами ИСО 9001:2000 потоки информации цикла PDCA в рамках структуры организации.

#### Цикл «Plan – Do – Check – Act» (PDCA)



- ❑ **Планирование (plan)** – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации
- ❑ **Осуществление (do)** – внедрите процессы
- ❑ **Проверка (check)** – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах
- ❑ **Действие (act)** – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов

Рис. 1 Иллюстрация цикла управления качеством процесса

## Приложение

### Примеры показателей качества (совершенства деятельности) для различных областей производства и обслуживания.

Области производства и обслуживания	Показатели качества
Производство	Объем брака и переделок, ошибки в рабочих заданиях, процент забракованных изделий.
Обеспечение качества	Процент партий, отбракованных по ошибке, ошибки в расчетах и оформлении счетов, продолжительность цикла до принятия корректирующих действий.
Бухгалтерский учет	Процент просроченных платежей, срок удовлетворение заявок потребителей на получение информации, ошибки в счетах фактурах, неверные бухгалтерские записи, ошибки в платежных ведомостях.
Информационные услуги	Количество ошибок на строку программы, процент отчетов, выпущенных не по графику, количество переработанных текстов.
Конструирование изделий	Количество изменений конструкции в расчете на один чертеж, количество ошибок, обнаруженных в ходе анализа проекта, количество ошибок, обнаруженных в ходе испытаний.
Закупочная деятельность	Начисления к стоимости груза, простой производства вследствие нехватки комплектующих изделий, продолжительность цикла от заявки до поставки, избыточные запасы.
Маркетинг	Точность прогнозных допущений, количество неправильно составленных заказов, затоваривание выпущенной продукцией, ошибки в

	контрактах.
--	-------------