

Менеджмент процессов в образовательной организации

Одним из основополагающих принципов менеджмента качества является реализация процессного подхода к деятельности и управлению организацией, который означает непрерывность управления, последовательность и взаимосвязь отдельных образовательных процессов в рамках системы деятельности образовательной организации, а также их комбинацию и взаимодействие. Поэтому понимание сути процессного подхода, умение разработать и внедрить процессную модель, выделить ключевые процессы, способность грамотно управлять процессами является важнейшими требованиями к руководству образовательной организацией, внедряющему систему менеджмента качества.

Образовательная услуга реализуется в результате целого ряда процессов. Качество каждого из этих процессов оказывает влияние на качество результата. В данном случае применяется принцип отражения, который заключается в переносе (отражении) качества процесса на качество результата. Таким образом, воздействовать на качество конечного результата можно методом воздействия на формирующие его процессы.

Все процессы являются элементами системы, в которой они функционируют. Качество построения этой системы и механизма ее функционирования отражается на качестве составляющих ее процессов (см. Рис.1.). Качество результата наследует качество процессов и системы, их объединяющей.

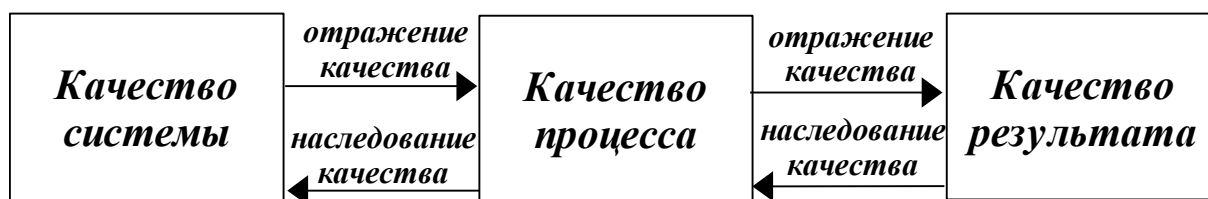


Рис.1 Принцип отражения качества.

Принцип отражения качества является одним из основных принципов менеджмента качества. Управление качеством конечной услуги производится посредством управления качеством всей системы. Качество системы отображается на качество процессов, и в свою очередь на качество результатов.

Согласно принципу отражения требования к качеству результата деятельности образовательной организации перекладываются на требования к качеству процессов, и на требования к качеству организационно-управленческой системы. К процессам, качество которых отражается на качестве образовательной услуги, относятся не только технологические процессы, но и организационные, управленческие и др. процессы. Качество процессов зависит от многих факторов. Например, качество образовательного процесса обеспечивается качеством учебного оборудования, педагогических технологий, уровнем квалификации педагогов и др. Качество процесса управления зависит от знаний и опыта руководства, качества применяемых методов управления и др. Качество системы обеспечивается рациональной организационной структурой, правильным распределением ответственности, механизмами взаимодействия, мотивации и др.

Первостепенное значение для развития процессного подхода имеет определение понятия «процесс». Стандарт ISO 8402 дает следующее определение «Процесс - совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие». На какие особенности процесса акцентирует внимание это определение?

1. Процесс имеет структуру: внутри него можно выделить отдельные процессы (подпроцессы). Возможность декомпозиции процесса на отдельные элементы имеет значение для менеджмента вообще и менеджмента качества в частности.

2. Указание на последовательность работ имеет два варианта интерпретации. Во-первых, можно рассматривать это как требование последовательного (step by step) выполнения работ. Вместе с тем, потенциал оптимизации процессов заложен как раз в возможности параллельного выполнения взаимно независимых работ.

Во-вторых (и это главное) «последовательность работ» означает их упорядоченность, регламентированность, т.е. управляемость. Для того чтобы процесс был управляемым, необходима разработка его регламентов, т.е.

описания способов выполнения процесса в целом и отдельных работ, порядка взаимодействия, ограничений и пр. Кроме внутренней регламентации процесса, существует также внешняя регламентация. Процесс должен соответствовать (не противоречить) требованиям вышестоящих систем управления – Конституции РФ, Закону «Об образовании в Российской Федерации», Трудовому кодексу и т.д.

3. Фиксация начала и конца процесса. Это означает, что к строго определенному моменту начала процесса он должен быть обеспечен всем, что необходимо для его осуществления. Фиксация окончания процесса ориентирует, что результат, ради которого осуществлялся процесс, должен быть получен не «вообще», а к вполне определенному сроку, потому что в противном случае он может оказаться просто не нужен.

4. Определенность входов и выходов. Между входом и выходом существует зависимость. Требуемый результат можно получить только в случае выполнения требований к входу процесса.

5. Алгоритмичность (структура) деятельности. Выполнение требований к входу необходимо, но не достаточно. Если нарушить алгоритм выполнения работ желаемого результата также не получить.

6. Входов в процесс может быть несколько. Кроме того, это обстоятельство вносит ясность в вопрос о возможности параллельного выполнения отдельных процессов.

7. В данном определении появляется важнейшее требование к процессу – создание в нем ценности для потребителя. Очень важно, чтобы все процессы в образовательной организации анализировались и оценивались именно с этой позиции. Это означает, что качество, а, следовательно, ценность любого процесса оценивает не тот, кто осуществлял процесс, а тот, для кого непосредственно выполнялся данный процесс – потребитель, клиент процесса. Причем это относится как к внешнему, так и к внутреннему потребителю. Установление ценности процесса (процессов, добавляющих ценность) позволит не только провести классификацию процессов, но и определить, какие

процессы образовательной организации являются ключевыми.

ISO 9001 определяет следующие виды процессов, относящихся к СМК:

- основные процессы (бизнес-процессы, производственные процессы, процессы жизненного цикла, базовые процессы, главные процессы) — процессы деятельности организации, добавляющие ценность услуге;
- вспомогательные процессы (обеспечивающие, поддерживающие) — процессы, необходимые для выполнения основных процессов, но приводящие к увеличению стоимости услуги;
- процессы управления (менеджмента, организационно-управленческие, управленческой деятельности руководства) по данной классификации являются вспомогательными, приводящими к дополнительным издержкам.

Так как для образовательных организаций в настоящее время не существует типового перечня процессов, следует самостоятельно определить состав процессов, выполнение которых необходимо для реализации его миссии, политики, целей в области качества. Эти процессы должны отражать специфику деятельности образовательной организации. При решении этой задачи первоначально устанавливается цепочка основных процессов и их подпроцессов (отдельные, достаточно автономные части процессов, которые могут быть четко идентифицированы). Далее определяются вспомогательные процессы и процессы менеджмента. Требования к этим процессам с позиций менеджмента качества регламентируются в разделах 4–8 стандарта ISO 9001:2005.

После составления перечня основных, вспомогательных и управленческих процессов каждый из этих процессов должен быть определенным образом описан. Адекватное описание процесса (сети процессов) возможно с использованием методов моделирования. Под термином «моделирование» следует понимать процесс создания точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания системы как совокупности взаимодействующих компонент и взаимосвязей между ними. Моделирование предполагает наличие в обязательном порядке установленного

набора изобразительных (выразительных) средств и правил — языка описания объекта. Среди наиболее распространенных способов описания можно выделить:

- вербальное описание — описание на естественном языке. В большинстве случаев это наиболее характерная и привычная форма описания процессов образовательной организации. Следует, однако, отметить, что вербальное описание не всегда обеспечивает необходимую "прозрачность" описываемого объекта;

- математическое описание — описание математической модели, построенной с помощью средств и правил определенного раздела (разделов) математики. Например, может быть построена статистическая модель для анализа и прогнозирования успешности обучения (вероятности отклонения процесса обучения и его результатов от заданных требований);

- графическое описание — описание объекта с помощью средств и правил графического изображения.

Следует отметить, что нет четких границ между приведенными типами языков описания и соответствующими им моделями. Как правило, каждая модель использует средства и правила других моделей. Например, математическая модель может содержать как элементы вербального описания (словесное сопровождение), так и элементы графической модели (поясняющие схемы, рисунки и т.п.).

В общем случае при описании процесса целесообразно указывать следующие его характеристики:

- полное наименование процесса (оно должно быть кратким и по возможности выражено отглагольным существительным);

- код процесса;

- определение процесса (формулировка, раскрывающая сущность и основное содержание процесса);

- цель процесса (необходимый или желательный результат процесса);

- 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);

- участники процесса (лица, принимающие участие в выполнении процесса);

- регламент процесса (документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям);

- входы процесса (параметры исходного состояния процесса, необходимые для достижения результата процесса, материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию);

- выходы процесса (результат выполнения процесса, результаты преобразования, добавляющие ценность для потребителя);

- ресурсы (информация, финансы, материалы, время, персонал, интеллектуальный потенциал, инфраструктура, среда, оборудование, программное обеспечение, природные ресурсы, – необходимые для выполнения процесса и находящиеся в распоряжении владельца процесса. Ресурсы, обеспечивающие процесс, принято подразделять на долговременные ресурсы (или ресурсы длительного пользования): персонал, оборудование, технологии и методы, и преобразуемые ресурсы: финансовые и материальные ресурсы, материалы и комплектующие);

- поставщики (внутренние или внешние поставщики – источники входов рассматриваемого процесса);

- потребители (субъект, получающий и использующий результат процесса, степень удовлетворенности которого является критерием оценки качества результатов процесса. Внутренний потребитель находится в организации и, в ходе своей деятельности, использует результаты (выходы) предыдущего процесса; внешний потребитель находится за пределами организации и использует результат (выход) процесса);

- механизмы обратной связи (методы выявления степени удовлетворенности потребителей);
- параметры процесса (характеристики процесса, задание и выполнение которых гарантирует достижение заданных целей процесса и выполнение требований к качеству. Контролируя параметры процесса, владелец процесса (внешний наблюдатель) смогут установить, насколько эффективно выполняется процесс и приведет ли он к запланированным результатам. Это позволяет своевременно вносить коррективы в процесс);
- параметры услуги – (промежуточные и конечные характеристики результата процесса, а также требования к его качеству).
- показатели результативности процесса (характеристики, отражающие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным);
- показатели эффективности процесса (характеристики, отражающие связь между достигнутым результатом и затраченными ресурсами);
- порядок выполнения процесса.

Огромное значение имеет согласованность действий и отсутствие проблем на стыках процессов. Очень важно рассматривать процессы, осуществляемые в образовательной организации, как кроссфункциональные (взаимовлияющие друг на друга). Проблемой является то, что структурное подразделение или должностное лицо не несет ответственности за конечный результат, не видит своего места в общей структуре процессов, не понимает, как результаты его труда используются другими работниками организации. Неслучайно, очень распространенной сегодня является так называемая «концепция внутренних рынков», когда потребителем результатов деятельности некоторого сотрудника рассматривается сотрудник, выполняющий следующую производственную операцию. Это означает, что он также как внешний потребитель задает требования к осуществляемому первым сотрудником процессу. Достоинство процессного подхода заключается, прежде всего, в повышении управляемости на стыках деятельности подразделений и должностных лиц. Постепенный переход от функциональной структуры

организации к процессному управлению заключается в четком распределении ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности. После того как эти связи в процессе и между процессами созданы и нормально функционируют, можно говорить о готовности образовательной организации к переходу от традиционных структур управления к матричным и проектным структурам.

В соответствии с п. 4.1 стандарта ISO 9001 для успешного управления процессами организация должна:

а) Сформулировать миссию, видение, политику, цели образовательной организации в области качества.

б) Идентифицировать основные, вспомогательные и управленческие процессы на основе их соответствия миссии, видению, политике и целям (проанализируйте при этом, зачем нужен каждый из процессов).

в) Определить основные характеристики процессов (входы/выходы; границы; владельцы, участники процесса; показатели результативности и эффективности процессов, сопряженные с целями образовательной организации; методы мониторинга и критерии достижения установленных показателей).

г) Определить последовательность, взаимосвязи и взаимодействие процессов, постройте сеть (систему) процессов.

д) Разработать документацию, регламентирующую процессы.

е) Провести обучение и добиться понимания процессов каждым сотрудником образовательной организации;

ж) Установить управление процессами (на основе цикла PDCA);

з) Обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;

и) Осуществлять мониторинг, измерение и анализ эти процессов, разработать систему постоянного контроля и улучшения каждого процесса;

к) Принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов с учетом мотивационной

составляющей;

л) Переориентировать все функциональные службы: финансовую, кадровую системы, систему снабжения и др. на поддержку процессов.

В основе управления процессами лежит цикл PDCA, который предполагает, что каждый процесс можно разделить на четыре фазы: планирование, выполнение, контроль и улучшение.

Планирование процесса включает:

1. Определение потребителей.
2. Уточнение целей потребителей и выхода процесса.
3. Формулирование требований к поставщикам и входам процесса.
4. Определение целей по эффективности (затраты и время).
5. Проектирование процесса (определение подпроцессов, функций и отдельных операций, последовательности их выполнения, необходимых ресурсов, регламентов и пр.).
6. Разработка системы контроля, обеспечивающей измерение характеристик процесса.
7. Экспертиза проекта, его коррекция и улучшение.

Выполнение процесса включает выполнение входящих в процесс работ в строгом соответствии с регламентами процесса, обеспечение его всеми необходимыми ресурсами, мониторинг хода процесса, оперативное управление процессом.

Контроль качества процесса включает непрерывный анализ и оценивание соответствия фактических значений измеряемых параметров процесса установленным, а также оценивание результативности и эффективности процесса. Главное требование к системе контроля — предупреждение несоответствий, а не контроль конечного результата процесса, влияние на процесс, а не на результат. Когда такой контроль осуществляется на всем протяжении от входа до выхода, то можно говорить о мониторинге процесса. Полученный в результате контроля статистический материал может дать достаточную информацию о том, насколько процесс хорошо работает и

как его можно улучшить, а значит, управлять его качеством.

Процесс улучшения качества процесса состоит в выработке и реализации предложений и мер по непрерывному совершенствованию деятельности, разработке и применению корректирующих и предупреждающих мероприятий в случае отклонения параметров процесса от заданных значений. Основными направлениями улучшения процесса следует считать минимизацию его изменчивости и превышение достигнутых показателей эффективности.

Можно сформулировать несколько условий успешного внедрения процессного подхода к управлению:

1. Должно быть обеспечено лидерство руководства. Если инициатива по внедрению процессного подхода не получает одобрения и поддержки руководства, его внедрение не даст ожидаемого эффекта (скорее всего, будет формальным).

2. Для лучшего понимания процессного подхода необходимо провести обучение всего персонала, включая руководство. Необходимо изменить мышление сотрудников, сместить фокус на потребителя, привить навыки командной работы.

3. Нельзя поручать внедрение процессного подхода какому-то одному структурному подразделению, ответственному лицу. В процессный подход должны быть вовлечены участники всех процессов.

4. Система процессного управления должна быть согласована с уже существующими системами (такими как, система стратегического управления и система мотивации). То есть, необходим переход к интегрированной системе управления.

Каким образом можно определить, внедрен ли процессный подход?

Во-первых, процессы названы и четко определены, отношения между процессами поняты в терминах границ, входов, выходов, начала и окончания, а также требований потребителей.

Во-вторых, каждый сотрудник понимает, в каком процессе он работает, какие цели у этого процесса, какой вклад этот сотрудник вносит в достижение

целей и тем самым в общий успех организации.

В-третьих, каждый процесс должен быть оснащен способами измерения его параметров, результативности и эффективности, позволяющими оценивать движение к цели процесса и организации в целом.

В-четвертых, процессно ориентированная организация должна иметь механизмы, позволяющие систематически повышать эффективность и результативность процессов.