

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 1 из 26 |
|---|--|---|



**«УТВЕРЖДАЮ»:**

**Президент-ректор**

**АО «Финансовая академия»**

**Яновская О.А.**

**2013 г.**

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА**

**ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
В АО «ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ»**

**СМК ФА ДП 11-11-006-2013**

Экз. № 2

Копия № \_\_\_\_\_

**Астана-2013**

Запрещается несанкционированное копирование документа

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 2 из 26 |
|---|--|---|

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Предисловие                                     | 3  |
| 1 Область применения                            | 4  |
| 2 Нормативные ссылки                            | 4  |
| 3 Термины и определения                         | 4  |
| 4 Обозначения и сокращения                      | 5  |
| 5 Описание процесса                             | 5  |
| 6 Типы процессов СМК                            | 7  |
| 7 Требования к проектированию процессов СМК     | 7  |
| 8 Конфиденциальность                            | 21 |
| Приложение А. Лист согласования                 | 22 |
| Приложение Б. Лист ознакомления                 | 23 |
| Приложение В. Лист регистрации изменений        | 24 |
| Приложение Г. Лист учета периодических проверок | 25 |
| Приложение Д Библиография                       | 26 |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 3 из 26 |
|---|--|---|

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**1 РАЗРАБОТАН И ВНЕСЕН** Рабочей группой (РГ) совместно с отделом системы менеджмента качества.

**Руководитель РГ:** Президент-ректор, д.э.н., профессор Яновская О.А.

**Председатель РК:** Проректор по учебно-методической работе, к.э.н., доцент Нурмухаметов Н.Н.

**2 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ** приказом Президент-rektора АО «Финансовая академия» от «05» 12 2013 г., № 13-4/к

**3 РАЗРАБОТЧИКИ:** Отдел системы менеджмента качества

**4 ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ:**

**1 год.**

**5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ.**

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен без разрешения Президент - ректора АО «Финансовая академия».

Запрещается несанкционированное копирование документа

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 4 из 26 |
|---|--|---|

## 1 Область применения

Настоящая документированная процедура планирования системы менеджмента качества в Акционерном обществе «Финансовая академия» (далее - ДП) разработана в соответствии с п.п. 5.4.2 «Планирование качества» п. 5.4 «Планирование» стандарта МС ИСО 9001:2008 и ее должны использовать все структурные подразделения Академии при организации СМК.

## 2 Нормативные ссылки

В настоящей ДП использованы ссылки на следующие нормативные документы:

МС ИСО 9000:2005 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

МС ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования»;

МС ИСО 10006:2003 «Административное управление качеством. Руководящие указания по обеспечению качества при управлении проектом»;

СТ РК ИСО 9000-2007 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»;

СТ РК ИСО 9001-2009 «Система менеджмента качества. Требования»;

ГОСО РК 23.08-2012 «Государственный общеобязательный стандарт технического и профессионального образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан»;

ГОСО РК 23.08-2012 «Государственный общеобязательный стандарт высшего образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан»;

ГОСО РК 23.08-2012 «Государственный общеобязательный стандарт послевузовского образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан»;

СМК ФА С 11-09-001-2013 «Общие требования к построению, изложению и оформлению документации СМК»;

СМК ФА ДП 11-11-001-2013 «Управление документацией».

## 3 Определения

В настоящей ДП применяются термины и определения в соответствии с МС ИСО 9000:2005, СТ РК ИСО 9000-2007, ГОСО 2.002.

**Качество** - степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования;

Запрещается несанкционированное копирование документа

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 5 из 26 |
|---|--|---|

**Требование** - потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным;

**Проектирование и разработка** - совокупность процессов, переводящих требования в установленные характеристики или нормативно-техническую документацию на продукцию, процесс или систему;

**Процесс** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы;

**План качества** - документ, определяющий какие процедуры и соответствующие ресурсы кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту;

**Верификация** - подтверждение посредством предоставления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

#### 4 Обозначения и сокращения

В настоящей ДП следующие обозначения и сокращения:

АО «Финансовая академия» - Акционерное общество «Финансовая академия»;

РГ - Рабочая группа;

ПРК - Представитель руководства по качеству;

СМК - Система менеджмента качества;

ДП - Документированная процедура;

С - Стандарт;

МС - Международный стандарт;

СТ РК - Стандарт Республики Казахстан;

ГОСО - Государственный общеобязательный стандарт образования;

МОН РК - Министерство образования и науки Республики Казахстан;

МФ РК - Министерство финансов Республики Казахстан;

PDCA - Plan-Do-Check-Act (планирование - выполнение - анализ - корректировка),

#### 5 Описание процесса

Высшее руководство АО «Финансовая академия» должно определить процессы, необходимые для СМК и обеспечить:

- планирование, создание и развитие СМК для выполнения требований, приведенных в п. 7.1 стандарта МС ИСО 9001:2008, а также для достижения целей в области качества;

- сохранение целостности СМК при планировании и внедрении в нее изменений.

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 6 из 26 |
|---|--|---|

В основу настоящей ДП заложены требования МС ИСО 9001:2008, который использует применение принципа «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности СМК с целью повышения удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований.

Проектирование процессов СМК в соответствии с МС ИСО 9001:2008 необходимо осуществлять на этапе планирования СМК, наряду с определением критериев и методов управления ими.

Согласно МС ИСО 9001:2008 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы».

Применение системы процессов (наряду с определением и взаимодействиями этих процессов) в организации, а также их менеджмент могут считаться «процессным подходом».

Преимущество процессного подхода состоит в наличии управления, которое предусматривается на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

Основная цель процессного подхода заключается в улучшении результативности и эффективности организации в достижении поставленных целей.

Для успешного функционирования организация должна определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Действие по использованию и управлению ресурсами для преобразования входов в выходы может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

При применении внутри СМК такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- в) достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении;
- д) общие требования к СМК определены в п. 4.1 стандарта МС ИСО 9001:2008. Ниже дается краткое руководство о том, что организация может выбрать самоопрос для того, чтобы удовлетворить этим требованиям.

## 6 Типы процессов СМК

При реализации процессного подхода могут быть использованы следующие типы процессов: процессы менеджмента организации; процессы менеджмента ресурсов; процессы жизненного цикла продукции; процессы по измерению, анализу и улучшению.

**Процессы менеджмента организации** включают процессы, относящиеся к стратегическому планированию, разработке политики, постановке целей, обеспечению связей и наличия необходимых ресурсов, анализу со стороны руководства.

**Процессы менеджмента ресурсов** включают процессы, необходимые для обеспечения ресурсами процессов менеджмента, жизненного цикла продукции и измерения.

**Процессы жизненного цикла продукции** включают все процессы, которые обеспечивают запланированный выпуск продукции.

**Процессы по измерению, анализу и улучшению** включают те процессы, которые необходимы для измерения, сбора данных для анализа деятельности, улучшения результативности и эффективности. Они включают процессы по измерению, мониторингу и аудиту, корректирующим и предупреждающим действиям и являются составной частью процессов менеджмента, жизненного цикла и менеджмента ресурсов.

## 7 Требования к проектированию процессов СМК

В соответствии с МС ИСО 9001:2008 организация должна:

- определить процессы необходимые для СМК и их применение во всей организации;
- установить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности как работы, так и правления этими процессами;
- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы и наблюдения за этими процессами;
- наблюдать, измерять и анализировать эти процессы;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Организация должна управлять этими процессами в соответствии с требованиями МС ИСО 9001:2008.

### 7.1 Этапы проектирования процессов СМК.

Проектирование процессов СМК заключается в реализации процессного подхода на предприятии, который состоит из пяти этапов.

**Первый этап - идентификация процессов.** Он включает

|   |  |   |
|---|--|---|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 8 из 26 |
|---|--|---|

следующие подэтапы:

- 1) изучение требований МС ИСО 9001:2008;
- 2) разработка концептуальной модели процессов;
- 3) выбор критериев идентификации процессов;
- 4) идентификация основных процессов и их подпроцессов;
- 5) идентификация вспомогательных процессов;
- 6) формирование и утверждение полного состава процессов;
- 7) определение специальных и критических процессов.

**Второй этап - определение последовательности и взаимодействия процессов.** Для этого необходимо следующее:

- 1) построение матрицы распределения полномочий и ответственности при выполнении процессов;
- 2) построение схемы взаимодействия процессов.

**Третий этап - развертывание процессов.** Он состоит из следующих подэтапов:

- 1) назначение владельцев и руководителей процессов;
- 2) определение основных характеристик процессов;
- 3) описание процессов (составление алгоритма процесса);
- 4) установление управленческих циклов процессов.

**Четвертый этап - документирование процессов.** Этот этап включает следующее:

- 1) определение состава документации процессов;
- 2) разработка документированных процедур процессов и карт процессов;
- 3) определение форм записей процессов.

**Пятый этап - улучшение процессов.** Он является заключительным этапом и содержит следующие подэтапы:

- 1) измерения процессов;
- 2) анализ процессов;
- 3) оценивание процессов;
- 4) выбор стратегии и методов улучшения процессов.

## **7.2 Проектирование СМК.**

Создание или преобразование действующей СМК - это проект с целью построения системы менеджмента, который может осуществляться в соответствии со стандартом МС ИСО 10006:2003.

Под проектом, в данном случае, подразумевается процесс скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, который включает ограничения по срокам, стоимости и ресурсам.



### **Аспекты управления проектом:**

- административная поддержка проекта;
- выработка общей стратегии проекта;
- управление взаимосвязями процессов (работ), составляющих проект;
- документирование работ и их результаты;
- планирование работ;
- управление затратами;
- управление ресурсами, в том числе - персоналом;
- внутренние коммуникации и информационное обеспечение;
- управление рисками;
- управление закупками и работами поставщиков.

Разработку, внедрение и подготовку СМК к сертификации следует осуществлять, используя принципы и методы менеджмента качества.

При этом должны быть определены:

- входные и выходные данные проекта;
- состав и содержание этапов реализации проекта;
- цели и задачи каждого этапа работ;
- требования к ресурсам, в том числе - к людским;
- требования к поставщикам и принципы взаимодействия с ними.

Кроме этого:

- руководство предприятия должно демонстрировать приверженность к поставленным целям;
- в работу должен быть вовлечен весь персонал организации;
- должно быть установлено четкое распределение ответственности и полномочий всех участников работ;
- все работы должны выполняться на основе процессного подхода, т.е. должны быть определены входные и выходные данные каждого этапа, измеряемые показатели, руководители и участники работ на каждом этапе, взаимодействие и взаимосвязь работ по этапам;
- каждый процесс должен осуществляться в рамках цикла PDCA, т.е. необходимо обеспечить: планирование работ; их выполнение и контроль результатов; разработку и осуществление корректирующих мероприятий по результатам выполнения; достижение на этой основе непрерывного улучшения каждого процесса и СМК в целом;
- при оценке степени улучшений каждого процесса и СМК в целом целесообразно использовать методы квалиметрической экспертизы.

Перед началом работ по Проекту необходимо провести тестирование и анализ действующей системы управления для оценки ее соответствия требованиям стандарта МС ИСО 9001:2008. К проведению тестирования, анализа и оценки целесообразно привлечь компетентные организации, в

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 10 из 26 |
|---|--|--|

качестве которых могут выступить Орган по сертификации СМК или консалтинговая фирма. Результаты оценки должны стать основой для определения основных параметров проекта и разработки программы реализации последнего.

Основными параметрами проекта являются входные и выходные даны.

**Входные данные содержат:**

- внешние и внутренние стандарты действующей в АО «Финансовая академия» СМК;
- требования к продолжительности разработки;
- ресурсы;
- используемые методы мотивации персонала;
- существующий уровень подготовки персонала в области менеджмента качества;
- традиции АО «Финансовая академия»;
- требования заинтересованных сторон;
- внутренняя культура в АО «Финансовая академия»;
- законодательные регламенты (МОН РК, МФ РК и др. министерств).

**Выходные данные включают:**

- результативную СМК, способную к демонстрации своего соответствия требованиям стандарта МС ИСО 9001:2008;
- удовлетворенность потребителей.

**7.3 Предлагаемые этапы внедрения процессного подхода.**

7.3.1 Последовательность идентификации процессов АО «Финансовая академия» следующая:

а) Определение назначения (общей цели) АО «Финансовая академия», его потребителей и других заинтересованных сторон, а также их требования, потребности и ожидания в целях определения запланированного (намеренного) выпуска специалистов в АО «Финансовая академия»:

- сбор, анализ и определение требований, потребностей и ожиданий потребителя и других заинтересованных сторон;

- поддержание связи с потребителями и другими заинтересованными сторонами для обеспечения понимания их требований, потребностей и ожиданий;

- определение требований к менеджменту качества.

б) Определение Политики и Цели АО «Финансовая академия» на основании анализов требований, потребностей и ожиданий.

Высшее руководство должно решить, на какие рынки должно ориентироваться АО «Финансовая академия», и разрабатывать

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 11 из 26 |
|---|--|--|

соответствующую Политику. Исходя от этой Политики, руководство должно установить Цели в отношении запланированных выходных данных.

в) Определение процессов, необходимых для СМК и применению в деятельности АО «Финансовая академия». Они устанавливаются посредством решения следующих вопросов:

- Какие процессы необходимы для СМК?
- Находятся ли какие-либо из этих процессов за пределами деятельности организации?
- Каковы входы и выходы по каждому процессу?
- Кто является поставщиками и потребителями процессов?
- Каковы требования этих потребителей?
- Кто является «хозяйном» процесса?

Руководство должно определить индивидуальные роли и ответственности персонала для обеспечения внедрения, поддержания и улучшения каждого процесса и взаимодействия процессов. Каждый из индивидуумов обычно называется «собственником (владельцем, хозяином)» процесса.

Для управления взаимодействиями процессов может быть полезным создание «группы (команды) по менеджменту процессов». Она оценивала бы все процессы (имела бы сверх взгляд через все процессы) и включала бы представителей по каждому из взаимодействующих процессов.

г) Определить последовательность и взаимодействие этих процессов через установления:

- Какова общая схема последовательности процессов?
- Как ее можно описать? (Картой процессов или схемой последовательности операций?)
- Каковы точки соприкосновения между процессами?

д) Определение документации по процессу, т.е. определение тех процессов, которые должны быть документированы, а также определить как это следует сделать.

Определение тех процессов, которые должны быть документированы, а также определить, как это следует сделать.

Процессы существуют в рамках организации и первоначальный подход должен ограничиваться их установлением и управлением наиболее целесообразным способом. Нет такого «каталога» или перечня процессов, которые должны быть документированы.

Основное назначение документации состоит в обеспечении последовательного и устойчивого функционирования процессов.

Организация должна определить, какие процессы должны быть документированы, исходя из:

- размера организации и ее рода деятельности;
- сложности процессов;
- важности (критичности) процессов;
- наличия компетентного персонала.

При необходимости документирования процессов могут использоваться различные методы, такие как графическое представление (организационные структуры), письменные инструкции, чек-листы, блок-схемы алгоритмов и другие визуальные среды или электронные методы.

7.3.2 Планирование процесса осуществляется в следующей последовательности:

а) Установление деятельности в рамках процесса, необходимой для достижения запланированных (намеренных) выходов процесса через определения:

- требуемых входов и выходов процесса;
- действий, необходимых для преобразования входов в требуемые выходы;
- последовательности и взаимодействия определенных действий (деятельности) внутри процесса;
- путей (методов, способов) осуществления каждого вида действия (деятельности).

б) Определение критериев и методов, необходимых для обеспечения эффективности как работы, так и контроля этих процессов, через получение ответов на следующие вопросы:

- Каковы характеристики установленных и не установленных результатов процесса?
- Каковы критерии мониторинга, измерения и анализа?
- Как можно это применить к планированию СМК и процессов реализации продукции?
- Каковы экономические параметры (стоимость, время, убытки и т.д.)?
- Какие методы подходят для сбора данных?

в) Обеспечение анализа ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы и мониторинга этих процессов, через выяснения ответов на следующие вопросы:

- Какие ресурсы необходимы по каждому процессу (людские, инфраструктура, производственная среда, информационные, финансовые)?
- По каким каналам должна идти передача информации?
- Как обеспечить внешнюю и внутреннюю информации о процессах?
- Как добиться обратной связи?

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 13 из 26 |
|---|--|--|

- Какие данные необходимо собрать?

- Какие записи необходимо вести?

г) Проверка (верификация) процесса на соответствие запланированным целям, подтвердить, что характеристики процесса согласованы с назначением (целью) процесса (по п. 7.1).

Для этого необходимо проверить (верифицировать) выполняются ли все требования, идентифицированные в п. 7.1., если нет, то необходимо рассмотреть какие требуются дополнительные действия (деятельности) по процессу или вернуться к п. 7.2., чтобы улучшить процесс.

7.3.3 Осуществление (внедрение) и измерение процесса.

Необходимо осуществить (внедрить) процессы и действия (деятельности) по процессам, как запланировано.

Организация может разработать проект внедрения процесса, который включает следующие, но не ограничивается ими:

- связь;
- осведомленность;
- подготовка персонала;
- менеджмент изменений;
- подходящие действия (деятельности) по анализу.

Необходимо проводить измерения, мониторинг и управление согласно плану (п.2.2).

7.3.4 Оценка данных по мониторингу и измерению процесса с тем, чтобы дать количественную оценку функционирования процесса. Для этого, при наличии возможности, используется статистические методы.

Необходимо сравнить результаты, полученные при измерении процесса функционирования, с установленными требованиями к процессу с целью подтверждения результативности, эффективности процесса и установления необходимости любого корректирующего действия.

Необходимо идентифицировать возможности улучшения процесса, основываясь на данных по функционированию процесса.

Представляется доклад высшему руководству о функционировании процесса, в случае необходимости.

7.3.5 Корректирующие действия и улучшение процесса.

Для устранения причин возникших проблем должен быть определен способ проведения корректирующего действия (примерами таких проблем могут служить ошибки, дефекты, отсутствие адекватного управления процессом). Необходимо выполнить (внедрить) корректирующее действие и проверить его результативность.

Когда требования по запланированному процессу достигаются, организация должна сфокусировать свои усилия на действиях по

улучшению функционирования процесса на более высоком уровне, делая это на постоянной основе.

Должен быть определен и использован (внедрен) метод улучшения (примерами улучшений могут служить: упрощение процесса, улучшение эффективности, повышение результативности, снижение времени цикла процесса). Необходимо проверить (верифицировать) результативность улучшения.

Инструменты анализа риска (риск-анализа) могут быть применены для идентификации потенциальных проблем. Коренные причины этих проблем должны быть также идентифицированы и скорректированы, предотвращая их повторное появление во всех процессах с подобными идентифицированными рисками.

#### **7.4 Описание процессов систем менеджмента качества**

При описании процесса должны быть учтены все компоненты, необходимые для его надлежащего функционирования. Схема описания процесса СМК может быть использована для описания процесса и его последующего документирования.

Описать процессы и их взаимодействие можно любым способом, при этом необходимо:

- 1) поименовать процесс;
- 2) идентифицировать выходные потоки и потребителей;
- 3) идентифицировать входные потоки и поставщиков;
- 4) идентифицировать управляющие потоки, ресурсы и источники.

Для идентификации описания основных рабочих процессов в учебном

заведении может быть предложена методология, позволяющая составить базовые карты рабочих процессов (см. рис.1). Данные карты определяют основные входы и выходы процесса, ресурсы, необходимые для его осуществления, регламентирующие документы и методы контроля, измеряемые параметры и характеристики, а также основные этапы и стадии процессов.

- Входы и выходы процесса, представляют собой информацию, документы, перерабатываемые материалы, знания и т.п., используемые в качестве входных объектов (входы) и являющиеся результатом процесса (выходы).

- К ресурсам, необходимым для выполнения функций процесса относятся:

- конкретные работники и подразделения учебного заведения (кто выполняет работу?);
- машины, оборудование, компьютеры, вспомогательные материалы (с помощью чего выполняется работа?);

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 15 из 26 |
|---|--|--|

- инфраструктура и помещения (где выполняется работа?);
- финансовые ресурсы (на какие средства выполняется работа?).

В качестве регламентирующих документов могут выступать различные принципы, методики, стандарты, положения, приказы, распоряжения, планы и т.п.



Рисунок 1. Базовая карта рабочего процесса в АО «Финансовая академия»

Они определяют те требования, которые предъявляются к процессу и его результатам.

- Методы контроля могут определять конкретных лиц или подразделения, которые контролируют процесс или управляют его протеканием.
- Измеряемые параметры и характеристики процесса, а также методы их измерения и мониторинга.
- Основные этапы и стадии процесса, необходимые для дальнейшей его декомпозиции.

Наименование процесса вписывается в рамку блока в виде глагольной фразы или отглагольного существительного, обозначающего данный процесс, например «Разработка рабочей программ дисциплины».

Базовая карта (диаграмма высшего уровня) показывает процесс в самом общем виде. На следующем этапе описания процесса базовая карта детализируется с учетом информации об основных стадиях или этапах рассматриваемого процесса в виде перечня отдельных его входов, выходов, регламентирующих документов, методов контроля и ресурсов, которые являются результатами других процессов.

Каждая организация имеет свою структуру, культуру и ресурсы,

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 16 из 26 |
|---|--|--|

производит определенную продукцию или оказывает услуги, которые являются результатом определенных процессов. Все эти процессы надо сначала сделать «видимыми» и «понимаемыми».

Все мероприятия по управлению качеством в АО «Финансовая академия» должны быть ориентированы по этапам основного образовательного процесса и по его подпроцессам.

Для более детального изображения документирования и моделирования процессов имеется большое количество вспомогательных средств и инструментов, в том числе программное обеспечение. В области существующего сейчас программного обеспечения для описания и моделирования процессов можно выделить следующие три основных класса программных продуктов:

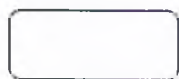
- универсальное программное обеспечение компьютерной графики, которое может применяться для отображения процессов, например, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, Micrografx Designer, Corel Draw и др.;
- специальное программное обеспечение для отображения хода процессов в виде так называемых диаграмм потоков (Flowcharts), например, ABC Flow charter, Action Workflow Analyzer, Flow model и др.;
- специальное применение отображения и моделирования процессов, например, ARIS, Micrografx Optimal, модули процессов SAP и др.;
- специальное программное обеспечение для общего описания и функционального моделирования бизнес-процессов (в соответствии с методологией IDEF0/IDEF3/DFD), например, BPwin и др.

Одним из самых распространенных графических средств (инструментов) для описания и наглядного представления рабочих процессов являются так называемые диаграммы потока (блок-схемы алгоритмов выполнения процесса), которые используются как в упомянутом программном обеспечении, так «вручную».

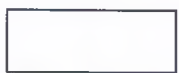
Использование диаграмм потока может быть первым шагом в этом направлении. Наипростейший и наилучший способ понять процесс - это представить его наглядно, что, в сущности, и делает диаграмма потока. Для рисования таких диаграмм можно воспользоваться множеством различных способов. Одни используют рисунки, другие - инженерные символы (типа символов блок-схем алгоритмов), третьи строят диаграмму целиком из квадратиков и прямоугольников. На рисунке 2 представлены часто употребляемые символы для графического представления диаграммы потока процесса.



|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 17 из 26 |
|---|--|--|



Вытянутый овал изображает число и конец блох-схемы процесса



Блок – соответствует процессу, подпроцессу, определенной работе, деятельности или функции.



Ромб – точка принятия решения, где происходит проверка некоторых условий и разветвление алгоритма процесса.



Стрелка – показывает направление движения потока процесса



Двойная стрелка – показывает направление движения потока процесса.



Круг – соединительный элемент к другой части процесса (например, для переход на другую страницу) или другому процессу.



Символ документа создаваемого в процессе работы.



Символ электронного сохранения данных, например, в базе данных, хранящейся на жестком диске компьютера



Овал часто используется для указания того, кто выполняет данную работу или операцию

Рисунок 2. Часто употребляемые символы для графического представления диаграммы потока (блок-схемы алгоритма) процесса

### 7.5 Рекомендации при составлении графического описания процессов с помощью диаграмм потока.

Ниже приводятся некоторые полезные правила, которые можно использовать при составлении графического описания процессов с помощью диаграмм потока.

**Правило 1.** Самое важное - правильно выбрать и привлечь к построению диаграммы знающих людей, т.е. тех, кто фактически работает с данным процессом или участвует в нем: его поставщиков, исполнителей, потребителей, контролеров в пределах сферы функционирования процесса, а также независимого консультанта,

владеющего инструментами менеджмента качества.

**Правило 2.** Все члены группы должны принимать активное участие в разработке диаграммы потока, причем непосредственное участие в работе независимого консультанта дает массу преимуществ по нескольким причинам. Во-первых, уменьшается вероятность влияния одного из членов группы на результат. Во-вторых, обычно консультант - это специалист, обученный правильно ставить вопросы, искать и находить выход из сложных ситуаций и разрешать возникающие конфликты. Наконец, он может взять на себя обязанность записывать всю информацию. Необходимо лучше использовать бумагу, время членов группы для обсуждений и составления диаграммы процесса.

**Правило 3.** Вся необходимая информация должна быть всегда и у всех перед глазами. Для построения диаграммы потока удобно использовать бумагу газетного формата и трафареты. Такие листы по мере их заполнения последовательно прикрепляются к стене. Обсуждение членами группы очередного фрагмента диаграммы редко обходится без некоторой переделки предшествующих частей диаграммы потоков. Надо избегать использования проекторов и рисунков на прозрачных пленках, потому что это позволяет представить одновременно лишь один фрагмент диаграммы и уменьшает возможности группы по переосмыслению предыдущих решений. Использование доски с мелом (или белой доски) также ограничивает доступное пространство и требует, чтобы кто-то постоянно перерисовывал диаграмму на бумагу по мере ее построения.

**Правило 4.** Надо быть готовым к тому, что на эту работу придется потратить много времени. Опыт показывает, что для построения диаграммы потока требуется гораздо больше времени, чем ожидается. Может потребоваться не одно обсуждение. По-видимому, это даже желательно, поскольку у членов группы будет больше времени на получение дополнительной информации о процессе.

**Правило 5.** Чем больше вопросов возникает в процессе обсуждения, тем лучше. Вопросы - это ключ к построению диаграммы потока. Задавать их могут как консультант, так и члены группы. Что происходит на самом первом шаге, на следующем и т.д.? Вопросы должны непрерывно пронизывать весь процесс построения диаграммы потока. Ниже приведен ряд вопросов, которые полезно задавать несколько раз на протяжении всего процесса:

- Откуда поступает услуга, материал, документ, запрос и т.п.?
- Как услуга, материал, документ, запрос и т.п. вводятся в процесс?
- Кто принимает решение, если это необходимо?
- Что случится, если будет принято решение «Да»?

- Что случится, если будет принято решение «Нет»?
- Есть ли что-нибудь еще, что надо сделать в этом месте?
- Куда поступают продукт, услуга, документ и т.п. после этой операции?
- Какие испытания (проверки) продукта или документа проводятся на каждом этапе процесса?
- Как контролируется (испытывается) сам процесс?
- Что произойдет, если при контроле выявляются некоторые несоответствия?

Основу графического языка IDEF0, синтаксис и семантика которого определены с абсолютной строгостью, составляют блоки и соединяющие их стрелки. Они формируют иерархию детализируемых диаграмм, диаграмм потока, представляют собой некоторые функции, определенные как деятельности, процесс или преобразования.

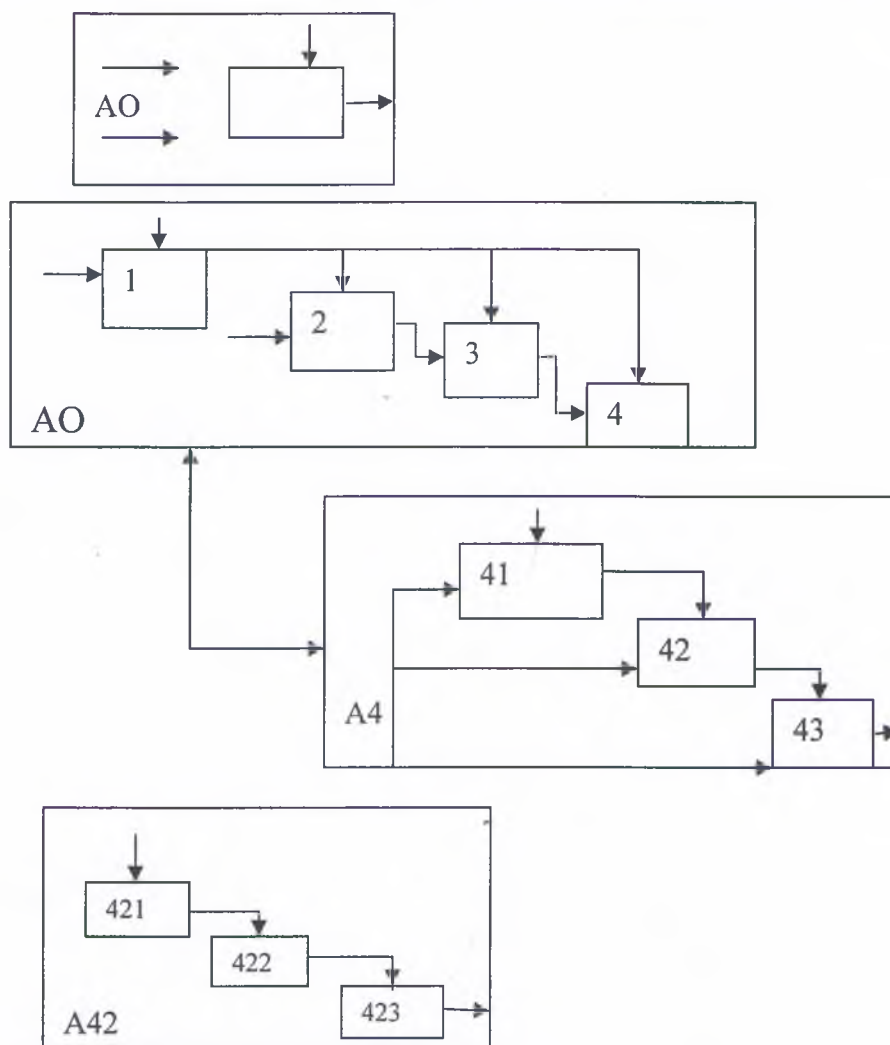


Рисунок 3 – Структура модели IDEF0. Декомпозиция диаграмм

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 20 из 26 |
|---|--|--|



Рисунок 4 - Позиционирование стрелок в модели IDEF0 и их роли

Наименования функции вписываются в рамку блока в виде глагольной фразы или отглагольного существительного. Существует четкая иерархическая нумерация блоков. Она всегда позволяет идентифицировать место каждого блока в общей совокупности диаграммы.

Стрелки имеют свои наименования и могут быть четырех видов (Рисунок 4):

- Входы и выходы (подходят слева к блокам и выходят справа от них) представляют собой данные, объекты, материалы и т.п., относящиеся к выполняемым блоком функциям. Это, как правило, перерабатываемые ресурсы и результаты выполнения отдельных функций блоков.

- Механизмы выполнения функций (подходят снизу к блокам) представляют собой долговременные ресурсы, необходимые для выполнения соответствующих работ. Это могут быть конкретные работники, подразделения организации, машины, оборудование, компьютерная техника и т.п.

- Управление (подходят сверху к блокам) представляет собой условия, директивы, руководящие документы и т.п., регламентирующие и управляющие выполнение данной функции или работы.

В общем случае в развернутом описании процесса целесообразно указывать следующие его характеристики:

- **полное наименование и код процесса** (оно должно быть кратким и по возможности выражено отглагольным существительным);
- **определение процесса** (формулировка, раскрывающая сущность, основное содержание процесса);
- **цель процесса** (необходимый или желательный результат процесса);
- **владелец процесса** (лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса);
- **руководитель процесса** (лицо, ответственное за текущее

|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 21 из 26 |
|---|--|--|

планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных результатов);

- **нормативы процесса** (документация, содержащая показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс);
- **входы процесса** (материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию);
- **выходы процесса** (результаты преобразования, добавляющие стоимость).

Любой процесс должен иметь, по крайней мере, один выход:

- **ресурсы** (финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные, посредством которых осуществляется преобразование входов в выходы);
- **процессы поставщиков** (внутренние или внешние поставщики - источники входов рассматриваемого процесса);
- **процессы потребителей** (процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов рассматриваемого процесса);
- **измеряемые параметры процесса** (его характеристики, подлежащие измерению и контролю);
- **показатели результативности процесса** (отражающие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным);
- **показатели эффективности процесса** (отражающие связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами).

Порядок выполнения процесса, т.е. последовательность действий описывается на основе его графического представления в виде блок-схемы, алгоритма (подобно тому, как это принято при описании технологических процессов) или другим способом.

Визуализация процесса может быть представлена на любых носителях разными способами: графические схемы, письменные инструкции, матрицы, маршруты, карты, блок-схемы, диаграммы, сетевые графики, мнемосхемы и др.

## **8 Конфиденциальность**

Настоящая документированная процедура является внутренним нормативным документом АО «Финансовая академия» и не подлежит представлению другим сторонам, кроме аудиторов сертификационных органов при проведении проверок качества, а также потребителям партнерам (по их требованию) с разрешения Президент-ректора АО «Финансовая академия».











|   |  |  |
|---|--|--|
| Акционерное общество<br>«Финансовая академия» | Система менеджмента качества<br>Документированная процедура<br>Планирование системы менеджмента<br>качества в АО «Финансовая академия» | СМК ФА ДП 11-11-006-2013<br>Версия 1<br>Дата 05.12.2013 г.<br>с 26 из 26 |
|---|--|--|

## Приложение Д (справочное)

### Библиография

[1] Закон Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319- III ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.03.2011 г.).

[2] Государственный общеобязательный стандарт технического и профессионального образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан от 23 августа 2012 года № 1080.

[3] Государственный общеобязательный стандарт высшего образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан от 23 августа 2012 года № 1080.

[4] Государственный общеобязательный стандарт послевузовского образования, утвержденный постановлением правительства Республики Казахстан от 23 августа 2012 года № 1080.

[5] Типовые правила деятельности организаций образования, утвержденные постановлением Правительства Республики Казахстан от 17 мая 2013 года № 499.