

Системна організація професійної діяльності

(Управління професійною діяльністю)

Зміст:

Лекції – 12 (16) год

Практичні – 8 (10) год

Лабораторні – 4 (8) год

Диф залік

Лекція 1

Основні поняття професійної діяльності та управління професійною діяльністю

Основні задачі дисципліни:

- 1 Вивчити основні поняття та характерні ознаки діяльності*
- 2 З'ясувати структуру трудової діяльності та модель професійної діяльності*
- 3 Знати ознаки професійного розподілу робіт.*
- 4 Поняття професії та загальні ознаки професіоналізму*
- 5 Поняття менеджменту як процесу управлінської діяльності.*
- 6 Проекти та програми в професійній діяльності*
- 7 Адміністрування професійної діяльності*
- 8 Стандартизація та сертифікація в професійній діяльності*
- 9 Інтелектуальна власність в професійній діяльності*
- 10 Системи менеджмента якості в професійної діяльності*

Рекомендована література

Основна література

- 1 Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М.: Высш. шк., 1989. – 367 с.
- 2 Анохін П.К. Принципиальные вопросы общей теории функционирования систем. 1989.

Додаткова література

- 3 Колесников Л.А. Основы теории системного подхода. 1988.
- 4 Коваленко И.И., Бидюк П.И., Баклан И.В. Системный анализ и информационные технологии в управлении проектами. - К.: Экономика и право, 2001. – 269 с.
- 5 Каныгин Ю.М., Калитич Г.Ф. Основы теоретической информатики. – К.: Наук. думка, 1990. – 232 с.
- 6 Бондаренко М.Ф., Маторін С.И., Соловьева Е.А. Моделирование и проектирование бизнес-систем: методы, стандарты, технологии. – Х.: Компания СМІТ, 2004. – 272 с.
7. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
8. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2005.

Основні поняття діяльності

Діяльність - це спосіб існування та розвитку суспільства і людини, всебічний процес перетворення нею оточуючої природної і соціальної реальності (включаючи саму людину) у відповідності з її потребами, цілями та завданнями.

Діяльність людини - це система дій, їх упорядкована сукупність, спрямована на пізнання, трансформацію чи стабілізацію певного об'єкта.

Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси. Діяльністю є робота думки так само, як і робота рук, процес пізнання так само, як людська поведінка.

Характерні ознаки діяльності

- цілеспрямованість;
- предметність;
- детермінованість суспільними умовами;
- розподіл і кооперація функцій;
- обмін результатами діяльності;
- спілкування діючих індивідів.

Ключові елементи структури трудової діяльності:

1. Суб'єкт (індивід), наділений активністю, яку він спрямовує на об'єкт, умови середовища, інших індивідів;
2. Предмет (об'єкт), на який спрямована активність суб'єкта;
3. Мета - передбачуваний, бажаний результат;
4. Засіб (знаряддя) праці - засоби (предмети), які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети;

5. Процес впливу суб'єкта на об'єкт (власне трудова активність людини, яка поєднує засоби і предмети праці, має техніко-організаційний і соціально-економічний аспекти), спосіб дії, технологія діяльності, тобто послідовність способів, методів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт;

6. Оточуюче середовище, умови, в яких відбувається діяльність;

7. Результат - реальний продукт цього впливу, те, що отримує людина у підсумку трудової діяльності, який може співпадати з метою, але може і не співпадати. У першому випадку праця досягла мети, у другому - мета не досягнута, і трудова діяльність може бути продовжена.

Розподіл робіт відбувається відповідно до таких ознак:

- технологічної однорідності робіт за змістом;
- обсягу цих робіт;
- можливості їх відокремленого виконання.

Професійний розподіл праці означає виділення й відповідну класифікацію працівників за спільністю спеціальних знань і навичок, необхідних для роботи в певних галузях, тобто розглядає людину як фахівця у тій чи іншій сфері трудової діяльності.

Матеріальною основою виокремлення професій є засоби праці і технологічні процеси. Професія розглядається як системний елемент, механізм у технологічному ланцюзі, без якого сама технологія неможлива.

Загальні ознаки професіоналізму:

- володіння спеціальними знаннями про цілі, зміст, об'єкти і засоби праці;
- володіння спеціальними вміннями на підготовчому, виконавському, підсумковому етапах діяльності;
- оволодіння спеціальними властивостями особистості і характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;
- мінімальна напруженість і максимальна повторюваність успіху.

Професіоналізм, який розглядається як інтегральна властивість, - це сукупність найбільш стійких особливостей людини-професіонала, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень професійної діяльності, характерний для даної людини.

Професія - спеціалізована діяльність, об'єктивно необхідна для функціонування суспільних систем, яка існує незалежно від суб'єкта, заздалегідь дана, зумовлена процесами розподілу праці й вимогами технології та структури виробництва і суспільства.

Професійна діяльність -

- діяльність людини за ознаками певної сукупності професійних завдань та обов'язків (робіт), які виконує фахівець. Функції професійної діяльності полягають у тому, щоб матеріально забезпечити робітника, який працює.
- **Професія** включає в себе різні сутності: соціальну, економічну, правову, психологічну і фізіологічну.

Існуючі означення професії:

- а) "... **професія** – спільність всіх людей, зайнятих даним видом праці" (2, ст.. 109);
- б) "**професія** – це довго існуючий комплекс трудових обов'язків" (3, ст. 17);
- в) **професія** – "необхідна для суспільства і обмежена (внаслідок розподілу праці) область прикладання фізичних і духовних сил людини, яка дає йому можливість існування і розвитку" (2, ст. 109);
- г) "**професія** – деяка об'єктивна і при цьому цілком регламентована організація дій особистості" (3, ст. 19);
- д) **професія** характеризується як "система знань, умінь і навичок, присутня певній людині" (2, ст.. 109).
-

Людська діяльність з позиції *системного підходу*

- З точки зору суб'єкт-об'єктних відносин, виокремлюють **перетворювальну, пізнавальну та ціннісно-орієнтаційну види діяльності** (М.С. Каган)
- Крім того, враховуючи можливість взаємовідносин на рівні суб'єктів, виділяють також **комунікативний вид діяльності**.

Професійна діяльність з позицій системного підходу -

- **особливий вид соціальної діяльності, спрямованої на передачу культури та досвіду, накопичених людством, створення умов для особистісного розвитку і підготовки до виконання соціальних ролей, визначених у суспільстві, створення професійно важливого продукту діяльності.**

Три підходи до аналізу сутності та структури професійної діяльності

- **А.** Діяльність з позицій системного підходу. Професійна діяльність розглядається як цілісна система, що включає *взаємопов'язані види цієї діяльності*.
- **Б.** З позиції технології діяльність розглядають як *циклічний процес* вирішення чисельних *функціональних завдань* і вважають, що в її структурі можна точно виокремити етапи з визначенням на кожному з них *домінуючих завдань і функцій*.
- **В.** Професійна діяльність з позиції *управління* включає такі елементи, як *планування, організацію, стимулювання, поточний контроль, регулювання діяльності й аналіз її результатів*.

Загальна структура професійної діяльності.

- - **Діагностична діяльність** пов'язана з вивченням предмету професійної діяльності.
- - **Орієнтаційно-прогностична діяльність** виявляється в умінні визначати напрямки своєї діяльності, її конкретні цілі та завдання, не тільки кінцеві, а й проміжні (на кожному з етапів своєї роботи).
- - **Конструктивно-проектувальна діяльність** значною мірою пов'язана з орієнтаційно-прогностичною. Якщо прогнозується розвиток будь-якої здібності, спираючися на ознаки компонентів діяльності

- - **Організаційна діяльність** пов'язана із залученням до творчої діяльності та стимулюванням їх активності. Для цього потрібна наявність цілого ряду вмінь: визначати конкретні завдання та співвідносити їх, розвивати ініціативу, планувати спільну роботу, вміти розподіляти завдання та доручення, взагалі керувати процесом діяльності. Дуже важливим елементом цього є також вміння надихати підлеглих на творчість,
- - **Інформаційно-пояснювальна діяльність**. Її велике значення обумовлено тим, що всі професійні процеси значною мірою ґрунтуються на інформаційних технологіях.

- **-Комунікативно-стимулююча діяльність** пов'язана з тим великим впливом, який справляє особистісна привабливість, уміння встановлювати доброзичливі стосунки та збуджувати своїм прикладом до активної професійної пізнавальної та творчої діяльності.
- **-Аналітико-оцінна діяльність.** Сутність цієї діяльності полягає в виявленні позитивних сторін та недоліків, порівнянні досягнутих результатів з тими цілями та завдання, що були заплановані, а також власної роботи з досвідом колег.

- **Дослідницько-творча діяльність.** Сутність цієї діяльності — у науковому підході до психолого-педагогічних явищ, володінні евристичним пошуком та методами наукового дослідження. Творчість виявляється як самореалізація на основі усвідомлення себе творчою індивідуальністю, як визначення індивідуальних шляхів свого професійного зростання та побудова програми самовдосконалення .

- **Будь-яка професійна діяльність - це складна динамічна система,** до складу якої входять численні елементи. Серед них слід виділити основні, які визначають успіх діяльності:
 - конструктивна (конструктивно-змістова, конструктивно-оперативна, конструктивно-матеріальна);
 - організаторська діяльність;
 - комунікативна.

□ **Побудова професійної діяльності на основі моделі**

- дає можливість **інтегрувати предметну парадигму**, компетентність працівників під час виконання основних функцій.
- **Процес моделювання** - це відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, що обумовлено раніше визначеною метою та орієнтоване на практичне застосування результатів. Він враховує сутність явища, яке моделюється, а також поставлену мету.

Основні етапи розробки моделі професійної діяльності фахівця

- На першому етапі визначаються виробничі функції, типові завдання діяльності фахівця та вміння, необхідні для їх виконання.
- На другому етапі проводиться системний аналіз виробничих функцій, що виконуються фахівцем в межах його професійної діяльності, і типових завдань, які складають її зміст. На основі цього аналізу визначається фактична структура праці фахівця. Вона включає *продукт праці*, тобто її кінцевий результат, предмет, на який спрямована праця, *засоби, способи та умови професійної діяльності*.

□ На третьому етапі визначаються основні виробничі функції у загальній структурі професійної діяльності спеціаліста.

□ Приклад. Наприклад, на основі типового професійного завдання "Кредитування юридичних осіб" було розроблено 13 навчально-виробничих завдань, а саме:

- Прийняття рішення про формування кредитних ресурсів
- Вибір оптимальної схеми кредитування
- Підготовка пакету документів щодо отримання кредиту.
- Звернення в банк за кредитом. Подача кредитної заявки.
- Визначення кредитоспроможності позичальника, структурування кредиту.
- Прийняття кредитним комітетом навчального банку рішення на видачу кредиту.
- Відкриття рахунку
- Внесення даних до бази даних АБС "Scrooge"
- Відкриття особових рахунків.
- Документальне оформлення кредитної угоди
- Надання позики. Утримання комісії за надання кредиту.
- Формування резерву на відшкодування можливих втрат за наданими позиками.
- Податковий облік доходів від кредитної операції.

- **На четвертому етапі**, згідно результатів аналізу структури професійної діяльності фахівця, сукупності предметів його професійної праці та виробничих функцій **складають перелік типових завдань для спеціаліста.**
- **П'ятий етап** розробки моделі професійної діяльності фахівця полягає у **систематизації отриманої інформації та оформленні зазначеної моделі у текстовому та графічному вигляді.**
- Отже, модель професійної діяльності спеціаліста є одним із джерел змісту його професійної підготовки.
- Моделювання професійної діяльності визначається як повне уявлення про цілісну систему професійної діяльності і дозволяє максимально **визначити способи, дії, операції професійної діяльності.**

- **Визначені трудові функції**, вимагають від фахівця, як ~~правило, складних (комплексних) умінь~~, які складаються з великої кількості (простих). Більшість складних умінь – це вміння, що передбачають знання з різних навчальних дисциплін.
- **Моделювання професійної діяльності спеціаліста**, що будується на основі моделі професійної діяльності, долає протиріччя між теоретичним предметним полем теорії та практичним міжпредметним характером реальної професійної діяльності.

Складові професійної діяльності та взаємозв'язки між ними

- **Сфери професійної діяльності:**
- Проекти та програми;
- Інформаційна (системна) аналітика;
- Адміністрування;
- Стандартизація та сертифікація;
- Бізнес-адміністрування;
- Інтелектуальна власність.

□ **Складові професійної компетентності :**

- · - особистісні особливості
- · - професійне вміння
- · - професійні знання
- · - професійний досвід
- · - професійні навички
- · - професійні здібності
- · - мотивації

Лекція 2

- **Інформаційні аспекти професійної діяльності**
- 1 Задачі і зміст інформаційної діяльності
- 2 Основні види інформаційної діяльності
- 3 Системний аналіз як складова інформаційної діяльності

1 Задачи і зміст інформаційної діяльності

- ❑ ~~Інформаційна діяльність~~ – це сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб співробітників організації.
- ❑ З метою задоволення цих потреб органи державної влади, місцевого й регіонального самоврядування створюють інформаційні служби, системи, мережі, бази й банки даних.
- ❑ Порядок їх формування, структура, права і обов'язки визначаються Кабінетом Міністрів України або іншими органами державної влади, а також органами місцевого й регіонального самоврядування.

Законодавчо визначення інформаційної діяльності

- Закон України "Про інформацію" від 13 січня 2011 року –
- **основними видами інформаційної діяльності є:**
- створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорона та захист інформації.

Аналітична інтерпретація інформаційної діяльності

- *Діяльність людини, пов'язана з процесами отримання, перетворення, накопичення і передачі інформації.*
- Ефективне проведення інформаційної діяльності передбачає розуміння *кінцевого результату* діяльності (мети діяльності), *наявність суб'єкта* — того, хто її виконує (суб'єкта інформаційної діяльності), *об'єкта* — того на кого спрямовано виконання завдання (об'єкта інформаційної діяльності); *наявність джерел, форм, методів виконання завдання* (процесів інформаційної діяльності) та *результатів інформаційної діяльності* (інформаційних продуктів).

Інформаційне обслуговування (сервіс) - як галузь професійної діяльності

основні складові — процеси створення, оформлення, збирання, аналітико-синтетичної переробки, пошуку, поширення, зберігання й організації використання інформації.

□ Ці процеси виконують професіонали — інформаційні працівники з метою підвищення ефективності праці фахівців різних галузей людської діяльності.

2 Основні види інформаційної діяльності

- - одержання,**
- - використання,**
- - поширення й**
- зберігання інформації.**

Одержання інформації – це придбання й накопичення, відповідно до чинного законодавства України, документованої або публічно оголошеної інформації громадянами, юридичними особами або державою.

□ **Використання інформації** – це задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави. Поширення інформації - це розповсюдження, обнародування, реалізація у встановленому законом порядку документованої або публічно оголошеної інформації.

□ **Зберігання інформації** – це забезпечення належного стану інформації і її матеріальних носіїв.

Види науково-інформаційної діяльності

- - інформаційне моделювання;
- – інформаційна експертиза;
- – інформаційне забезпечення.

Інформаційне моделювання полягає у розробці конструктивних, параметричних, методологічних моделей можливого вирішення проблем на основі інформаційних даних, прогнозування науково-технічної ситуації, формування еталонного уявлення про об'єкти, які розробляються тощо.

▣ **Інформаційна експертиза** – це перевірка достовірності інформації, зокрема шляхом зіставлення отриманих результатів (на всіх стадіях розробки) з інформаційними даними.

▣ **Інформаційне забезпечення** – це система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень. Це стосується різних видів діяльності, наприклад виробничої і збутової, сервісного обслуговування

Основні напрями інформаційної діяльності

політичний,

економічний,

соціальний,

духовний,

екологічний,

науково-технічний,

міжнародний тощо.

Держава зобов'язана постійно дбати про своєчасне створення, належне функціонування і розвиток інформаційних систем, мереж, банків і баз даних у всіх напрямках інформаційної діяльності. держава гарантує свободу інформаційної діяльності в цих напрямках всім громадянам та юридичним особам в межах їх прав і свобод, функцій і повноважень.

Складові інформаційної діяльності:

- – наукова (аналітико-синтетична) обробка документів;
- – технічна обробка документів;
- – комп'ютерна обробка документів.

3 Системний аналіз як складова інформаційної діяльності

- - це сукупність методів, заснованих на використанні ЕОМ і орієнтованих на дослідження складних систем - технічних, економічних, екологічних і т. д. Результатом системних досліджень є, як правило, **вибір цілком певної альтернативи плану розвитку регіону, параметрів конструкції** і т.п.
- (Використовуються можливості інформаційних технологій)

Основа системного підходу

- розгляд категорій системного аналізу створює основу для логічного і послідовного підходу до проблеми прийняття рішень.

□ Ефективність вирішення проблем за допомогою системного аналізу визначається структурою розв'язуваних проблем.

Класифікація проблем

- **Добре структуровані (well-structured)**, або кількісно сформульовані проблеми, в яких істотні залежності з'ясовані дуже добре;

□ - **Неструктуровані (unstructured)**, або якісно виражені проблеми, що містять лише опис найважливіших ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі;

□ - **Слабо структуровані (ill-structured)**, або змішані проблеми, які містять як якісні елементи, так і маловідомі, невизначені сторони, які мають тенденцію домінувати.

Вирішення добре структурованих проблем

- - використовується відома методологія дослідження операцій, яка полягає в побудові адекватної математичної моделі (наприклад, задачі лінійного, нелінійного, динамічного програмування, задачі теорії масового обслуговування, теорії ігор та ін.)

Вирішення слабо структурованих проблем

- використовується методологія **системного аналізу** і системи підтримки прийняття рішень (СППР).
- Технологія системного аналізу і прийняття рішень до вирішення складних завдань включає декілька етапів.

Основні етапи системного аналізу і прийняття рішень :

Формулювання проблемної ситуації;

□ Визначення цілей;

□ Визначення критеріїв досягнення цілей;

□ Побудова моделей для обґрунтування рішень;

□ Пошук оптимального (допустимого) варіанту рішення;

□ Узгодження рішення;

□ Підготовка рішення до реалізації;

□ Затвердження рішення;

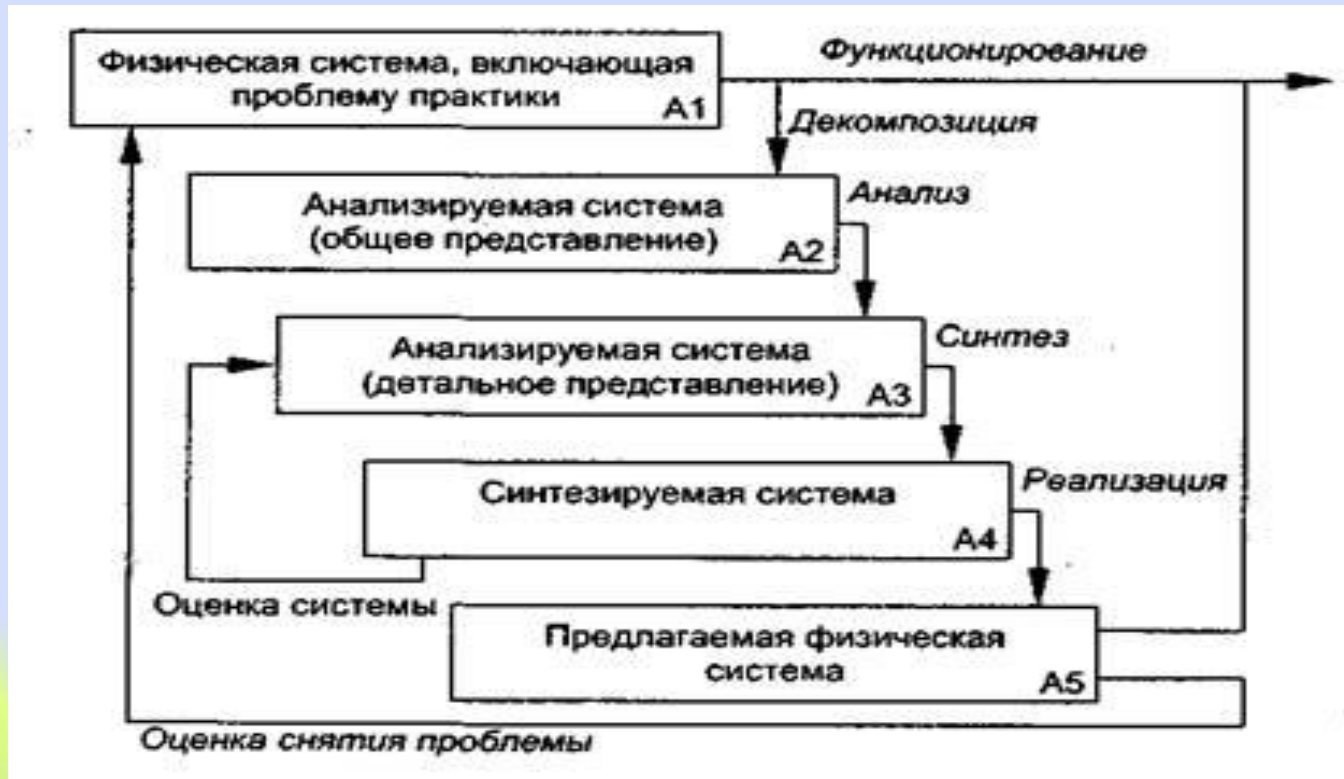
□ Керування ходом реалізації рішення;

□ Перевірка ефективності рішення

Основные задачи системного анализа



Общий подход к решению проблемы



5. Системный анализ информационных ресурсов



Визначення вимог до системного аналітика

Основні обов'язки:

вивчення та аналіз предметної області, збір, документування та узгодження проектної документації;

□ участь у переговорах з компаніями-замовниками, зацікавленими особами, кінцевими користувачами з питань аналізу предметної області;

□ аналіз, моделювання та опис бізнес-процесів на основі сучасних нотацій моделювання;

□ написання функціональних та не функціональних вимог до програмного продукту,

□ підтримка та управління вимогами до програмного продукту;

□ надання консультацій по проекту

Лекція 3

- **Адміністрування професійної діяльності**
- 1 Загальні поняття адміністрування та управлінської праці
- 2 Менеджмент і його основні правила та ознаки
- 3 Основні складові управлінської праці
-

І Загальні поняття адміністрування та управлінської праці

АДМІНІСТРУВАННЯ – (від латин. administro — керую) — керівництво, управління, завідування.

(У негативному значенні — керівництво, основане на примусових методах управління, нав'язуванні волі вищих посадових осіб нижчим, виданні наказів на здійснення певних робіт без логічного обґрунтування, на підставі суб'єктивних рішень.)

Термін **адміністрування** означає професійну діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто **реалізація поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення.**

Адміністрування є одним з багатьох інструментів менеджменту, що дозволяють організації досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Діяльність з управління

- складається з п'яти обов'язкових загальних функцій:

□ передбачення (планування),

□ організація,

□ розпорядження,

□ координація та

□ контроль.

□ Існують два близьких за значенням англійських слова – management, що в перекладі означає управління, і leadership, яке перекладається як керівництво або лідерство, провід.

МЕНЕДЖМЕНТ – це певна соціально-економічна технологія, що дозволяє організації досягати поставлених цілей.

Як будь-яка технологія, вона містить набір *методів, інструментів та інших складових*.

Але технологія без втілення в життя є мертвою, і саме керівництво дає змогу реалізувати на практиці цю технологію через управління конкретними людьми і колективами, координуючи і мотивуючи їх діяльність.

Професійний характер управлінської діяльності є важливою складовою, яка є основою загальнонаукового розуміння менеджменту.

□ **Менеджмент** - інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників.

□ **Менеджмент** - це особливий вид самостійної діяльності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин.

2 Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності:

- для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних).

Менеджмент і є тим механізмом, який забезпечує ефективне їх використання;

□ - менеджменту притаманна певна об'єктивність і незалежність як від корисливості власників, так і від авторитарної волі державних чиновників;

□ - для менеджменту характерна гнучка організація управління, яка здатна швидко перебудовуватися відповідно до умов, які змінюються, організація інноваційного типу;

□ - менеджменту властивий професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу. Менеджменту треба вчитися, освоюючи область міждисциплінних знань;

- менеджмент висуває комплекс вимог до особистих властивостей менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями.

□ Слова "менеджер" і "менеджмент" вживалися в англійській мові ще в минулому столітті. Але лише в другій чверті ХХ-го вони поступово набувають певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами.

□ Менеджери працюють в усіх "ешелонах" управлінського апарату. Це люди, завданнями яких є організація конкретної роботи в рамках визначеної кількості підлеглих їм співробітників. Сучасний менеджмент - це група осіб, що здійснюють в рамках організації підприємницькі управлінські функції.

Побудова процесу управління в організації

В трудовій діяльності вищого управлінського керівника саме функції управління в загальному обсязі робіт складають 65-85 %.

□ Показники коливаються у бік зменшення чи збільшення залежно від рівня органу, керівника, виконавця, їх компетенції, загальної підготовки.

□ Залежать вони і від інших факторів, а саме від цілей і завдань організації. Таким чином, частка управлінської праці у процесі людської діяльності в кожному конкретному випадку різна і залежить від посади, сфери діяльності, працівника, рівня його компетентності, підготовленості, уміння організувати свою роботу та діяльність очолюваних ним колективів.

управлінська діяльність - це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно) з досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій.

□ **управлінська праця** – є часткою управлінської діяльності

□ _ це робота різних категорій працівників, незалежно від рангу, сфери діяльності, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних та регулюючих дій.

Процес управління в організації



3 Складові управлінської праці

Навичи і знання, якими повинні володіти керівники організацій і підрозділів

1) **концептуальні навички** — це здатність людини сприймати *організацію як цілісність і в той же час чітко виділяти взаємозв'язок її складових.* (вміння менеджера обробляти інформацію, яку він отримує, а також його здібності до планування і довгострокової оцінки перспектив).

□ 2) **соціально-комунікативні навички** тобто здібності менеджера до роботи з людьми і з допомогою людей, а також вміння ефективно взаємодіяти в якості члена команди.

□ 3) **технічні навички** — це спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання робочих задач, тобто навички використання методів, технологій і обладнання, необхідних при виконання конкретних функцій в процесі управлінської діяльності.

□ Виділяють п'ять основних складових
управлінської праці:

- - мету,
- - предмет,
- - засоби,
- - характеристику,
- - продукт.

Складові процесу управлінської праці,

- Створення умов для досягнення цілей організації, координація та узгодження спільної діяльності працівників організації.

□ **- Персонал** та його трудова діяльність.

□ **- Сучасна оргтехніка** та ПК. Інформація як засіб зв'язку. Розумова праця, тобто творчі, логічні і технічні операції.

□ **- Робота з людьми.**

□ **- Інформаційна природа.**

□ **- Багатоплановість.** Творчий характер.

□ **- Управлінські дії** у формі управлінського рішення.

□ Засоби адміністрування - уніфіковані форми по обліку праці

4 Стандартизація та сертифікація в професійній діяльності

- - є важливими елементами **механізму управління** якістю продукції
- У сфері стандартизації та сертифікації функцію управління здійснює Державний комітет зі стандартизації, метрології й сертифікації. Його діяльність визначається і регламентується декретом Кабінету Міністрів України "Про стандартизацію і сертифікацію"

- Стандартизація продукції - це встановлення і застосування єдиних правил з метою упорядкування, узаконення й запровадження показників і норм якості продукції,
- Вона є визначальним елементом специфічного менеджменту, що найбільше впливає на процес постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції.

І Принципи стандартизації продукції :

- урахування рівня розвитку науки і техніки, екологічних вимог, економічної доцільності, користі для споживачів і держави загалом;
- гармонізація з міжнародними, регіональними і, за необхідності, національними стандартами інших країн;
- взаємозв'язок та узгодженість нормативних документів усіх рівнів;
- участь у розробленні нормативних документів усіх зацікавлених сторін - розробників, виробників, споживачів і органів влади;
- відкритість інформації щодо чинних стандартів і програм робіт зі стандартизації з урахуванням вимог законодавств.

Основні види стандартів

1 державні стандарти - розробляють здебільшого на продукцію, яку використовують у машинобудуванні, для населення і народного споживання, а також на продукцію, що використовується як комплектуючі для інших галузей народного господарства.

□ **2 Галузеві стандарти** - розробляють лише тоді, коли відсутні державні, або за необхідності встановлення таких вимог, які доповнюють або поліпшують їх. Ці стандарти також важливі. Всі суб'єкти підприємницької діяльності певної галузі повинні безумовно дотримуватись їх

3 технічні умови - є особливим нормативним документом, які містять вимоги, що регулюють відносини між виробником і споживачем продукції. Вони регламентують норми і вимоги стосовно якості тих видів продукції, для яких державні або галузеві стандарти не розробляються

□ **4 власні стандарти** - на певні види продукції, послуги, види робіт або окремі технологічні операції і под. (наприклад, на поліетиленові горщечки для розсади овочів, які виробляє у підсобному цеху підприємство). Ці стандарти узгоджуються в територіальних органах зі стандартизації, метрології й сертифікації і є обов'язковими для підприємства.

Сертифікація

- ❑ - один із способів підтвердження відповідності продукції висунутим вимогам або оцінка продукції з погляду її відповідності вимогам стандарту.
- ❑ - необхідна коли підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, (сертифіцірується система управління якістю продукції).

Сертифікат підтверджує безпечність й екологічну чистоту продукції для споживача, а виробництва - для навколишнього середовища. Він сприяє участі суб'єктів підприємницької діяльності в міжнародному економічному співробітництві.

□ **Сертифікація** — діяльність уповноважених органів з підтвердження відповідності товару (роботи, послуги) обов'язковим вимогам стандарту і видачі документа відповідності. Для сертифікації продукції використовуються різні нормативно-технічні документи, стандарти, а щодо експортної продукції, крім перерахованих, міжнародні і національні стандарти інших країн.

□ **Сертифікація** (англ. Certification) – процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам. Допомогу у отриманні сертифікації продукції надають компанії Укрстандартсертифікація, ACC-GROUP.com.ua, Sertikon.com.ua, CertMaster.com.ua та деякі менш відомі.

Методи підтвердження відповідності

- 1- відповідність підтверджують виробники, замовники, продавці
- 2 – відповідність підтверджують незалежні органи й організації. (Незалежним може бути державний нагляд за дотриманням обов'язкових вимог стандартів, технічний і санітарний нагляд за безпекою, а також відомчий контроль і приймання продукції для державних потреб).
- Відповідні незалежні органи сертифікують продукцію, системи управління якістю та видають сертифікати відповідності та ліцензії, а також призупиняють або скасовують їхню дію.

Види сертифікації Україні

- ❑ - **обов'язкова сертифікація**
- ❑ - **добровільна сертифікація.**
- ❑ Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління суб'єктами господарювання з метою визначення відповідності продукції вимогам стандартів. Обов'язкова сертифікація продукції проводиться на її безпечність та екологічність з метою виходу на міжнародний ринок.
- ❑ Добровільна сертифікація може проводитись з ініціативи самих суб'єктів господарювання на відповідність продукції вимогам, що не підлягають обов'язковій сертифікації. Без добровільної сертифікації продукція реалізується, зазвичай, за цінами, у кілька разів нижчими від світових.

Державне забезпечення системи сертифікації

- Відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» № 46-93 від 10.05.1993 на Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики покладено створення та забезпечення функціонування державної системи сертифікації.
- Державний Комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики є національним органом України з сертифікації.
- В Україні діє державна система сертифікації продукції УкрСЕПРО.

Функції Держстандарта України щодо сертифікації:

- визначає основні принципи, структуру та правила системи сертифікації в Україні;
- затверджує переліки продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації, з зазначенням нормативних документів, на відповідність яких проводиться сертифікація;
- здійснює контроль за додержанням правил сертифікації та за сертифікованою продукцією і інформує заявлені організації та громадськість з результатами сертифікації.

- Україна приєдналась до міжнародних систем сертифікації:
- Системи міжнародної електротехнічної комісії (МЕК) з випробувань електрообладнання на відповідність стандартам безпеки;
- Системи сертифікації компонентів електронної техніки МЕК.
-

Лекція 4

Бізнес-адміністрування професійної діяльності

- **1 Загальні поняття бізнес-адміністрування**
- **2 Принципи бізнес-адміністрування**
- **3 Зміст професійної діяльності фахівця з бізнес-адміністрування**

1 Загальні поняття бізнес-адміністрування

- Бізнес-адміністрування, як мистецтво управління бізнесом стало актуальним в умовах мінливого конкурентного середовища.
- Термін «бізнес-адміністрування» складається з двох понять, які, на перший погляд, не можуть бути поєднаними.
- Бізнес, як підприємництво – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринку, що приносить дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.
- Адміністрування – це термін, який поширюється на управління державними установами, або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства передбачає чітку організацію процесів та контроль.

У менеджменті термін адміністрування означає професійну діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізація поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення.

□ Але бізнес є поняттям більш широким і багатогранним ніж підприємництво. Бізнес характеризує сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (промисловий, торговельний, сільськогосподарський, фінансовий, банківський, сфера послуг), величину та обсяг діяльності (дрібний, великий, середній).

□ Крім того, якщо суб'єктом підприємництва є саме підприємство, то суб'єктами бізнесу виступають не лише підприємства, але й споживачі продукції і послуг, державні установи, що здійснюють регуляторні і контролюючі функції, працівники підприємств.

Тому бізнес-адміністрування –

- це діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи організації, задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професіоналізму та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії.

2 Принципи бізнес-адміністрування :

- системність;
- процесний підхід;
- розмежування функцій і повноважень;
- оперативність;
- можливість оцінки і контролюваність параметрів діяльності всіх учасників;
- орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій.

Системність -

- полягає у усвідомленні організації як цілісного організму, що складається з множини елементів з усталеними взаємозв'язками між ними та створенні такого середовища всередині компанії, яке робить ці зв'язки якомога спеціалізованими і результативними, виключаючи дублювання, повторюваність функцій, надмірне документування та громіздку звітність.
- Основними системними параметрами в бізнес-адмініструванні є простота, надійність, вимірюваність результатів роботи.

Системність -

- Організацію (корпорацію, суб'єкт підприємницької діяльності, компанію і т. п.) можна розглядати як сукупність декількох систем:
- - **виробничо-технологічну** (охоплює виробничу діяльність підприємства, впровадження і використання технологій, машин і обладнання, контроль якості продукції і послуг);
- - **соціально-психологічну** (охоплює принципи кадрової політики на підприємстві, мотивацію персоналу, побудову ієрархії управління, стимулювання професійного зростання, загальний психологічний клімат в колективі, формування філософії компанії та виховання у персоналу почуття спільної мети компанії);

Системність -

- - **організаційну** (характеризує підприємство, як структурну ланку галузі, господарства регіону, економіки країни або міжнародної економіки і визначає його як систему з певною організаційною структурою, яка визначає характер зв'язків всередині організації між виробництвом або процесом надання послуг та управлінням, між організацією в цілому та зовнішніми контрагентами);
- - **інформаційну** (характеризує підприємство як суб'єкта накопичення великого обсягу інформації про споживачів, партнерів, працівників, фінансово-господарські операції, інформаційних зв'язків між елементами структури підприємства, суб'єкта і об'єкта електронних комунікацій, користування системами бізнес-комунікацій для створення ефективної підприємницької структури);

Системність -

- ❑ ~~- фінансово-економічну~~ (визначає підприємство як суб'єкт господарювання, окрему економічну одиницю, фінансову систему із внутрішніми і зовнішніми грошовими потоками, принципами бюджетування, податкового планування).
- ❑ Тому, системний підхід в бізнес-адмініструванні забезпечує участь всіх підрозділів суб'єкта господарювання у вирішенні стратегічних і тактичних задач бізнесу, дозволяє чітко визначити завдання і очікувані результати від прийняття бізнес-рішень на кожному етапі і визначити ефективність кожної із вищезгаданих систем в процесі досягнення цілей.

Процесний підхід

- ґрунтується на сприйнятті діяльності організації, як сукупності процесів від маркетингу, планування, до продажу і післяпродажного обслуговування. Всі процеси мають наступні характерні риси:
- - **наявність керівника процесу**, або хазяїна процесу, який здійснює керівництво і несе відповідальність за здійснення і результати процесу;
- - **ресурси** (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові і т. д.);
- - **визначення параметрів процесу** (показників, за якими керівник може визначити ефективність здійснення процесу);

Процесний підхід

- - **портрет споживача процесу**, що є кінцевим споживачем результатів процесу;
- - **входи процесу** (початкові складові), які в результаті процесу перетворюються у виходи процесу, враховуючи те, що виходи одного процесу можуть бути входами для іншого;
- - **виходи процесу**, – продукція, послуга, інформація, – задля якої існує процес;
- - **мережа процесів організації** – об'єднання взаємопов'язаних і взаємоузгоджених процесів організації в єдину систему.

Розмежування функцій і повноважень

- спрямоване на:
- - результативну взаємодію відділів, підрозділів організації,
- - межі відповідальності,
- - рівні стимулювання і заохочення,
- - виключення дублювання функцій управління, контролюючих функцій, документування і звітів.

Оперативність

- визначається вмінням власників, керівного складу та менеджерів організації на підставі об'єктивної ринкової інформації швидко :
- - реагувати на зміни зовнішніх параметрів функціонування бізнесу і
- - відповідати на виклики мінливого конкурентного середовища,
- - перерозподіляти ресурси, пріоритетність задач,
 - визначати методи досягнення цілей,
- - акцентувати повноваження.

Можливість оцінки і контрольованості параметрів діяльності всіх учасників

- Необхідна для визначення ефективності бізнес – адміністрування.
- Забезпечується *чітко встановленими функціональними обов'язками, термінами виконання, кількісними та якісними характеристики поточних і кінцевих результатів діяльності, встановленням об'єктивного, зрозумілого і прозорого порядку заохочень і є надійним і переконливим інструментом гарантованого досягнення задач організації.*

Орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій,

В сучасних умовах стрімкої динаміки впровадження інформаційних технологій та використання Інтернету в процесі функціонування підприємств, орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій, є не тільки вимогою часу, а й поштовхом для виходу на нові ринки, шляхом швидкого отримання і донесення інформації про продукцію або послуги.

□ Зростання швидкості обміну інформацією всередині організації, та безпосередньо організації із зовнішніми контрагентами, дає змогу в процесі бізнес-адміністрування відсортовувати, фільтрувати необхідну інформацію, і, аналогічно, складати чітку картину поточної ситуації для подальшого прийняття рішень.

3 Професійна діяльність фахівця з бізнес-адміністрування полягає у:

- підготовці та прийнятті стратегічних рішень у межах своєї компетенції;
- стратегічному управлінні організацією в цілому та її структурними підрозділами;
- реалізації функцій управління шляхом здійснення переважно евристичних, аналітичних та координаційних операцій управлінської діяльності;
- керівництві підлеглими нижчих посадових рівнів.

Виробничі функції та типові завдання діяльності фахівця з бізнес-адміністрування :

проведення системного аналізу макро- і мікросередовища організації, моніторингу основних конкурентів на ринку, у тому числі на світовому

□ формулювання місії та цілей організації на основі системного аналізу з урахуванням потенціалу організації та факторів зовнішнього середовища

□ розробка стратегічних цілей функціонування організації в умовах конкуренції

□ забезпечення формування фінансової, цінової, кредитно-банківської та соціальної політики

□ здійснення прогнозування та сценарного бізнес-планування, використовуючи висновки з аналізу діяльності організації, маркетингові дослідження, обрану стратегію розвитку

Виробничі функції

- прогнозування перспектив діяльності та динаміку розвитку підприємства на основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку
- розробка ідей нових продуктів (товарів або послуг) відповідно до попиту споживачів
- здійснення заходів щодо впровадження економічно обґрунтованих інновацій
- забезпечення захисту інтересів підприємства у взаємовідносинах із суб'єктами зовнішнього середовища.
-

Лекція 5

□ Процесний підхід в організації професійної діяльності

□

□ 1. Сутність і задачі процесного підходу

□ 2 Створення моделі процесного управління

□ 3 Організація системи процесного управління

1. Сутність і задачі процесного підходу

Процесний підхід є найважливішою ознакою досконалого управління

Основна задача процесного підходу- забезпечення ефективного управління бізнес-процесами і їх оптимізація з метою мінімізації людських, матеріальних і фінансових витрат у процесі роботи підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищення потенціалу фірми.

□ Цей підхід використовується в якості базового в міжнародних стандартах ISO серії 9000.

Сутність і задачі процесного підходу

Підвищення потенціалу передбачає вдосконалення діяльності підприємства: підвищення якості, зниження собівартості продукції, виконання замовлень в заплановані терміни і т. д.

□ Удосконалення діяльності за рахунок застосування процесного підходу передбачає:

□ - Складання переліку основних бізнес-процесів і на підставі отриманих даних формування висновків про раціональність використання ресурсів, чисельність та завантаження персоналу і т. д.;

□ - Визначення відсутніх і дублюючих бізнес-процесів і внесення відповідн- Визначення відсутніх і дублюючих бізнес-процесів і внесення відповідних- Визначення відсутніх і дублюючих бізнес-процесів і внесення відповідних і коректив;

□ - Визначення переліку функцій кожного підрозділу підприємства;

□ - Встанов- Встановлення взаємозв'язків підрозділів і виконання в них функцій.

Сутність і задачі процесного підходу

- **Процесний підхід реалізується з 1988 р відповідно до методології структурного аналізу і проектування складних систем SADT (1975р.)**
- Вперше цей підхід до опису процесів був оформлений у вигляді Федерального **стандарту** США під назвою IDEFO.
- **Процесом** називають сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи (ІСО 9000).
- **Вихід** Вихід **процесу** (продукт) має цінність для споживача.

Сутність і задачі процесного підходу

Процесний підхід може бути використаний як засіб поліпшення діяльності.

Варіант 1. У організації справи йдуть досить добре, але **керівники**. У організації справи йдуть досить добре, але керівники або власники, прогнозуючи зниження темпів зростання організації, посилення конкуренції на ринку, беручи до уваги інші **фактори ризику**. У організації справи йдуть досить добре, але керівники або власники, прогнозуючи зниження темпів зростання організації, посилення конкуренції на ринку, беручи до уваги інші фактори ризику для **існування** організації, починають шукати способи підвищення ефективності організації **шляхом оптимізації бізнес-процесів.**

Варіант 2. Ринкова кон'юнктура складається для організації дуже вдало, але швидкість зростання розмірів і бізнесу організації випереджає швидкість розвитку **системи**

Сутність і задачі процесного підходу

Застосування процесного підходу до управління дозволяє вирішувати наступні проблеми:

- Зниження витрат;
- - Підвищення рентабельності;
- - Підвищення керованості (поліпшення системи звітності компанії, створення прозорої системи управління, прискорення процедур прийняття управлінських рішень);
- - Зниження впливу людського фактора при управлінні компанією.

□ У деяких випадках керівники створюють у себе робочі групи (проектні групи) з найбільш кваліфікованих фахівців для вирішення своїх проблем.

2 Створення моделі процесного управління

Для системи процесного управління Об'єктом управління є - «Процес» і «Суб'єктом управління» є - той, хто управляє - «Власник процесу».

- **Процес** - це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача.

- Дане визначення базується на визначенні стандарту MS ISO 9000:2000

Основні групи процесів:

Наскрізні (міжфункціональні) процеси, що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, що перетинають межі що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, що перетинають межі функціональних підрозділів;

□ - Процеси (внутріфункціональні) і підпроцеси підрозділів, діяльність яких обмежена рамками одного функціонального підрозділу організації;

□ - Операції (функції) самого нижнього рівня декомпозиції діяльності організації, як правило, виконуються однією людиною.

□ Термін «підпроцес» використовується в тих випадках, коли потрібно розглянути процес більш, докладно як сукупність складових його підпроцесів.

Параметри процесів:

- ❑ Вхід бізнес-процесу - продукт, який в ході виконання процесу перетворюється у ВИХІД.
- ❑ Вхід завжди повинен мати свого постачальника. До входів процесу можуть ставитися: сировина, матеріали. Вхід завжди повинен мати свого постачальника. До входів процесу можуть ставитися: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал (для процесу «Забезпечення кадрами»), послуги і т.д.
- ❑ Входи процесу:
 - ❑ - Поступають в процес ззовні;
 - ❑ - Їх обсяг планується на один або кілька циклів роботи процесу, або випуск певного обсягу

Параметри процесів:

Вихід (продукт) - матеріальний- інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами.

□ Вихід (продукт) процесу завжди має споживача. У випадку, якщо споживачем є інший процес, то для нього цей вихід є входом. Вихід (продукт) процесу також може використовуватися в якості ресурсу при виконанні іншого процесу.

□ До виходів процесу можуть ставитися: готова продукція, документація, інформація, в т. ч. звітна, персонал, послуги і т.д.

□ Ресурс бізнес-процесу - матеріальний чи інформаційний об'єкт, постійно використовується для виконання процесу, але не є входом процесу.

Процеси або підпроцеси за своєю суттю є діями, то для позначення цих дій необхідно, щоб назви процесів, підпроцесів (або функцій) були виражені дієсловом, наприклад, «**Процес виробництва**», «**Процес продажу**».

□ Для управління процесом необхідно призначити посадову особу, відповідальну за виконання процесу і його результат. Щоб посадова особа могла керувати процесом, у його розпорядження повинні бути виділені ресурси, необхідні для проведення процесу, делеговані права і повноваження.

□ Кожен процес існує не сам по собі, а виконує якісь функції в організації і є підконтрольним вищому керівництву організації.

Ресурсна база процесів

До ресурсів процесу можуть належати: інформація, персонал, обладнання,

програмне забезпечення програмне забезпечення, інфраструктура програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок і ін

Ресурси процесу:

- Перебувають під управлінням власника процесу;

- Їх обсяг планується на велику кількість циклів або тривалий період роботи процесу.

Віднесення інформації та персоналу одночасно до входів, ресурсів і виходам процесу не є помилкою. Так, наприклад, персонал, з точки зору основних процесів, є

ресурсом Віднесення інформації та персоналу одночасно до входів, ресурсів і виходам процесу не є помилкою. Так

Спрощена схема процесу



Загальна характеристика процесу

Процес, представлений на малюнку, має входи і виходи. Для виконання процесу використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, середовище та ін.)

□ Управління процесом здійснює власник процесу. Всі ресурси, необхідні для виконання процесу, знаходяться в його розпорядженні.

□ Власник процесу - посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, інформацію про процес, керує ходом процесу і несе відповідальність за результати та ефективність процесу».

характеристика процесу

Для роботи процесів вище керівництво має

- визначити призначення процесу,

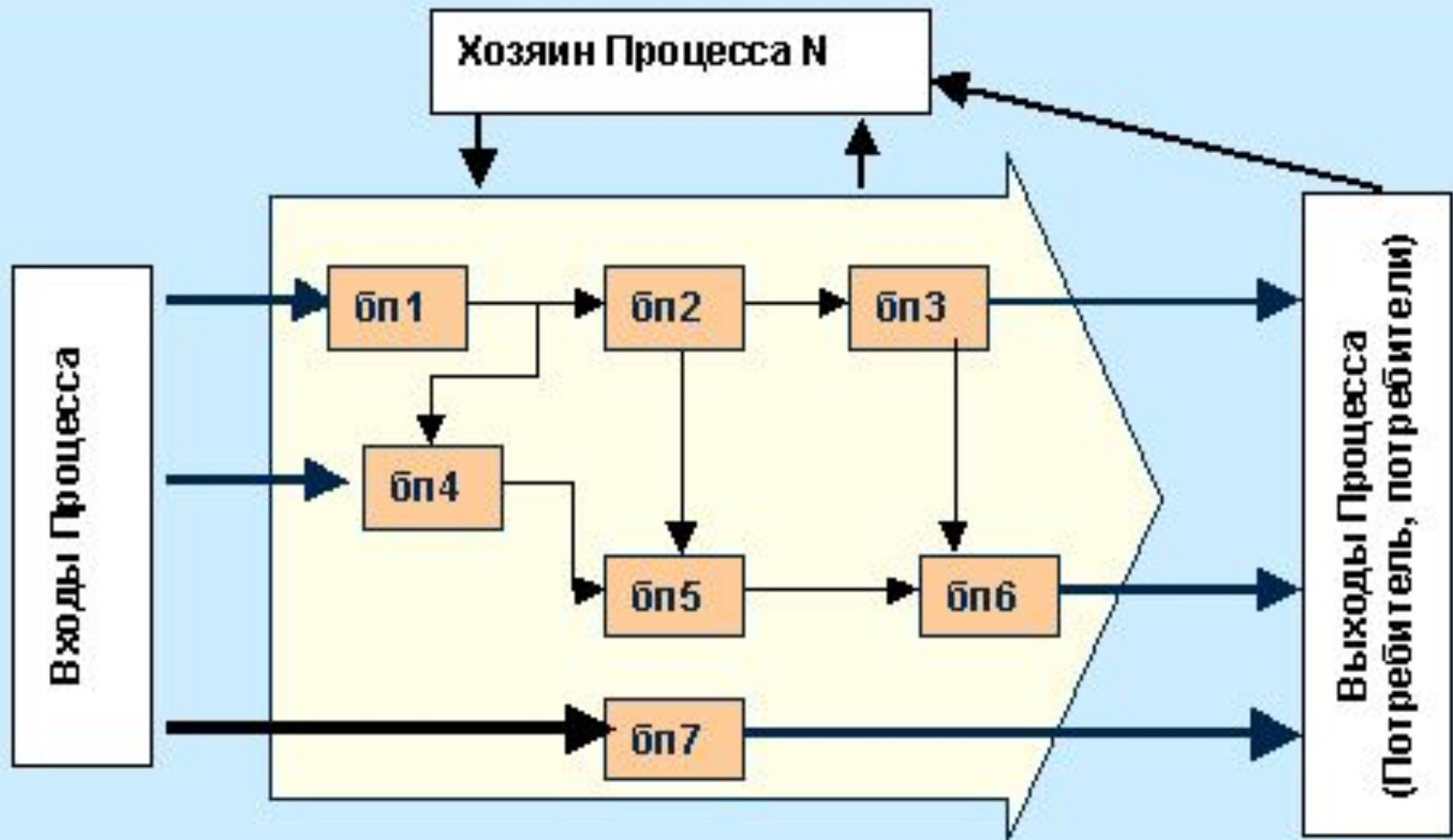
- поставити перед власником процесу мету

□ - затвердити планові значення показників результативності та ефективності процесу.

□ Власник процесу, у свою чергу, приймає управлінські рішення на підставі інформації, що надійшла і встановлених планів.

□ Схема процесу враховує взаємозв'язок горизонтальних матеріальних потоків, ресурсів і вертикальних інформаційних потоків і управлінських взаємодій.

Декомпозиція процесів



Приклад процесу

- Прикладом процесу верхнього рівня може бути ~~процес закупівель сировини і матеріалів~~ для виробництва, який включає такі функції, як: планування закупівель, укладення договорів, оформлення замовлень, отримання ТМЦ (товарно-матеріальних цінностей), оплата ТМЦ, відпуск ТМЦ у виробництво.
- Число рівнів декомпозиції процесів визначається завданнями процесу і не повинно бути надто великою - понад 6 ... 8 рівнів.
- При визначенні бізнес-процесів, існуючих в організації, доцільно починати опис процесів з верхнього рівня.

Ступень деталізації процесів

- Ступінь детальності опису процесу визначають із її доцільності
- Верхній рівень опису бізнес-процесів відповідає Верхній рівень опису бізнес-процесів відповідає процесам, якими керують топ-менеджери рівня заступників генерального директора. Другий рівень процесів, як правило, розглядається на рівні великих функціональних підрозділів підприємства. Третій рівень - рівень функцій підрозділів та відділів. Четвертий рівень - функції, що виконуються на робочих місцях, і т.д

3 Організація системи процесного управління

Для впровадження системи процесного управління

ВІДПОВІДНО до п. 4.1 ISO 9001 організація повинна:

- Виявити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування всередині організації;

□ - Визначити послідовність цих процесів та їх взаємозв'язок;

□ - Визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення впевненості в тому, що як самі ці процеси, так і управління ними результативні;

□ - Забезпечити впевненість у наявності ресурсів та інформації, необхідних для підтримки ходу реалізації цих процесів та їх моніторингу;

□ - Спостерігати, вимірювати і здійснювати аналіз цих процесів, а також реалізовувати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Етапи побудови моделі процесів

- Етап аналізу і фіксації існуючої організаційно-функціональної структури підприємства
- Етап «ідентифікація процесів» підприємства («Перегруппування» функцій)
- Визначення призначення і результатів процесів
- Етап виявлення зв'язів і закріплення процесів
- Закріплення засобів реалізації процесів
- Розроблення специфікації всіх процесів компанії

Формат спецификации процесса

- *Идентификатор и Наименование процесса*
- *Назначение и цели процесса*
- *Владелец процесса*
- *Участники процесса*
- *Предшествующий процесс (ы)*
- *Следующий процесс (ы)*
- *Преобразуемые ресурсы (на входе и выходе процесса)*
- *Нормативные документы, регулирующие процесс*
- *Документы или события инициирующие процесс*
- *Документы или записи порождаемые процессом*

Призначення відповідальних за процеси

- Назначение ответственных за согласование и дальнейшее их разделение на ответственных за описание более мелких фрагментов лучше всего сделать **сверху вниз**. На верхнем уровне (это например процессы: *Маркетинг и сбыт, Производство, Логистика, Техническое обеспечение производства, Информационное обеспечение, Административное управление, Финансово-экономическое управление, Организация учета, Обеспечение и управление качеством, Обеспечение безопасности и охрана окружающей среды*) целесообразно, чтобы это сделал **Генеральный директор**.

Призначення відповідальних

- Уже на первом уровне, если не найти того, кто считает возможным ответить за всю группу функций, перед передачей на согласование их можно разделить. Это может сделать сам директор. (Например, из всего *административного управления* выделить функции «*Обеспечение документооборота на предприятии*», «*Юридическое обеспечение*» и т.п.). То же самое и по производству, логистике и т.п.
- **Важно то, что они детализируют взятый за основу перечень процессов верхнего уровня и тем самым поддерживается системность описания предприятия.**

Призначення відповідальних

- ❑ ~~Далее назначенные директором ответственные за согласование выделенных групп функций~~, если они не могут согласовать все по своему разделу ***самостоятельно*** - отдают полномочия тому, кто это может сделать **по относительно более мелким функциям** и т.д.
- ❑ Следствием такой методики согласования является то что, **ответственность за согласование хорошо отражает ответственность за выполнение этой функции или процесса на предприятии!**

Встановлення зв'язків і закріплення процесів

направленні зв'язки між процесами
устанавливаються з вказанням документо- і
ресурсооборота в системі.

□ **закреплення процесів (і окремих операцій)**
проводиться за різними елементами бізнес-моделі:
організаційними зв'язками, нормативними документами
(засобами регламентації – внутрішні регламенти зовнішні
документи критерії і методи оцінки цілей на які впливає
процес), обладнанням, програмним забезпеченням і т.п.

□ ***Закреплення за Виконавцями - Вимог до***
кваліфікації

□ **Ідентифікація розміщення обладнання**

Принципи менеджменту якості, що є основою стандартів ISO серії 9000:

- **1. Орієнтація на споживача**
- Організації залежать від своїх споживачів, і тому повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути перевершити їх очікування.
- **2. Лідерство керівника**
- Керівники забезпечують єдність мети і напрямку діяльності організації. Їм слід створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені у вирішення завдань організації.
- **3. Залучення працівників**
- Працівники всіх рівнів складають основу організації, і їх повне залучення дає можливість організації з вигодою використовувати їх здібності.

(продовження):

□ **4. Процесний підхід**

- Бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

□ **5. Системний підхід до менеджменту**

- Виявлення, розуміння і менеджмент взаємозв'язаних процесів як системою вносить вклад до результативності і ефективності організації у досягненні її цілей.

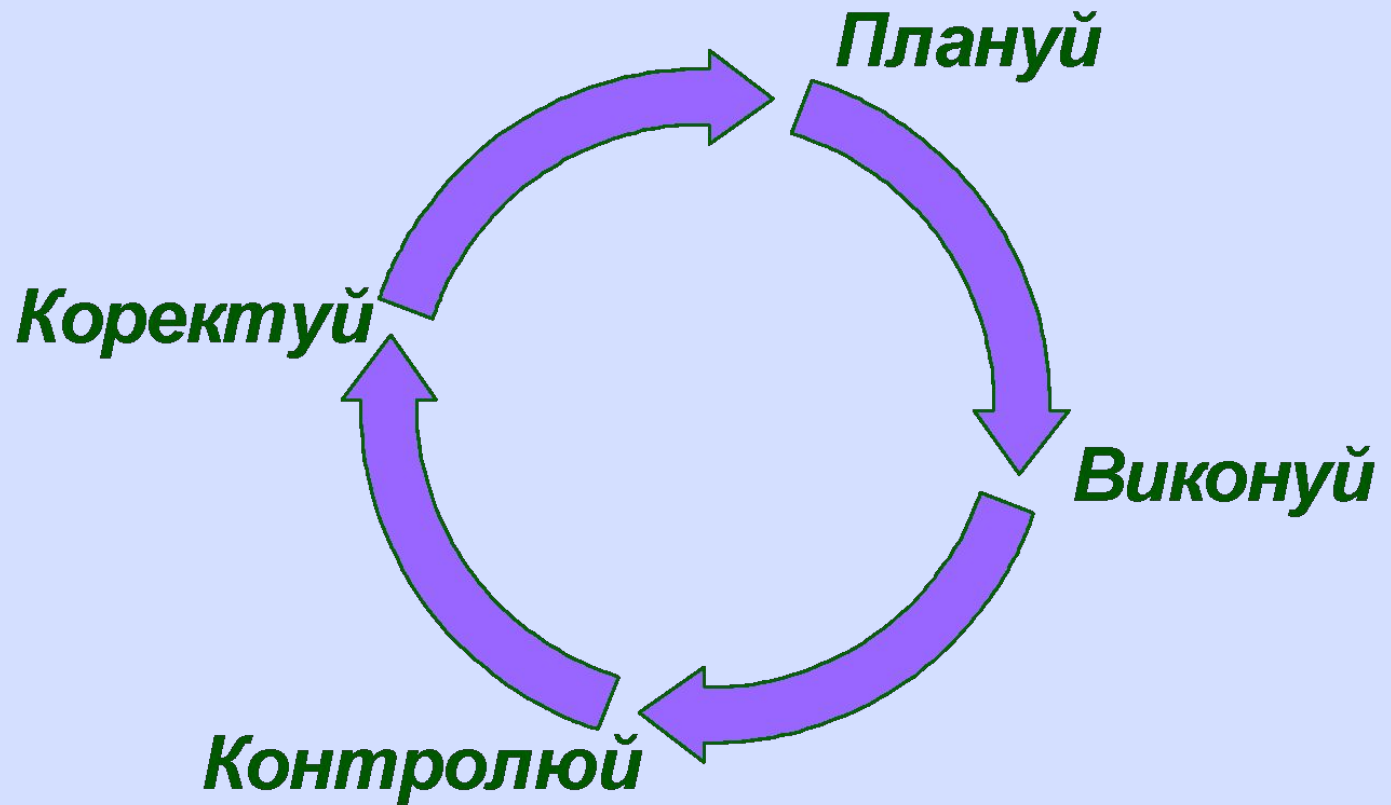
(продовження):

- **6. Постійне поліпшення**
- Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід розглядати як її незмінну мету.
- **7. Ухвалення рішень, засноване на фактах**
- Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних і інформації.
- **8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками**
- Організація і її постачальники взаємозалежні, і стосунки взаємної вигоди підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

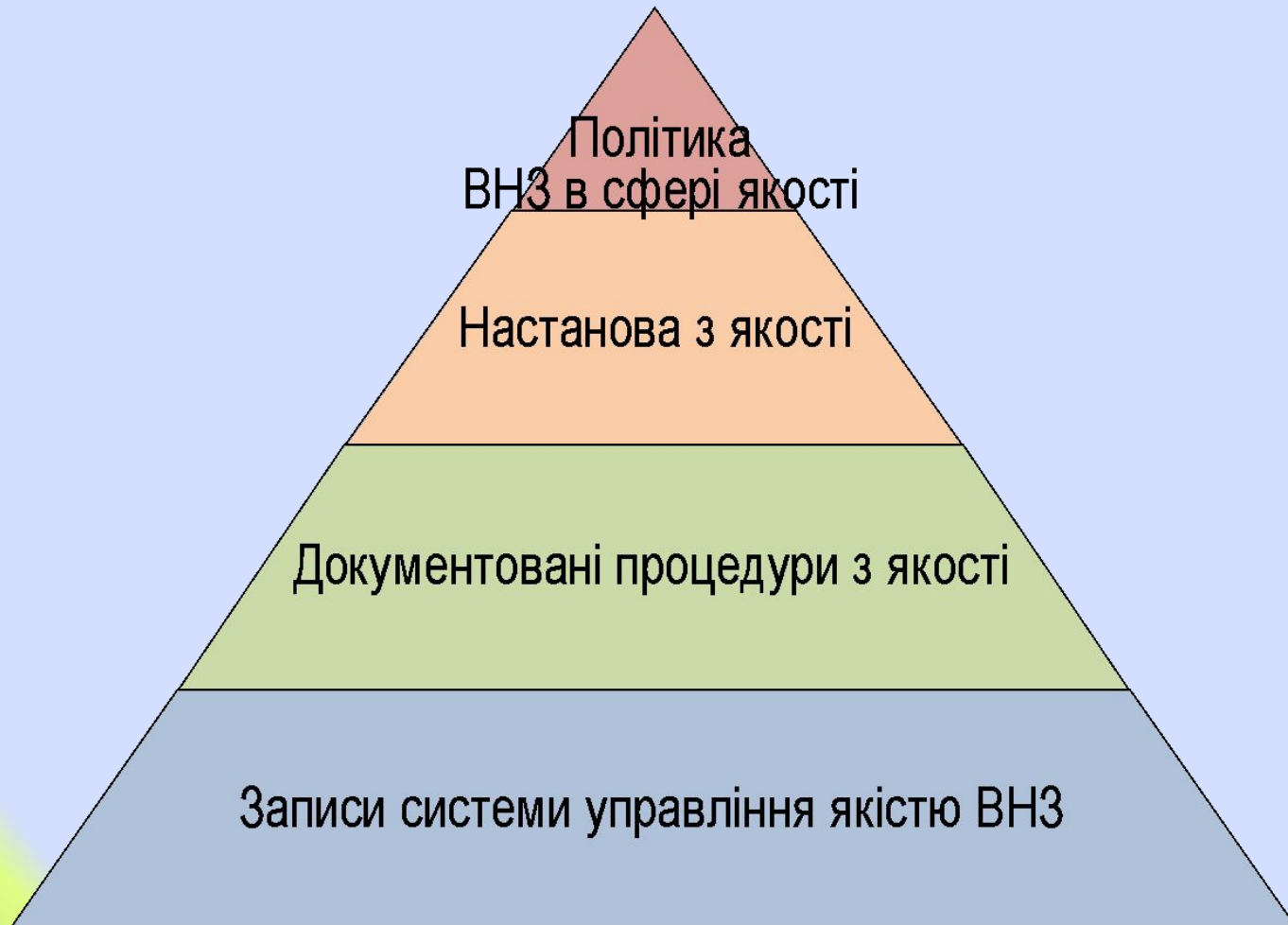
Особливості стандарта ISO 9001:2008

- **Орієнтація на замовника (р.5.2. – Для підвищення задоволеності замовників найвище керівництво повинно забезпечити визначення і виконання їхніх вимог; р.7.2.1, р.8.2.1. – отримання та використання інформації щодо задоволення замовника).**
- **Процесний підхід (р.4.1 – застосування системи процесів, їх визначення та взаємодія, критерії та методи управління ними на основі моніторингу, вимірювання та аналізу (у тому числі для процесів аутсорсингу)).**
- **Застосування методології PDCA(цикл Демінга).**

Принцип Демінга



Структура документації СМЯ



Основні документи СМЯ НАУ

1. Політика в сфері якості університету
2. Настанова з якості
3. Документована процедура "Управління документацією"
4. Документована процедура "Управління протоколами"
5. Документована процедура "Порядок проведення внутрішніх аудитів"
6. Документована процедура "Управління невідповідною продукцією"
7. Документована процедура "Коригувальні дії"
8. Документована процедура "Порядок внесення змін в документацію"
9. Документована процедура "Управління процесами"

*Організація моніторингу в СМЯ
(відповідно до р.8. ISO 9001 і настанови з якості)*

Процеси моніторингу необхідні для:

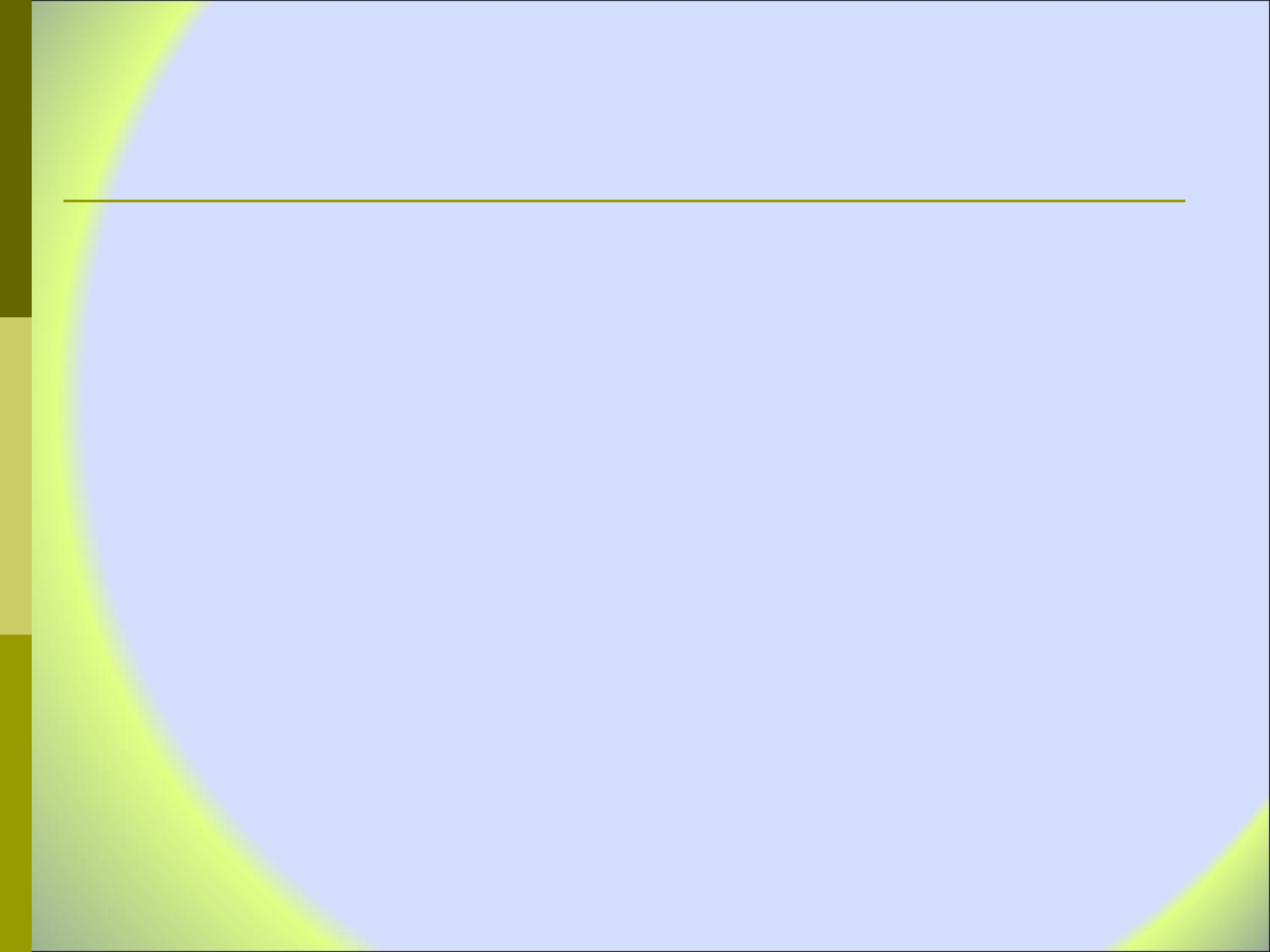
- доведення відповідності послуг;**
- забезпечення відповідності СМЯ;**
- постійного поліпшення результативності СМЯ.**

Методи моніторингу:

- **отримання та використання інформації щодо рівня задоволення замовників (споживачів, р.8.2.1.);**
- **самооцінка процесів належними методами моніторингу з подальшим виконанням коригувальних дій (р.8.2.3);**

(продовження):

- **внутрішній аудит (для перевірки відповідності СМЯ запланованими заходами вимогам стандарту, вимогам СМЯ), р.8.2.2.**
- **аналіз даних щодо результативності СМЯ (із визначенням тенденцій відхилень процесів і можливості запобіжних дій), р.8.4.**



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!