

Зарегистрировано:
ОМЖ № 102 УП-УМУ/04
от 10.11.2016г.
Регистратор: Виш/Себова Е.Х.



Рекомендации по проектированию, внедрению и развитию системы менеджмента качества в КГУ

Жизненный цикл системы качества (СК) университета включает три основные стадии:

1. Разработка СК университета.
2. Внедрение СК университета.
3. Поддержание и развитие СК университета.

1. Разработка СК университета.

Разработка СК университета включает девять этапов (*Рис.1. Основные этапы построения системы качества КГУ*).

1. Формулирование стратегии, политики, целей и задач вуза в области качества.

Согласно требованиям стандартов ENQA [1] вуз должен иметь политику, цели и соответствующие процедуры гарантии качества. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе.

Руководством КГУ должна быть сформулирована *доктрина* в области качества университета, которая определяет:

- политику вуза в области качества образовательной и научной деятельности,
- стратегические цели внедрения системы качества,
- ожидаемые результаты и механизмы их достижения,
- гарантии реализации доктрины.

Дополнительно доктрина может включать в себя формулировку миссии, основных ценностей, видения будущего, целей и задач университета с проекцией этих целей и задач на конкретные подразделения и мероприятия.

При этом под *миссией* понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование вуза в окружающем мире (*кто мы?*);
- стержневые цели существования университета (*для чего мы существуем?*);
- основные группы потребителей и заинтересованных сторон (*для кого мы работаем?*);
- ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (*что мы гарантируем и за счет чего?*).

Утверждаю:
Ректор КГУ
Арикова З.Н.

15.09.2014 г.

Рекомендации по проектированию, внедрению и развитию системы менеджмента качества в КГУ

Жизненный цикл системы качества (СК) университета включает три основные стадии:

1. Разработка СК университета.
2. Внедрение СК университета.
3. Поддержание и развитие СК университета.

1. Разработка СК университета.

Разработка СК университета включает девять этапов (*Рис.1. Основные этапы построения системы качества КГУ*).

1. Формулирование стратегии, политики, целей и задач вуза в области качества.

Согласно требованиям стандартов ENQA [1] вуз должен иметь политику, цели и соответствующие процедуры гарантии качества. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе.

Руководством КГУ должна быть сформулирована *доктрина* в области качества университета, которая определяет:

- политику вуза в области качества образовательной и научной деятельности,
- стратегические цели внедрения системы качества,
- ожидаемые результаты и механизмы их достижения,
- гарантии реализации доктрины.

Дополнительно доктрина может включать в себя формулировку миссии, основных ценностей, видения будущего, целей и задач университета с проекцией этих целей и задач на конкретные подразделения и мероприятия.

При этом под *миссией* понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование вуза в окружающем мире (*кто мы?*);
- стержневые цели существования университета (*для чего мы существуем?*);
- основные группы потребителей и заинтересованных сторон (*для кого мы работаем?*);
- ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (*что мы гарантируем и за счет чего?*).

Под **видением** понимается краткая формулировка желаемого состояния вуза по всем его основным параметрам на обозримую перспективу, обычно на 3 или 5, 10 и 20 лет. Часто при формулировке видения определяются наиболее важные для вуза области развития, о которых необходимо заботиться для достижения долговременного успеха. Видение должно вдохновлять сотрудников и мотивировать их на достижение заявленных перспектив.

Политика в области качества – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика должна:

- соответствовать стратегическим целям университета;
- включать требования по постоянному улучшению деятельности;
- постоянно анализироваться на пригодность;
- быть доведена до сведения всего персонала.

Миссия, видение и политика в области качества должны быть понятны и приниматься всеми.

Цель в области качества – то, чего добиваются или к чему стремятся университет в области качества.

Стандарт ISO 9001:2000 требует разрабатывать достижимые и измеримые цели, связанные с политикой качества. Формулировка целей должна быть изложена настолько конкретно, чтобы их можно было понять и воплотить на практике.

2. Обучение высшего руководства и отдельных групп персонала в области качества.

Необходимо провести обучение высшего руководства в области качества, а также тех сотрудников организации, которых планируется задействовать в процессе разработки компонентов и документации системы качества вуза. Целью данного этапа является формирование единых позиций руководства университета в области качества и подготовки специалистов, способных выполнять разработку соответствующих элементов системы качества учреждения.

В процессе обучения следует уделить внимание следующим вопросам, связанным с ключевыми моментами разработки и внедрения системы качества вуза:

- а) Анализ фактического положения дел.
- б) Формирование политики и целей в области качества.
- в) Проведение изменений в организационной структуре.
- г) Выявление и документирование процессов деятельности.
- д) Внедрение в практику процессов и процедур.
- е) Проведение внутренних аудитов и непрерывное улучшение деятельности университета.

Позднее, в процессе развития работ по разработке и внедрению системы качества, должно проводиться обучение и вовлечение в процесс новых сотрудников организации. Необходимо отметить, что процесс обучения сотрудников в области качества должен являться непрерывным процессом, сопровождающим все этапы создания и дальнейшего совершенствования системы качества.

3. Проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и подразделения университета.

Стратегические цели и задачи вуза должны быть спроецированы на все уровни управления и структурные подразделения и должны найти выражение в планах конкретных действий и мероприятий с указанием сроков их выполнения и ответственных.

Цели в области качества процессов могут задаваться в виде планируемых целевых значений показателей процессов. То есть, таких значений показателей процессов, которые необходимо достичь к концу планируемого периода.

4. Формирование организационной структуры системы качества.

Формирование организационной структуры системы качества предполагает:

- четкое распределение всех полномочий и ответственности руководителей всех рангов за обеспечение качества;
- назначение представителя по качеству из состава высшего руководства (проректора);
- назначение уполномоченных по качеству на кафедрах;
- формирование службы качества КГУ;
- формирование совета по качеству;
- создание рабочих групп, в функции которых будет входить непосредственная разработка и совершенствование системы качества и ее документации.

5. Проведение самооценки (обследование рабочих процессов) и анализ существующей документации.

Для оценки сложившейся в вузе ситуации в области качества следует провести первичную комплексную самооценку основных рабочих процессов. Установить основные рабочие процессы вуза, упорядочить используемые документы, определить наиболее критичные места, определяющие качество работы и ее результатов, выделить наиболее проблемных моментов.

6. Определение и описание рабочих процессов, упорядочение существующей документации.

Процессно-ориентированный подход предполагает определение и описание всех основных и вспомогательных процессов работы вуза. Такое описание является достаточно длительной процедурой и может продолжаться в течение всего периода разработки системы качества КГУ.

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса
1.	Деятельность руководства по управлению качеством образования
1.1	Стратегическое планирование и управление качеством образования
1.2	Планирование и развитие системы менеджмента качества
1.3	Распределение ответственности и полномочий

1.4.	Анализ СК университета со стороны руководства
2.	Основные процессы научно-образовательной деятельности КГУ
2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ
2.3	Прием студентов
2.4	Реализация основных образовательных программ
2.5	Воспитательная и внеучебная работа со студентами
2.6	Подготовка кадров высшей квалификации (докторантура)
2.7	Научно-исследовательская и инновационная деятельность
3	Вспомогательные процессы
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса
3.2	Кадровое обеспечение
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов
3.4	Управление образовательной средой
3.5	Издательская деятельность
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание
3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой
3.8	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД.)

3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников
4* Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению	
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2	Управление несоответствиями
4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий

**Примечание.* Деятельность по измерению, анализу и улучшению является составной частью основных и вспомогательных процессов КГУ.

7. Разработка документации системы качества.

Параллельно с процессом определения и описания рабочих процессов (этап 6) должен идти процесс разработки документации системы менеджмента качества университета, требуемой стандартами ENQA и стандартом ИСО 9001-2001. В состав разрабатываемой документации входят:

- руководство по качеству;
- документированные процедуры, определяющие порядок реализации рабочих процессов;
- рабочие и должностные инструкции и другие документы системы качества вуза.

Руководство по качеству – документ, описывающий ключевые процессы деятельности вуза. В руководстве по качеству отражаются такие принципы, как ориентация на требования потребителей, активное участие руководства в работе по улучшению качества деятельности университета, мотивация сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности университета.

Необходимо подготовить полный комплект документации по системе качества КГУ, включая пять обязательных документированных процедур:

- 1) Управление документацией.
- 2) Управление записями по менеджменту качества.
- 3) Внутренний аудит.
- 4) Управление несоответствиями.
- 5) Корректирующие и предупреждающие действия*.

Необходимо разработать Положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции, формы документов.

Все разработанные документы необходимо систематизировать на основе разработанной и внедренной в КГУ системы классификации документов.

8. Определение основных показателей и характеристик рабочих процессов и разработка системы их измерения.

Для оценки результативности деятельности КГУ, его подразделений и отдельных процессов следует разработать систему их измерения, контроля, анализа степени достижения целей и постоянного улучшения.

Поэтому при формировании системы качества необходимо разработать общую систему измерений и мониторинга основных рабочих процессов вуза, предусмотрев при этом соответствующие процедуры:

- измерения удовлетворенности внутренних и внешних потребителей – студентов, работодателей, персонала (профессорско-преподавательского и вспомогательного персонала) и других;
- мониторинга качества основных рабочих процессов вуза с установлением конкретных измеряемых характеристик, зон их допустимых и целевых значений;
- оценки качества полученных знаний, навыков и умений студентов, включая процедуры текущего и заключительного контроля.

9. Идентификация всех возможных видов несоответствий продукции и процессов университета и разработка системы корректирующих и предупреждающих действий.

Для каждого процесса и подразделения вуза (этапы 6-8) должны быть идентифицированы все виды возможных несоответствий. Под несоответствием понимается ситуация, при которой процесс не выполняет установленных для него требований (включая требования к продукции процесса).

Для устранения причин несоответствий продукции и процессов следует предпринимать корректирующие и предупреждающие действия. Для исключения необоснованного применения корректирующих или предупреждающих действий очень важно для всех сотрудников иметь одинаковое понимание термина – несоответствие.

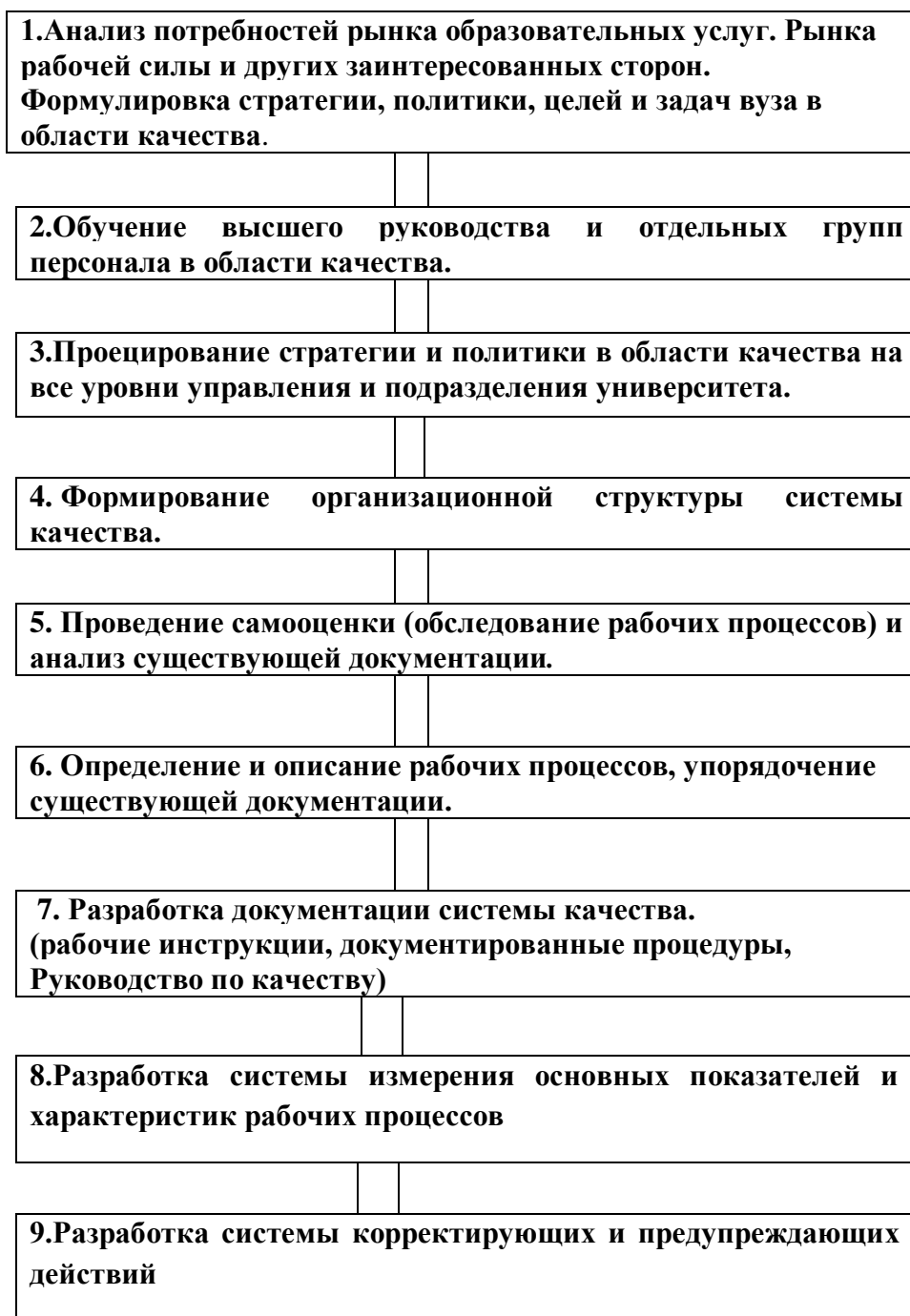


Рис. 1. Основные этапы построения системы качества КГУ

2. Внедрение системы менеджмента качества

Внедрение системы качества заключается в переходе вуза и его подразделений на работу в соответствии с подготовленными, утвержденными и введенными в действие документами системы качества. На рабочих местах необходимо определить обязанности, полномочия и ответственность каждого

сотрудника в рамках системы качества, разработать и ввести в действие должностные и рабочие инструкции, проверить выполнение персоналом документированных процедур.

Стадия внедрения системы качества включает восемь этапов. (Рис. 2. Основные этапы построения системы качества КГУ).

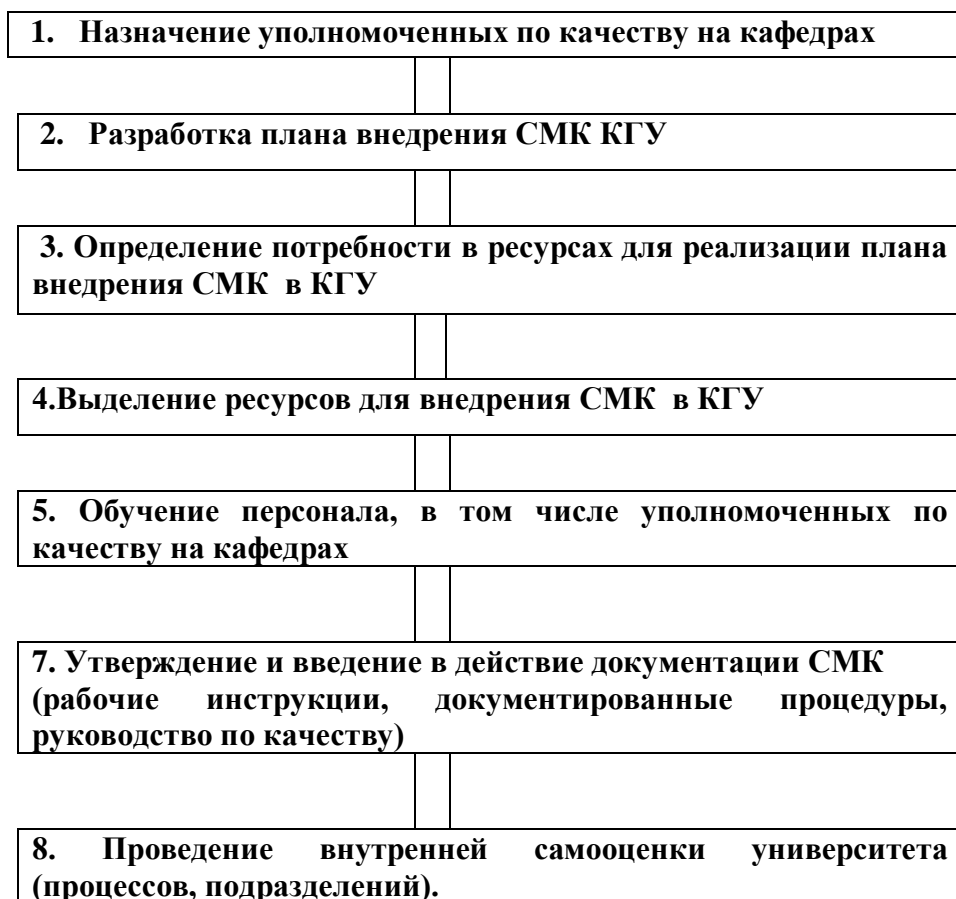


Рис. 2. Основные этапы построения системы качества КГУ

1. Назначение уполномоченных по качеству.

В подразделениях КГУ следует назначить *уполномоченных по качеству на кафедрах*. Уполномоченные по качеству на кафедрах координируют деятельность по внедрению элементов системы качества, определяют методы по совершенствованию системы качества на кафедрах.

Проводятся обучения назначенных уполномоченных по качеству. В процессе обучения в первую очередь рассматриваются практические вопросы внедрения и организации функционирования системы менеджмента качества КГУ.

2. Разработка плана внедрения СМК в КГУ.

Уполномоченными по качеству на кафедрах осуществляется план внедрения системы качества. В плане указываются перечень работ, сроки их исполнения, ответственные за выполнение работ.

3. Определение потребности в ресурсах, необходимых для реализации плана внедрения СК.

На основании анализа разработанных планов внедрения СК определяются потребности в ресурсах (материальные, финансовые, трудовые и т. д.) для введения в действия СК. По результатам анализа потребностей в ресурсах руководство КГУ (подразделения) принимает решение о реализуемости разработанных планов и решения о выделении указанных ресурсов. В отдельных случаях может быть принято решение об изменении сроков выполнения некоторых видов работ по плану, сокращении выделяемых ресурсов или о разработке новых скорректированных планов внедрения СК.

4. Выделение необходимых ресурсов

В бюджете КГУ учитываются и выделяются необходимые финансовые ресурсы. Выделяются материальные и иные виды ресурсов, необходимых для реализации плана внедрения системы качества.

5. Проведение обучение персонала.

Для эффективной работы уполномоченных по качеству на кафедрах необходимо организовать их обучение в области качества и проверить эффективность обучения. Необходимо четко распределить и зафиксировать ответственность должностных лиц и отдельных сотрудников вуза в области качества.

Одним из ключевых моментов является мотивация персонала к внедрению системы менеджмента качества. Необходимо своевременно информировать сотрудников и общественность о намерениях университета в области управления качеством.

6. Реализация плана внедрения СМК в КГУ

Все запланированные мероприятия по внедрению системы качества должны быть реализованы в университете.

7. Утверждение и введение в действие разработанных документов системы качества.

Все разработанные документы системы качества: руководство по качеству, спецификации процессов, документированные процедуры, рабочие и должностные инструкции утверждаются руководителем университета и вводятся в действие.

Руководитель службы менеджмента качества обеспечивает распространение документов во все подразделения и доведение соответствующих документов до должностных лиц и отдельных сотрудников в части их касающейся.

Документы, разработанные высшим руководством в области менеджмента качества университета, должны своевременно доводиться до всех сотрудников вуза. В результате постоянного и достоверного информационного обеспечения руководства о состоянии реализации политики качества высшим руководством университета производится анализ эффективности функционирования СМК.

8. Проведение внутренней самооценки университета (процессов, подразделений).

Правила и порядок проведения внутренней самооценки (внутренних аудитов) системы менеджмента качества университета, а также требования к аудиторам устанавливаются и регламентируются обязательной документированной процедурой «Внутренние аудиты», разрабатываемой в университете. При разработке данной процедуры следует учитывать требования и рекомендации международного стандарта ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

Результаты самооценки и аудитов позволяют сформировать конкретные планы по устранению выявленных недостатков и улучшению рабочих процессов вуза, а также идентифицировать области деятельности, требующие наибольшего внимания и привлечения дополнительных ресурсов.

Результаты внутренней самооценки обсуждаются в коллективе с целью выявления основных и дополнительных процессов, требующих улучшения, и оценки эффективности функционирующих элементов СК.

3. Поддержание и развитие СК образовательного учреждения

Стадия «Поддержание и развитие СК» является основной стадией жизненного цикла системы менеджмента качества КГУ. Она включает следующие этапы:

1. Проведение аудитов качества.

Аудит качества является составной частью системы менеджмента качества университета, поскольку это инструмент непрерывного улучшения качества и совершенствования структуры затрат. Аудит качества - это систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность поставленным целям. Посредством аудита качества проверяется эффективность всех видов деятельности КГУ, обеспечивающих качество. Благодаря этому:

- вскрываются слабые места;
- принимаются корректирующие меры;
- контролируется эффективность принятых ранее корректирующих мер в целях обеспечения соответствующего заданным нормам качества и одновременной перепроверки экономичности всех обеспечивающих качество мер, принимаемых в вузе.

Требования и рекомендации стандартов ENQA и стандартов серии ISO 9000:2000 предусматривают регулярное проведение внутренних проверок (внутренних аудитов) как отдельных рабочих процессов, так и системы менеджмента качества в целом.

Правила и порядок проведения аудитов системы менеджмента качества, а также требования к аудиторам устанавливаются и регламентируются обязательной документированной процедурой «Внутренние аудиты», разрабатываемой в КГУ. При разработке данной процедуры следует учитывать требования и рекомендации международного стандарта ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем

экологического менеджмента.

Результаты аудитов позволяют сформировать конкретные планы по устранению выявленных недостатков и улучшению рабочих процессов вуза, а также идентифицировать области деятельности, требующие наибольшего внимания и привлечения дополнительных ресурсов. Результаты внутренних проверок обсуждаются в коллективе с целью выявления основных и дополнительных процессов, требующих улучшения, и оценки эффективности функционирующих элементов СМК. По результатам могут быть запущены корректирующие или предупреждающие мероприятия (в соответствии с документированной процедурой «Корректирующие и предупреждающие мероприятия»).

По результатам аудитов качества, корректирующих или предупреждающих мероприятий могут быть пересмотрены:

- отдельные положения политики, миссии, видения КГУ;
- документы системы качества (руководство по качеству, документированные процедуры, рабочие инструкции, положения и т. п.), признанные несоответствующими сложившимся требованиями или целям КГУ в области качества.

2. Непрерывное улучшение системы менеджмента качества КГУ

Принцип «непрерывного улучшения» является одним из основных моментов деятельности университета. Связанные с качеством цели должны быстро приводиться в соответствие с изменением ситуации. Постоянное улучшение достигнутого качества должно всеми сотрудниками пониматься как всегда актуальная цель.

Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимозависимых этапа («цикл Деминга») [2,3]:

- наблюдение, сбор информации;
- разработка мероприятий по улучшению качества;
- внедрение;
- анализ.

Цикл Деминга известен по аббревиатуре PDCA, что подразумевает:

Р – планирование (Plan),

D – выполнение (Do),

C – проверка (Check),

A – действие /введение норм (Act).

Разработано:

Начальником ОМК Силовой Е.Х.