

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И СТАНДАРТОВ СЕРИИ ISO 9000 В ПРОЕКТИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

**Кравченко И.И.**

**Научный руководитель - к.т.н., доцент Конов В.Н.  
Сибирский федеральный университет, г. Красноярск**

В последнее десятилетие тысячи организаций во всём мире внедряют философию Всеобщего управления качеством (Total Quality Management - TQM) при организации своей деятельности. Всеобщее управление качеством является философией, которая может и должна быть положена в основу этой деятельности для постоянного улучшения всех процессов деятельности организации. Философия TQM непосредственно связана и базируется на серии норм обеспечения качества, заложенных в серии международных стандартов серии ISO 9000, разработанных Международной организацией стандартов (International Standards Organization – ISO).

Первоначально использование методов управления качеством наибольшее распространение получило в промышленности, однако в настоящее время философия управления качеством и нормы обеспечения качества, которые заложены в серии международных стандартов серии ISO 9000, находят применение в сфере предоставления услуг – в здравоохранении, в сервисе, не исключение – сфера образования.

До середины 1995 года только четыре образовательных учреждения за рубежом были сертифицированы в соответствии с требованиями норм международных стандартов серии ISO 9000. В настоящее время работы по внедрению элементов системы менеджмента качества и созданию руководства по качеству для образовательных учреждений ведутся практически во всех странах Европы и США. В чём же привлекательность этого подхода и необходимость проведения этих работ в настоящее время не только за рубежом, но и в нашей стране?

Согласно стандартам серии, ISO 9000 TQM – это подход к руководству организацией, нацеленной на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Как видно из определения, подход к управлению с позиций TQM в образовательной организации позволяет решить следующие актуальные задачи:

- 1) удовлетворение потребностей современного общества в высококвалифицированных специалистах;
- 2) решение экономических проблем в образовании;
- 3) создание команды единомышленников, способных эффективно решать поставленные задачи в интересах всего коллектива.

Таким образом, необходимость внедрения TQM связана с главной задачей образования на современном этапе – совершенствованием образовательных программ и улучшением качества предоставления образовательных услуг с целью удовлетворения потребностей общества и подготовки специалистов, отвечающих требованиям современного этапа развития экономики страны.

Проектирование системы менеджмента качества образовательных услуг является одной из основных задач внедрения TQM-подхода в системе образования. Основные этапы проектирования системы менеджмента качества образовательных услуг могут быть представлены в виде схемы на рис. 1.

Первый шаг проектирования системы менеджмента качества образовательных услуг – это определение проектной ситуации. Он состоит из двух частей: в четком описании проблемы и составлении плана ее решения.

Для четкого описания проблемы необходимо сосредоточить внимание на данных, а не на причине, конкретизировать несоответствия и определить размеры проблемы в цифрах, а не

в неопределенных терминах

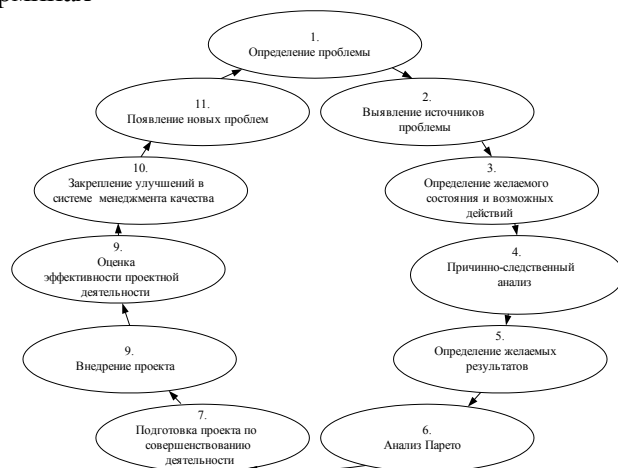


Рисунок 1 – Этапы проектирования системы менеджмента качества образовательных услуг

Второй шаг – выявление источника проблемы, т.е. перед тем, как начать решать какую-либо проблему необходимо точное описание того, что именно идет не так. Это описание должно быть кратким, объективным, непредвзятым и должно быть сосредоточено на процессе.

Третий шаг – определение желаемого состояния системы менеджмента качества образовательных услуг и возможных действий.

Проведение измерений проблемы, если имеются для этого данные, и желаемого ее состояния даёт более ясную картину того, насколько велико несоответствие. Включение формулировки последствий проблемы даёт нам представление о том, насколько велика проблема в целом. Один из способов формулировки последствий проблемы – это определение цены несоответствия (ЦНС).

Быстрый подсчёт ЦНС может быть очень полезен при определении размеров проблемы. Для подсчёта начальной ЦНС можно использовать любой из методов, а также любые доступные данные, которые уже есть или которые можно быстро собрать.

Четвертый шаг - причинно-следственный анализ.

При проведении причинно-следственного анализа необходимо следовать правилам «мозгового штурма», в результате которого строится диаграмма Ишикавы. С правой стороны диаграммы помещают описание проблемы, названное «следствием». От линии к следствию отходят ответвления, где указаны возможные причины.

Важно помнить, что на диаграмме нужно указывать как можно больше причин проблемы. Это приведет к тому, что при отыскании основных причин проблемы ничего не будет пропущено.

Пятый шаг - определение желаемых результатов.

Зачастую, желание решить проблему так сильно, что даже не делаются попытки точно установить в какой момент проблема считается решенной. Необходимо определить желаемые результаты, которые позволят сформулировать утверждение о том, когда мы будем удовлетворены тем, что решили проблему. Будет ли она решённой, если результаты процесса стабильно соответствовали требованиям в течение определенного периода, и будет ли проблема решена тогда, когда потребитель с этим согласится. Это называется "критерием завершенности".

Критерий завершенности используется для оценки эффективности корректирующих действий. Определение критерия завершенности заранее предотвращает недопонимание, возникающее в стадии оценки. Если каждый понимает, с помощью какого критерия будут оценены корректирующие действия, не возникает несогласия по отношению к тому, решена ли проблема.

При определении критериев решения проблемы важны сроки решения проблемы. Реалистичный подход к оценке сроков решения проблемы позволит проектировщикам спланировать свои действия по её решению. Этот срок называется сроком решения – сроком, к которому должны подготовить корректирующие действия.

Шестой шаг – анализ Парето.

Имея список возможных основных причин, мы можем начать измерение для того, чтобы выяснить, по каким причинам возникает проблема в действительности. Такой анализ является решающей частью установления основных причин. Если мы перейдем к корректирующим действиям до проведения измерения, мы можем потерять время и деньги, исправляя ситуацию только для того, чтобы обнаружить, что мы работали не над той причиной.

Полезным инструментом сбора результатов измерений является анализ Парето, основанный на “правиле 80/20“, согласно которому 80 процентов наших проблем обусловлены 20 процентами нашей деятельности.

Конечное определение основной причины происходит тогда, когда мы уверены, что это и есть тот источник, из которого происходит несоответствие. По возможности, полезно провести испытание, чтобы убедиться, что устранение данной причины позитивно скажется на проблеме.

Седьмой шаг – подготовка проекта по совершенствованию СМК

Проектирование предназначено для сведения к минимуму последствий проблемы. При этом используются такие приемы как: переделка или ремонт несоответствующих результатов; ликвидация и замещение несоответствующих результатов; улаживание процесса до тех пор, пока не будет принято окончательное решение проблемы.

Подготовка проекта включает:

- генерацию возможных корректирующих действий;
- выбор конкретного корректирующего мероприятия;
- планирование и сообщение о конкретном корректирующем действии;
- внедрение корректирующего мероприятия.

Выбрав корректирующее действие, можно планировать, способ его внедрения. Для того, чтобы все своевременно узнавали о том, что происходит и что планируется, необходимо разработать график событий. Такой график можно создать с помощью двух инструментов: графика Ганта и графика ПЕРТ.

График Ганта (Рис.2) может использоваться для иллюстрации различных мероприятий и их длительности, показывая, какие мероприятия частично совпадают.

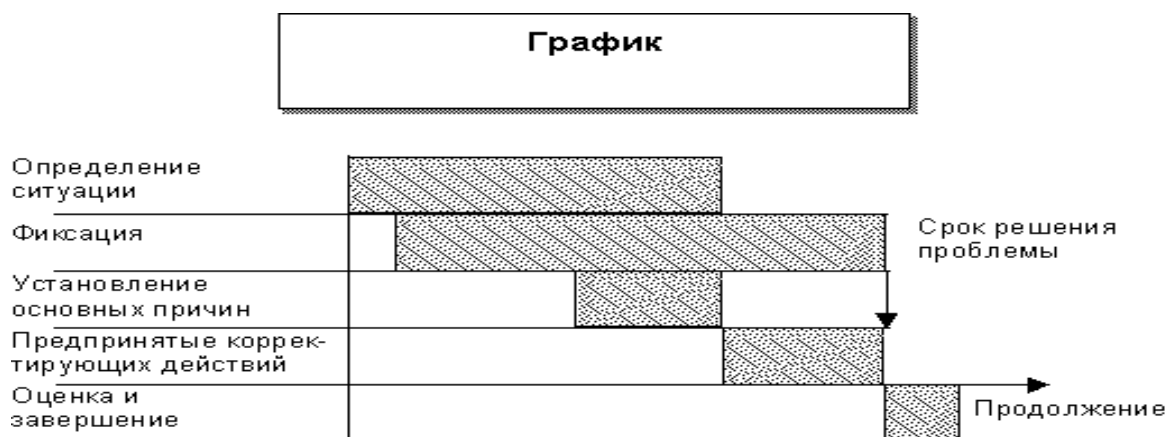


Рисунок 2 – График Ганта

График ПЕРТ может использоваться для сообщения о последовательности действий и соответствующих сроках, чтобы каждый участник мероприятия мог видеть, в какой последо-

вательности и к каким срокам предполагается проведение мероприятий проекта.

Восьмой шаг - внедрение проекта

При наличии готового проекта нужно начинать его внедрение. Иногда полезно внедрить корректирующее мероприятие в одной из областей процесса и испытать его до повсеместного внедрения проекта. Но независимо от того, является ли оно маломасштабным или широкомасштабным, внедрение включает в себя следование плану и гарантию того, что конкретное корректирующее мероприятие проверено и документировано.

Мы проверяем, чтобы убедиться в том, что корректирующее мероприятие введено правильно. Если в нем окажется ошибка или недосмотр, можно потратить время и деньги на оценку эффективности неправильно внедренного мероприятия.

Мы оформляем корректирующие действия документально, чтобы оно стало постоянной частью процесса в том случае, если окажется эффективным. Например, если в какой-либо процедуре возникает изменение (вследствие корректирующих действий), такое изменение нужно оформить документально таким образом, чтобы оно стало постоянной частью процесса.

Кроме того, мы можем использовать документацию для выяснения того, что может произойти, если данное корректирующее мероприятие окажется неэффективным.

Девятый шаг - оценка эффективности проектной деятельности.

Десятый шаг - закрепление улучшений в системе менеджмента качества.

Действия по реализации девятого и десятого шагов зачастую начинаются одновременно. Мы оцениваем проект для того, чтобы выяснить, решена ли проблема.

Если во время осуществления стадии принятия корректирующих действий было принято решение работать только над одной из основных причин проблемы, нам необходимо проводить оценку, используя более точную формулировку критерия завершенности. При эффективном проведении корректирующего мероприятия можно было бы устранить все несоответствия, обусловленные этой причиной.

Но мы не хотим прекращать наши действия по достижению усовершенствования качества только потому, что одно из корректирующих действий привело к существенному усовершенствованию. Если мы следуем стандарту выполнения работы с нулевыми дефектами, мы берем на себя обязательство добиваться 100-процентного соответствия продукции требованиям и будем продолжать устранять основные причины проблем до тех пор, пока не достигнем первоначального критерия и не решим проблему в целом. В этом состоит содержание одиннадцатого шага.

В результате, в процессе проектирования системы менеджмента качества происходит решение проблем и предотвращение их возвращения. Но решения проблем, каким бы оно не было стоящим, недостаточно для проектирования системы менеджмента качества. Необходимо предотвращать проблемы до их появления. Для этого следует постоянно изучать процессы системы менеджмента качества в контексте четырех стадий внедрения профилактических мероприятий при проектировании:

- 1) характеристика результатов проектирования;
- 2) характеристика процессов проектирования;
- 3) испытание проекта;
- 4) управление проектом.

В этих целях возможно привлечение потребителей к участию в пересмотре требований для того, чтобы дать характеристику результатам. Также возможно использование опыта поставщиков и тех, кто осуществляет данный проект для характеристики процессов проектирования. Мы можем испытать любые введенные изменения, чтобы убедиться в том, что проект соответствует требованиям.

Использование принципов всеобщего управления качеством и проектирование системы менеджмента качества образовательных услуг позволит выйти на новый уровень развития образования и государства в целом.