
Менеджмент качества

РГПУ им.А.И.Герцена (Санкт-Петербург)
доцент кафедры управления образованием,
кандидат физико-математических наук

Жарова Марина Владиславовна

+7 911 919 55 59

garova-m@mail.ru

Понятие качества и менеджмента качества

Определение качества



Качество –

- существенный признак, свойство, отличающее один предмет от другого
- степень достоинства, ценности, пригодности вещи, действия и т. п., соответствия тому, какими они должны быть

Словарь русского языка

Определение качества

- Качество – видовое отличие сущности

Аристотель



- Связь качества с количеством и мерой

Гегель



- Существуют не качества, а вещи, обладающие качествами, и при том бесконечно многими качествами

Энгельс



КАЧЕСТВО –

- наличие определенных свойств
- наличие определенной ценности

Определение качества

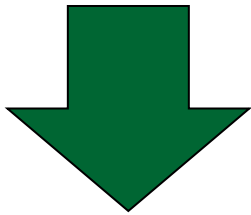
Новая версия стандартов серии ISO 9000:2000
(ГОСТ Р ИСО 9000-2001 «Системы менеджмента
качества. Основные положения и словарь»):

□ **«Качество – степень соответствия
присущих характеристик
требованиям»**

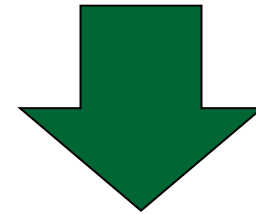


Внутреннее и внешнее качество

ВНУТРЕННЕЕ КАЧЕСТВО

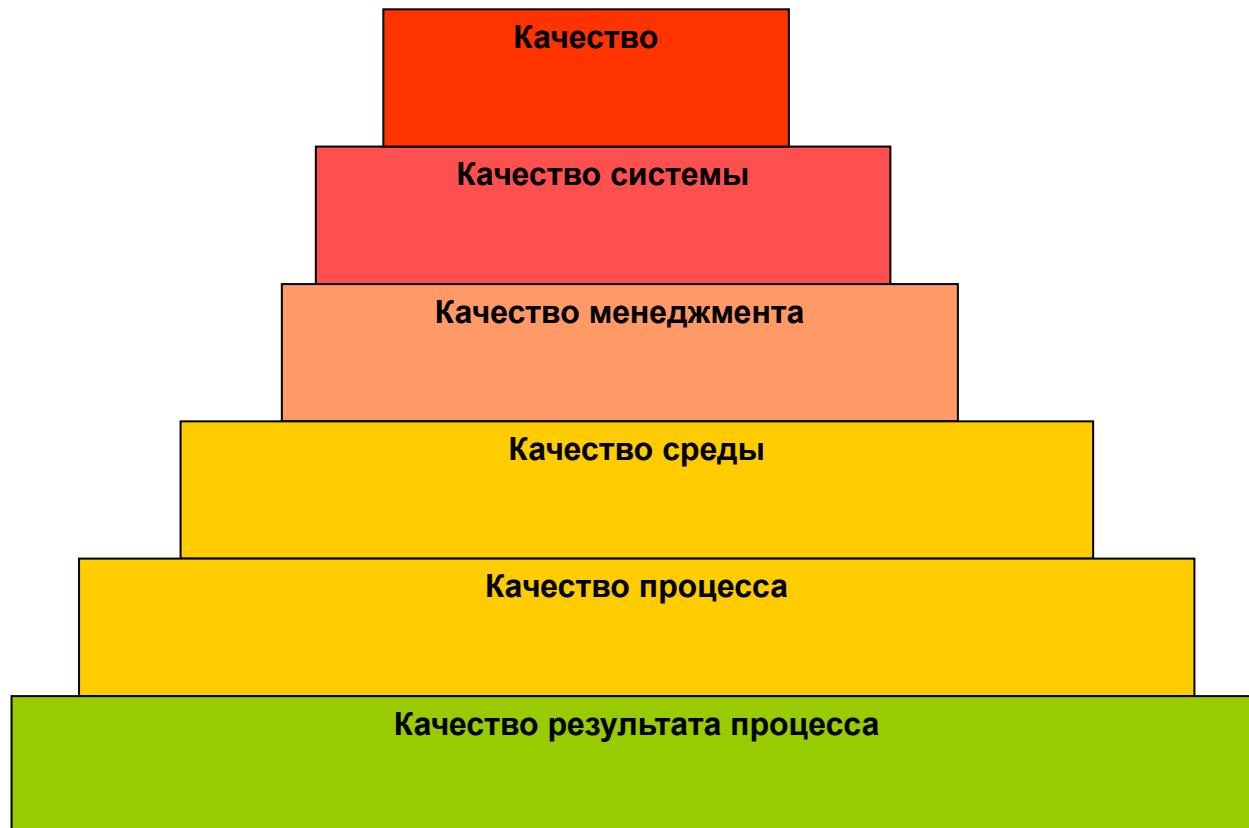


ВНЕШНЕЕ КАЧЕСТВО

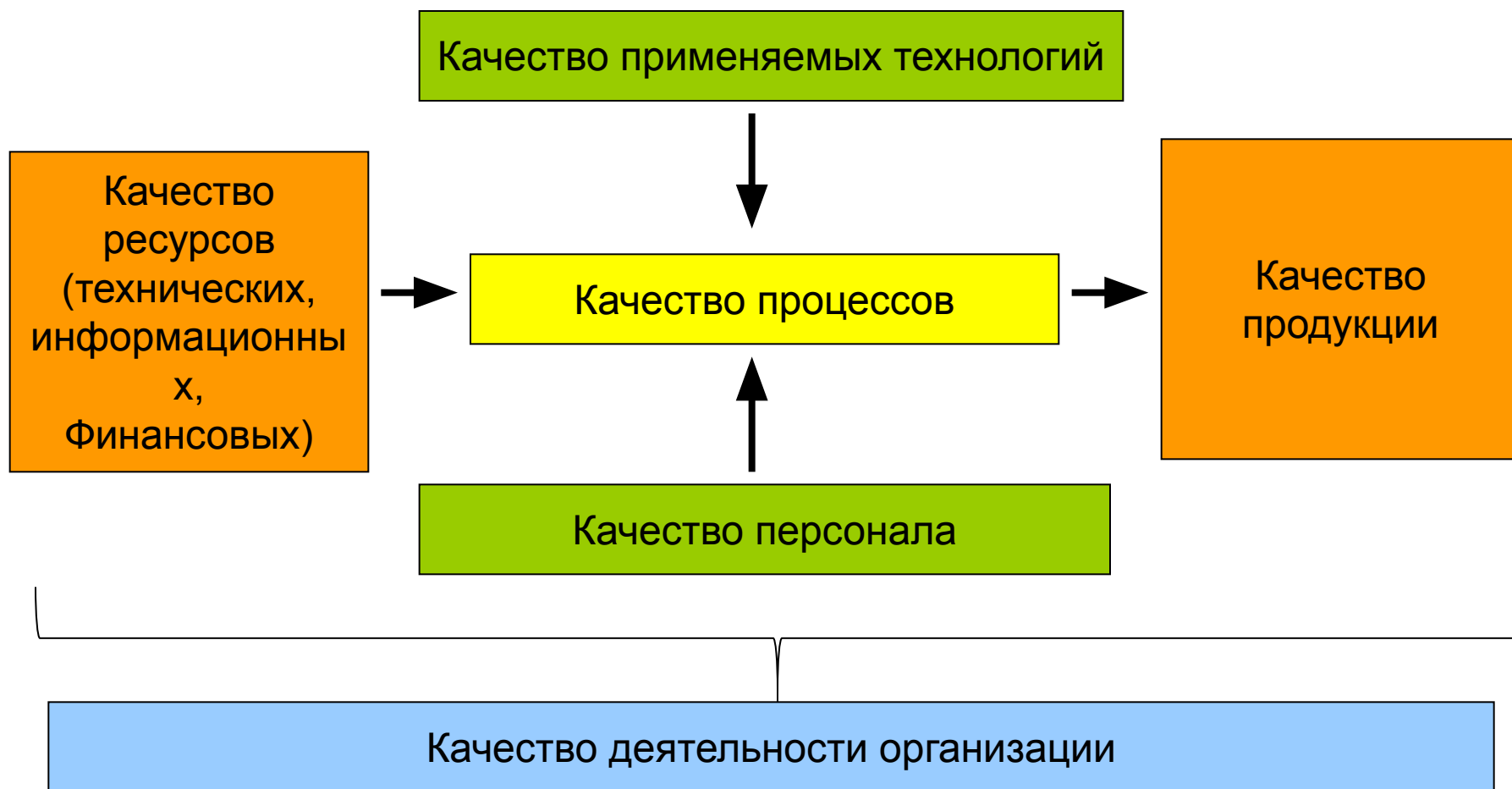


ВНУТРЕННИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ВНЕШНИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ

Пирамида качества



Основные составляющие деятельности организации



МЕНЕДЖМЕНТ - ЭТО:

СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ, предполагающий умение:

- ✓ поставить цель
- ✓ спланировать
- ✓ обеспечить выполнение
- ✓ провести анализ
- ✓ наметить улучшение

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – ЭТО:

все тоже самое, но с ориентацией на потребителя

"Управление качеством - это философия организации, которая основана на стремлении к качеству, это сама сущность организации"

видени
е
стратегия



МИССИ
Я
политика

Философия качества

лидерств
о



партнерство

МОТИВАЦИ
Я

удовлетворенност
ь

Культура качества

инструмент
ы



техники

процесс
ы

документаци
я

Технология управления качеством

Система менеджмента качества

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству

Система менеджмента качества – совокупность организационной структуры, методик (документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством

Составляющие менеджмента качества

№ п/ п	Составляющие менеджмента качества	Содержание процессов менеджмента качества
1	Разработка политики и целей в области качества	Официальная формулировка высшим руководством общих намерений и направлений деятельности организации в области качества
2	Планирование качества	Часть менеджмента качества, направленная на установление конкретных целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества
3	Управление качеством	Часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству
4	Обеспечение качества	Часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности в том, что требования к качеству будут выполнены
5	Улучшение качества	Часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

Факторы успеха???

14 принципов Э.Деминга:

1. Сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша главная цель - стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места.
2. Усвойте новую философию. Главное – ориентироваться на потребителя.
3. Исключите зависимость от контроля при достижении качества. Устраните необходимость в массовом контроле, в первую очередь сделав качество неотъемлемой характеристикой товара.
4. Прекратите практику предоставления закупок на основании ценовых показателей.
5. Постоянно и неизменно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом постоянно снижать затраты.
6. Создайте систему подготовки кадров на рабочих местах.
7. Создайте систему эффективного руководства. Целью инспектирования должна быть помощь людям, станкам и устройствам работать лучше.
8. Уничтожьте страх, чтобы дать возможность эффективно работать на компанию.
9. Разрушайте барьеры между отделами.
10. Откажитесь от лозунгов, проповедей и заданий для рабочих, призывающих к нулевому браку и достижению новых уровней производительности. Подобные проповеди вызывают только противодействие, поскольку в большинстве случаев низкое качество и низкая производительность вызваны системой, и, следовательно, вне власти рабочих.
- 11.а Откажитесь от количественных норм выработки, установленных из расчета на среднего рабочего
- 11.б Откажитесь от объективистских методов управления, ориентированных на произвольно установленные для администрации количественные цели повышения производительности
12. Устраните препятствия, которые не позволяют персоналу гордиться своим трудом
13. Внедрите обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования.
14. Сделайте так, чтобы каждый в компании участвовал в программе преобразований. Преобразования - дело каждого.

Эдвардс Деминг и философия управления качеством

Э. Деминг. "Выход из кризиса".

Цепная реакция Деминга:

→ УЛУЧШИЛИ КАЧЕСТВО →

→ СНИЖАЕТСЯ СТОИМОСТЬ →

ПОВЫШАЕТСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ
ТРУДА ЗАХВАТЫВАЕТСЯ РЫНОК →

ПРЕДПРИЯТИЕ ОСТАЕТСЯ В БИЗНЕСЕ →

СОЗДЮТСЯ НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА,
СОВЕРШЕНСТВУЕТСЯ И РАСШИРЯЕТСЯ
ПРОИЗВОДСТВО →

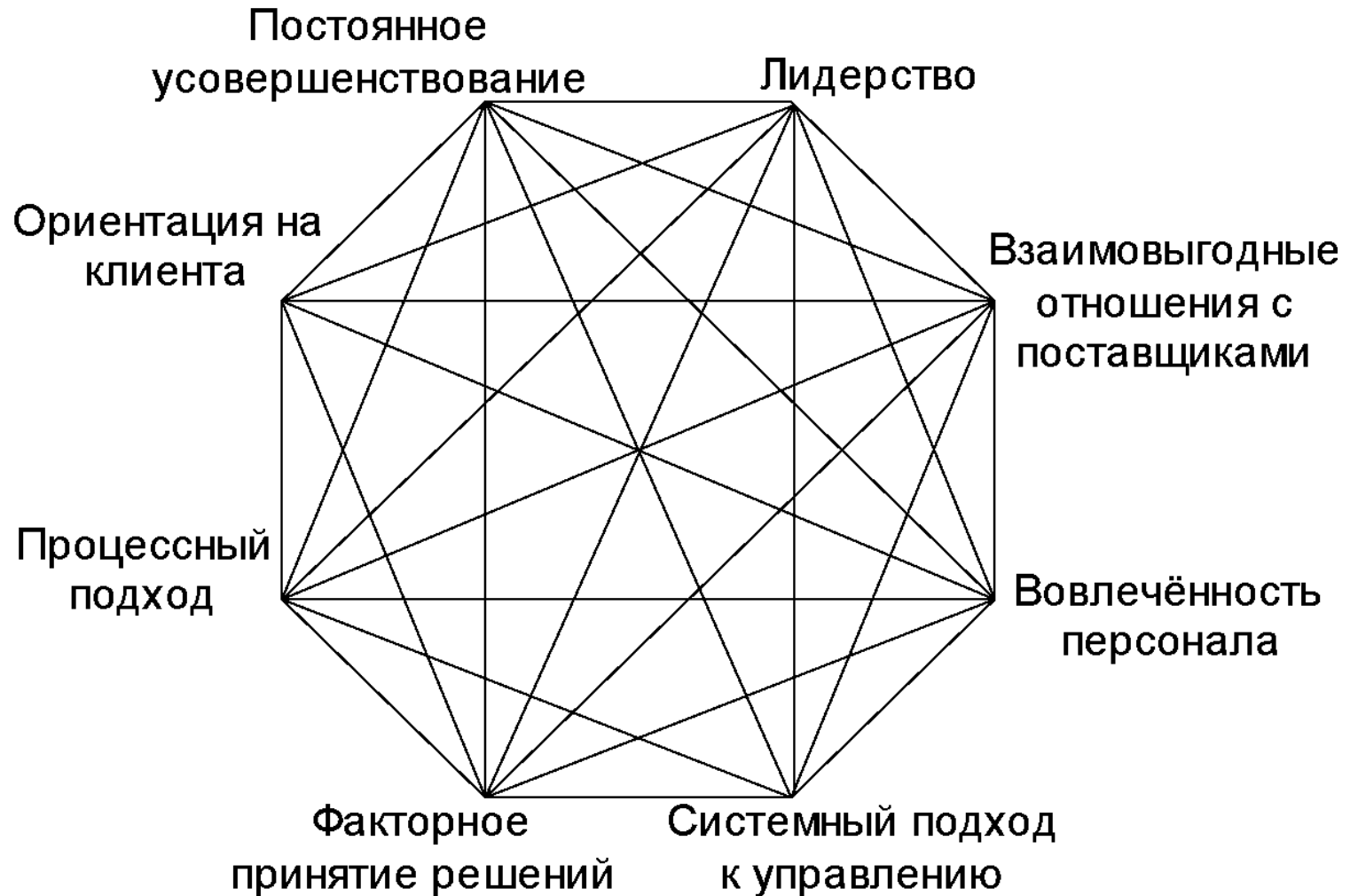
УЛУЧШАЕТСЯ КАЧЕСТВО →



Факторы успеха



Принципы управления качеством



Принцип 1 – Ориентация на потребителя

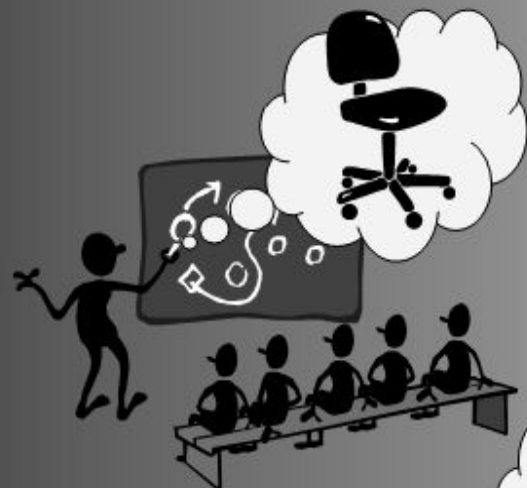
Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Применение принципа требует:

- ❖ выявления внешних и внутренних потребителей, заинтересованных сторон, осознание их потребностей и ожиданий, включая качество образовательных услуг, условия их предоставления, цену и т.д.
- ❖ обеспечения сбалансированного подхода к запросам потребителей и потребностям других заинтересованных сторон (государства, общества в целом, регионов, рынка труда и пр.)
- ❖ доведение этих потребностей и ожиданий до всего персонала ОУ
- ❖ установление степени выполнения требований потребителей, измерение удовлетворенности и корректирующие действия
- ❖ управление взаимодействием с потребителями

Потребителей нужно создавать !

«Формула расчета» качества



Служба маркетинга
Исследование рынка



Потребитель

Использует «P»
за эту же цену



Конструкторский отдел

Проектирование изделия

$$\text{Quality} = P/E$$

E - ожидаемые потребителем
характеристики продукции
P - воспринятые потребителем
характеристики продукции



Сервисный отдел

Доставка и сборка

Производственный отдел

Изготовление изделия по
чертежам



Э.Крайер. Книга “Успешная сертификация”:

*“Необходимо постоянно **увеличивать** число принятых потребителем характеристик продукции, т.к. число ожидаемых потребителем характеристик постоянно **растет**”.*

Принцип 2 – Лидерство руководства

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации .

Применение принципа требует:

- ◆ демонстрации приверженности качеству собственным примером
- ◆ понимания и реагирования на внешние изменения
- ◆ ориентации на потребности всех заинтересованных сторон
- ◆ четкого определения прогноза будущего своего ОУ
- ◆ обеспечения атмосферы доверия и работы без страха
- ◆ обеспечения персонала необходимыми ресурсами и свободой действия в рамках ответственности
- ◆ инициирования, признания и поощрения вклада людей
- ◆ поддержки открытых и честных взаимоотношений
- ◆ обучения и «выращивания» работников
- ◆ мотивация персонала на повышение качества
- ◆ обеспечения поддерживающего контроля

Роли Руководителя-Лидера:

- 1. Я объявляю качество целью № 1.
- 2. Я возглавляю разработку политики в области качества.
- 3. Я организую разработку СМК и назначаю ответственного за нее.
- 4. Я определяю требования к СМК.
- 5. Я контролирую ход разработки СМК.
- 6. Я осуществляю контроль за эффективностью СМК.
- 7. Я управляю процессом улучшения СМК.
- 8. Я выделяю необходимые для всего этого ресурсы.

Принцип 3 – Вовлечение персонала

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение даёт возможность организации с выгодой использовать их способности.

Применение принципа требует:

- ◆ **инициативы и ответственности в решении проблем**
- ◆ **активного поиска возможностей улучшения**
- ◆ **активного поиска возможностей повышения своих знаний, опыта и компетентности**
- ◆ **передачи своего опыта и знаний**
- ◆ **ориентации на создание дополнительных ценностей для потребителей**
- ◆ **представление своей организации всем заинтересованным в лучшем свете**

От руководства требуется обеспечить условия, при которых персонал будет:

- ◆ **получать удовлетворение от работы**
- ◆ **испытывать чувство гордости, работая в данной организации**
- ◆ **поощряться за предложения по улучшению качества**

Принцип 4 – Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Применение принципа требует:

- ◆ определения процесса для достижения желаемого результата
- ◆ идентификации и измерения входов в процесс и его результатов
- ◆ определения взаимодействий процессов
- ◆ оценки рисков, последствий и влияния процесса на потребителей и другие заинтересованные стороны
- ◆ установления чётких прав, полномочий и ответственности за управление процессом
- ◆ определения внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон
- ◆ уделение внимания при проектировании процесса всем этапам, их ресурсному обеспечению, измерению и возможности коррекции

Процесс



Управление

Политика,
стандарты, правила,
планы, регламенты



Процесс - система
деятельности, которая
использует ресурсы для
преобразования входов в
выходы.



Входы

Потребности,
информация,
проблемы,
поставки



Выходы

Продукт, результат,
информация,
поставки, условия



Ресурсы

Люди, оборудование,
помещения, технологии



Описать процесс означает:

- определить **владельца** процесса;
- определить **границы процесса** (границы ответственности и полномочий владельца процесса по управлению процессом);
- определить **клиентов и выходы** процесса;
- определить **поставщиков и входы** процесса;
- определить **ресурсы**, необходимые для выполнения процесса, которые находятся в распоряжении владельца процесса;
- описать **технология выполнения** процесса (например, с использованием диаграмма процессов);
- разработать **показатели**, по которым оценивается процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов процесса;
- описать работу владельца процесса по **анализу и улучшению** процесса, а так же его **отчетность** перед вышестоящим руководителем.

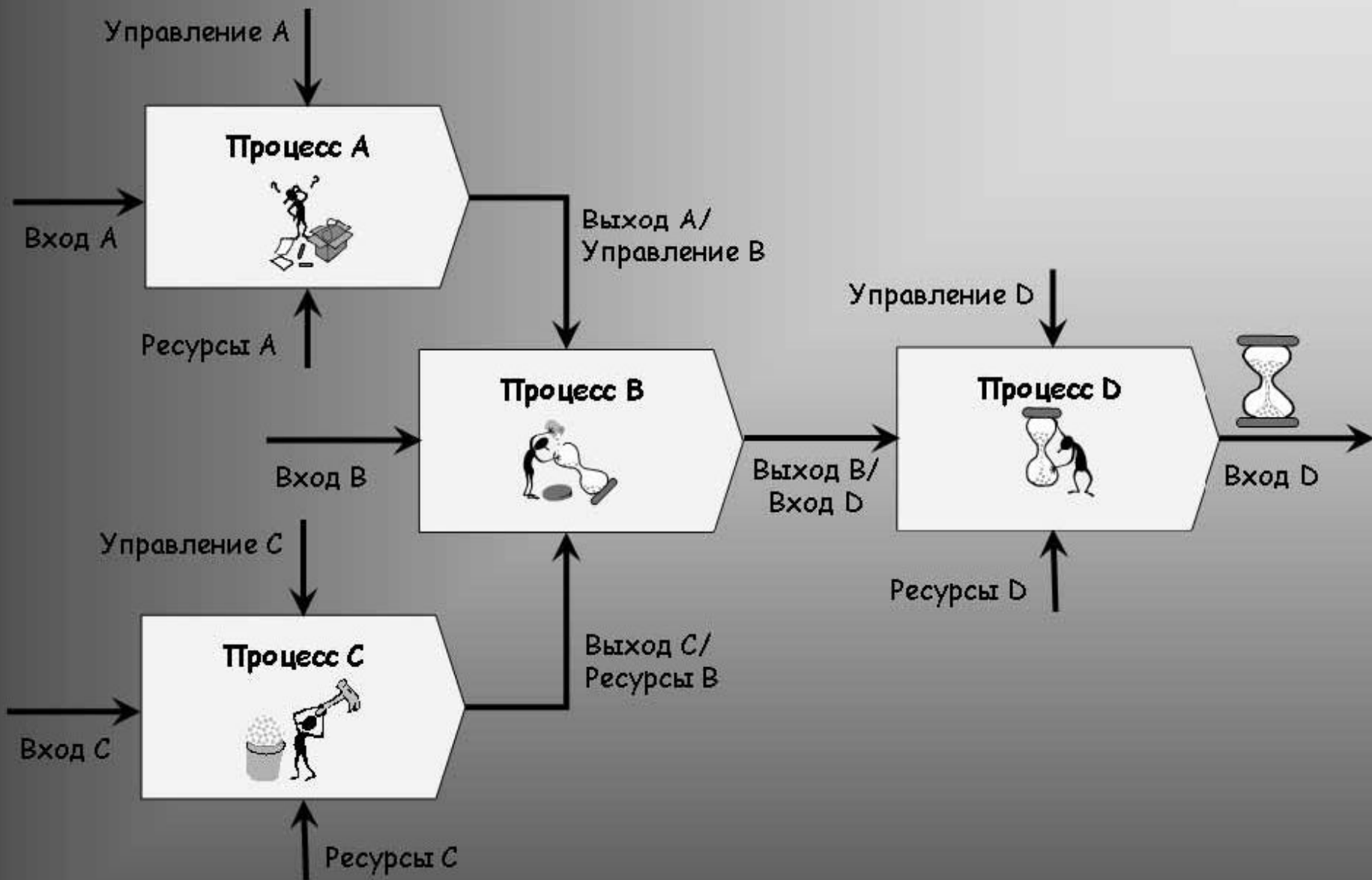
Принцип 5 – Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы, которые вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении её целей.

Применение принципа требует:

- ♦ определения системы путём установления и **разработки системы процессов**, обеспечивающих **достижение заданных целей**
- ♦ проектирования такой системы, при которой **цели** достигаются наиболее **эффективным путём**
- ♦ понимания взаимозависимости процессов в системе
- ♦ постоянного улучшения системы через измерения и оценку
- ♦ определения прежде всего возможностей ресурсов, а затем принятия решений о действии, расширения ресурсов
- ♦ документирования процедур

Система процессов



Кайдзен –

это широко распространенная сегодня во всем мире идеология небольших, почти незаметных, но постоянных (непрерывных) улучшений

[кай]

[дзен]

改 善

изменения

хорошо



« совершенствование »

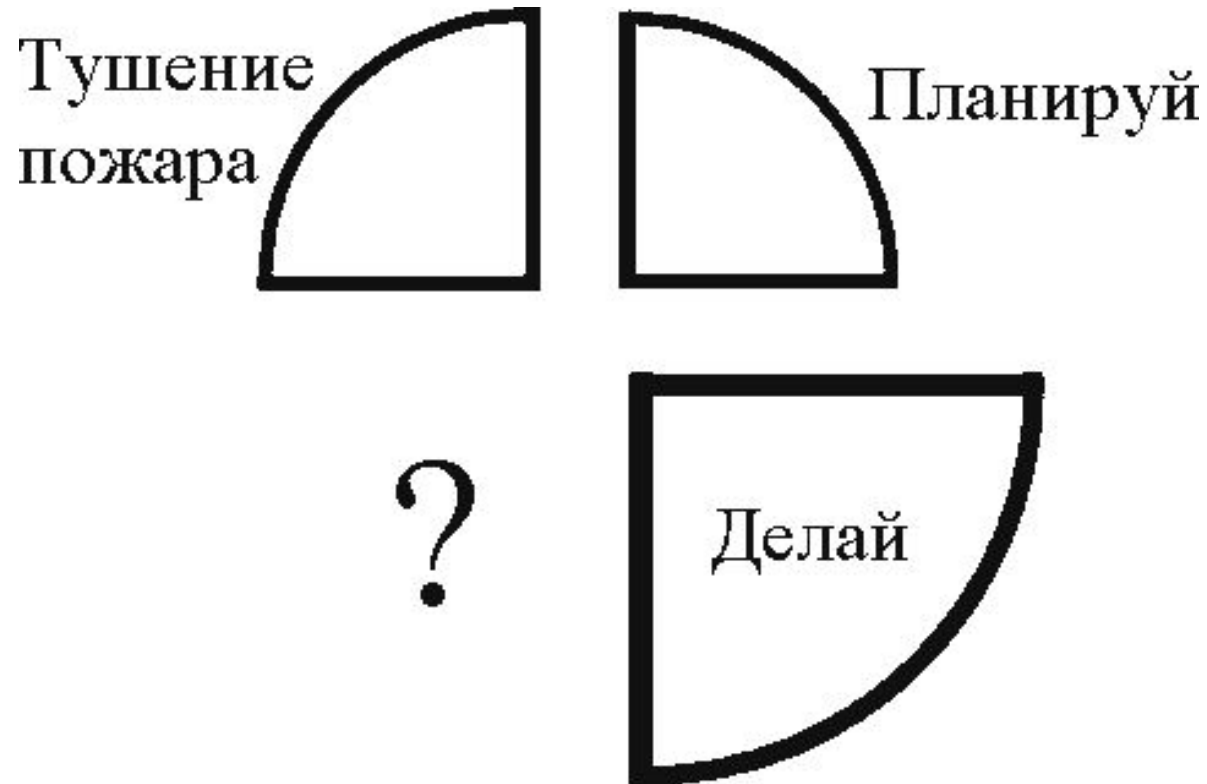
Принцип 6 – Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как её неизменную цель.

Применение принципа требует:

- ◆ формирования **потребности у каждого в постоянном улучшении** продукции, процессов и системы в целом
- ◆ применения **основных концепций постоянного улучшения с помощью постепенных действий и нетрадиционных решений**
- ◆ **периодической оценки соответствия установленным критериям совершенства для определения области потенциального улучшения**
- ◆ **постоянного повышения эффективности всех процессов**
- ◆ **обучения каждого сотрудника методам и средствам постоянного улучшения, таким как:**
 - цикл Деминга
 - анализ и решение проблемы и др.
- ◆ **признания улучшений**

Обычный подход к работе



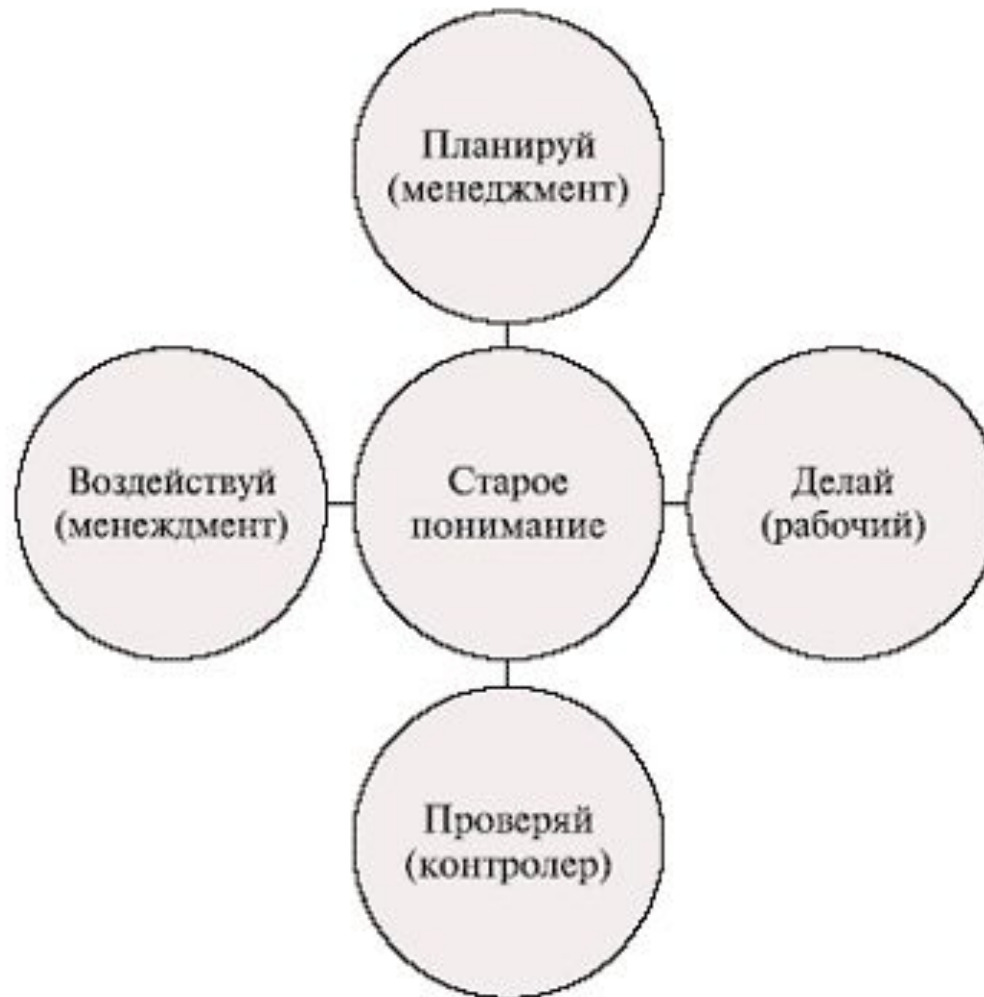
Цикл PDCA - «Планирование – Выполнение – Проверка - Действия (по улучшению)»



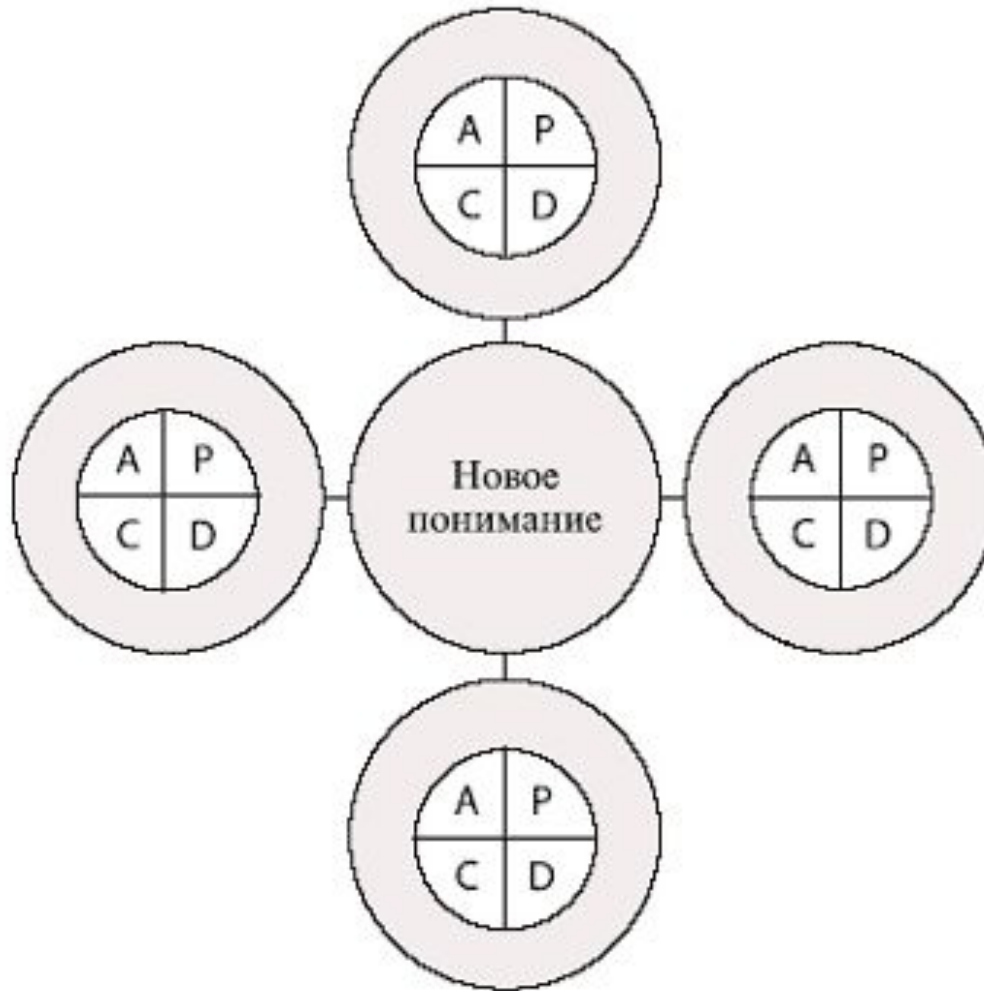
Цикл улучшения Деминга (обобщенный вариант)



Цикл Деминга с распределением функций



Усовершенствованный цикл Деминга



	анализ	планирование	организация	контроль
анализ	<p>Какая информация была необходима для предыдущего анализа и как он проводился?</p> <p>→ Оперативный анализ анализа</p>	<p>Какая информация была необходима для предыдущего планирования и как оно проводилось?</p> <p>→ Оперативный анализ планирования</p>	<p>Какая информация была необходима для предыдущей организации и как осуществлялась аналогичная организация дела?</p> <p>→ Оперативный анализ организации</p>	<p>Какая информация была задействована для предыдущего контроля и как осуществлялся контроль?</p> <p>→ Оперативный анализ контроля</p>
планирование	<p>Каковы цели и содержание данного анализа, когда и как будем проводить анализ?</p> <p>→ Оперативное планирование анализа</p>	<p>Каковы цели планирования, когда и как будем проводить планирование?</p> <p>→ Оперативное планирование планирования</p>	<p>Каковы цели организации, когда и как создаем оперативный план действий?</p> <p>→ Оперативное планирование организации</p>	<p>Каковы цели контроля, когда и как будем проводить контроль?</p> <p>→ Оперативное планирование контроля</p>
организация	<p>Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет сбор необходимой информации и анализ?</p> <p>→ Оперативная организация анализа</p>	<p>Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет планирование?</p> <p>→ Оперативная организация планирования</p>	<p>Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет организацию дела?</p> <p>→ Оперативная организация организации</p>	<p>Кто, как и во взаимодействии с кем осуществляет контроль?</p> <p>→ Оперативная организация контроля</p>
контроль	<p>Когда и как определяем соответствие исполнения анализа установленным требованиям?</p> <p>→ Оперативный контроль анализа</p>	<p>Когда и как определяем соответствие исполнения планирования установленным требованиям?</p> <p>→ Оперативный контроль планирования</p>	<p>Когда и как определяем соответствие исполнения организации установленным требованиям?</p> <p>→ Оперативный контроль организации</p>	<p>Когда и как определяем соответствие исполнения контроля установленным требованиям?</p> <p>→ Оперативный контроль контроля</p>
регулирование	<p>Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе проведения анализа?</p> <p>→ Оперативное регулирование и коррекция анализа</p>	<p>Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе проведения планирования?</p> <p>→ Оперативное регулирование и коррекция планирования</p>	<p>Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе организации дела?</p> <p>→ Оперативное регулирование и коррекция организации</p>	<p>Когда и как решаем вопросы корректирования действий в ходе организации дела?</p> <p>→ Оперативное регулирование и коррекция организации</p>

Матричная структура функций управления

«Песнь циклу Деминга»:

В Природе, изначально гармоничной,
Процессы развиваются ритмично.
Уходит ночь и день приходит новый,
Восток светлеет — всходит солнце снова.
И каждый год меняет зиму лето.
И бесконечно повторится это.
...Чтоб бизнес рос, и ты циклично действуй:
Планируй —
Делай —
Проверяй —
Воздействуй.
П. Калита

Принцип 7 – Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Применение принципа требует:

- ◆ измерения и сбора данных и информации, относящихся к показателям качества
- ◆ обеспечения уверенности в достоверности и точности данных и информации
- ◆ использования апробированных методов для анализа данных и информации
- ◆ понимания ценности соответствующих **статистических методов**
- ◆ принятия решений и выполнения действий на основе баланса результатов анализа, фактов, опыта и интуиции

Принцип 8 – Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и её поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Применение принципа требует:

- ◆ идентификации основных поставщиков
- ◆ установления отношений с поставщиками на основе баланса краткосрочных и долгосрочных целей
- ◆ открытости
- ◆ инициирования совместных разработок и улучшений качества процессов
- ◆ совместной работы по чёткому пониманию запросов потребителя
- ◆ обмена информацией и планами на будущее
- ◆ признания достижений и улучшений поставщика

Цели внедрения СМК

- Повышение качества товаров и услуг
- Улучшение управляемости
- Персонификация ответственности
- Совершенствование деятельности



Преимущества для потребителей

- получить товары или услуги гарантированного качества, подтвержденного внедренной системой менеджмента качества (сертификатом)
- влиять на свою жизнь
- удовлетворить свои потребности

Преимущества для сотрудников

- определенность обязанностей, ответственности и полномочий как самого работника, так и по отношению к нему
- повышение престижности труда и понимание своего вклада в общее дело
- четкие критерии оплаты труда и материального поощрения
- повышение удовлетворенности
- признание заслуг

Преимущества для администрации

- прозрачность и более высокая эффективность управления
- признание
- возможность привлечения дополнительных ресурсов
- личная удовлетворенность

Преимущества для Организации

- повышение статуса и укрепление позиций как лидера в своей сфере
- признание
- позиционирование на рынке
- внешнее подтверждение высокого качества

Модели и методы управления качеством

"Чтоб правильно и хорошо жить, нужно уметь и хотеть жить правильно и хорошо"

Эпиктет

Организация должна:

формировать культуру качества

планировать качество, а не только инспектировать его

определять процессы и меры по их улучшению

устанавливать ответственность за качество

документировать процедуры и качество

мотивировать людей на повышение качества

оценивать степень удовлетворенности



Основные подходы к разработке модели СМК

- Концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качеством (*TQM*)
- Модель системы менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001);
- Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и ее модификации для высшего образования;
- Модель премии Правительства РФ в области качества;
- *Модель премии конкурса Министерства образования РФ «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2003 г .;*

В основе всех этих моделей лежит **процессно-ориентированный подход**, все они имеют большую степень совпадения, взаимно дополняют друг друга и отличаются только полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов организации и степенью перекрытия СМК с общей системой менеджмента вуза.

МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

1. ПРОЦЕССНЫЕ МОДЕЛИ

- Модель TQM (Total Quality Management) – всеобщий менеджмент качества
- СМК в соответствии с требованиями ISO 9001
- СМК в соответствии с рекомендациями ISO 9004 (модель ISO/IQNet)

2. МОДЕЛИ КОНКУРСОВ

- Международные премии по качеству
 - EFQM – Европейская премия по качеству
 - Премия Малькольма Болдриджа (США)
 - Премия Деминга (Япония)
- Национальные премии по качеству
- Региональные премии и конкурсы
- Отраслевые конкурсы
 - Конкурс «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»
 - Типовая модель системы качества вуза.

3. МОДЕЛИ САМООЦЕНКИ

- Стандарты корпоративной социальной ответственности

Концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качеством (TQM)

Определения TQM

- «*Total quality management* это система действий, направленных на достижение **удовлетворения и восхищения** потребителей (клиентов), **рост возможностей работников**, более **высокие, долговременные доходы** и **меньшие затраты**».
- «TQM (всеобщее руководство качеством) — подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и **выгоды для всех членов организации и общества**»
(Международный стандарт ИСО 8402 «Менеджмент качества и обеспечение качества»).

Примечания к понятию TQM из стандарта ИСО 8402

- **«Все члены»** означает персонал во всех подразделениях и на всех уровнях организационной структуры.
- **Сильное и настойчивое лидерство руководства высшей администрации**, обучение и подготовка всех членов организации являются существенными моментами для успешной реализации TQM.
- При всеобщем руководстве качеством (TQM) **концепция качества имеет отношение к достижению всех целей управления.**
- Концепция «выгоды для общества» подразумевает **выполнение требований общества».**

«Фирмы, которые не усвоят культуру всеобщего качества, обречены на поражение, они не выдержат конкуренции».
(Дональд Питерсон (Donald Peterson), исполнительный директор компании Ford Motors Company)

TQM

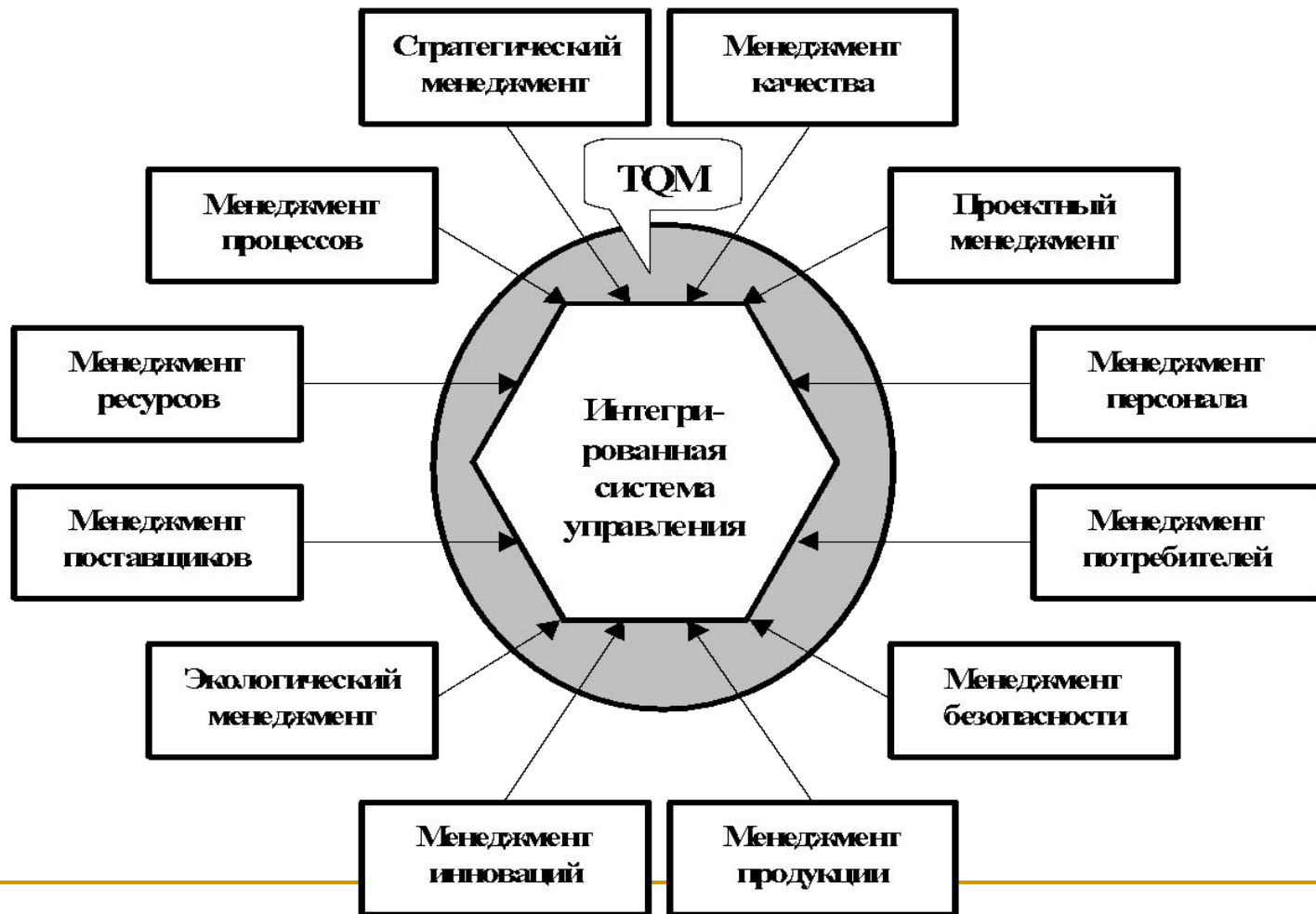
- **Всеобщий менеджмент качества**
Total Quality Management (TQM) – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и пользы для членов организации и общества в целом

TQM определена в работах Э. Деминга и дополнена другими исследователями и практиками менеджмента. Опирается на 14 принципов Э. Деминга и цикл улучшения PDCA.

Основные принципы TQM



Интегрированная система управления на базе TQM



Принципы Всеобщего менеджмента качества (TQM Total Quality Management):

- Ориентация на потребителей и их удовлетворенность
- Уверенное руководство
- Ориентация на сотрудников их вовлечение и мотивация
- Качество (эффективность) менеджмента процессов
- Системный подход к управлению
- Непрерывное улучшение и инновации
- Управление, основанное на фактах и данных
- Развитие корпоративного сотрудничества с партнерами
- Ориентация на результат и достижение целей
- Постоянное обучение сотрудников
- Ответственность перед обществом

TQM

TQM – это TQC +
управление
целями
и самими
требованиями

TQC – это
управление
качеством с целью
выполнения
установленных
требований



Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок.

- Основная философия TQM базируется на принципе – *улучшению нет предела.*
- Эта философия имеет специальный термин – *"постоянное улучшение качества" (quality improvement).*
- Целевая установка применительно к качеству – стремление к 0 дефектов и полному удовлетворению потребителей,
к затратам – 0 непроизводительных затрат,
к поставкам – точно в срок.

Стандарты ИСО серии 9000

- Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, – **обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком**, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это.
- В стандартах ИСО серии 9000 целевая установка на экономическую эффективность выражена весьма слабо, а на своевременность поставок – просто отсутствует.

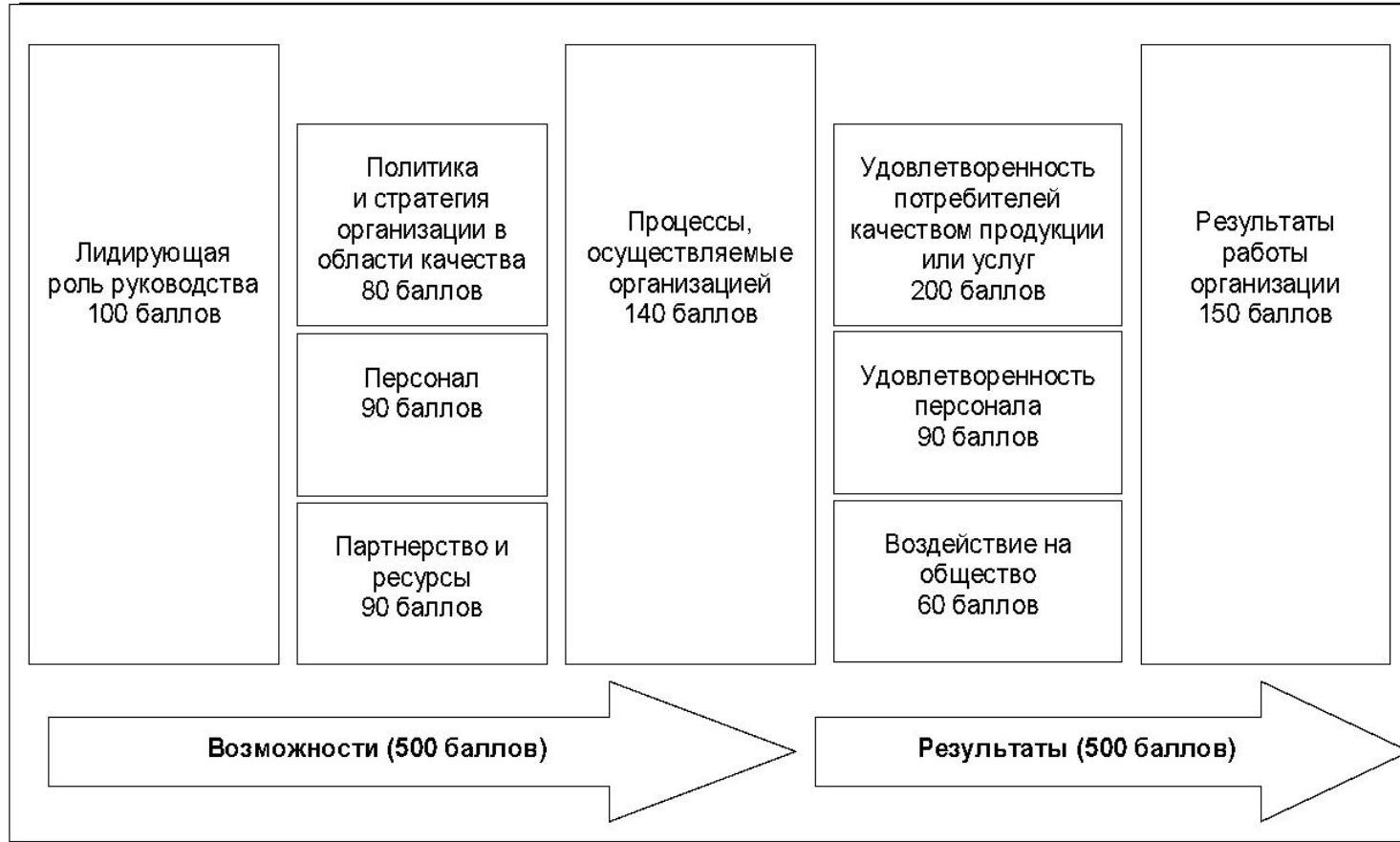
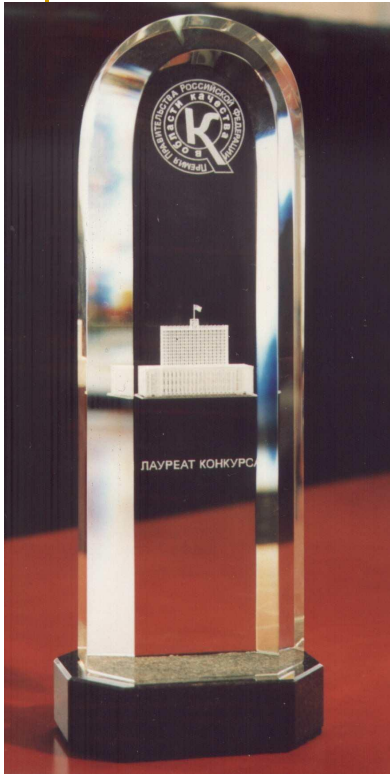
Инструменты TQM

- Мозговая атака
- "Рыбья кость" или диаграмма Исикавы
- Метод Делфи
- Многоступенчатое голосование
- Блок схемы процесса
- Диаграмма Парето
- Матрица контрмер
- Построение Дома качества
- Диаграмма разброса
- Контрольные карты

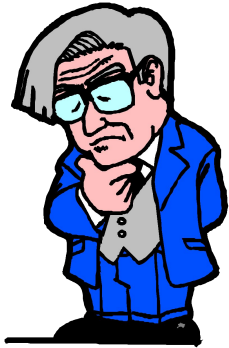
Модели премий по качеству

<u>Премия Деминга</u>		<u>Национальная награда за качество Малькольма Болдриджа</u>		<u>Европейская награда за качество</u>	
Максимальное количество баллов в шкале					
100		1000		1000	
критерии	доля в баллах	критерии	доля в баллах	критерии	доля в баллах
«Возможности»					
1. Политика в области качества	10	1. Руководство	110	1. Руководство	100
2. Организация и управление		2. Стратегическое	80	2. Политика и стратегия	80
3. Обучение управлению качеством	10	планирование	80	3. Управление персоналом	90
4. Сбор, обработка и использование информации о качестве	10	3. Акцент на потребителей и рынок	100	4. Ресурсы	140
5. Анализ проблем качества	10	4. Информация и анализ	100	5. Процессы	
6. Стандартизация	10	5. Управление человеческими ресурсами			
7. Контроль качества	10	6. Управление процессами			
8. Обеспечение качества	10				
«Результаты»					
1. Результаты (фактически достигнутые результаты, степень их соответствия требованиям, динамика достижений)	10	Результаты деятельности	450	1. Удовлетворенность потребителей	200
2. Долгосрочное планирование	10	- удовлетворенность потребителей	130	2. Удовлетворенность персонала	
		- финансовые и рыночные результаты	130	3. Воздействие на общество	90
		- результаты удовлетворенности персонала	35	4. Результаты деятельности	60
		- результаты связей с внешними организациями	25		150
		- специфические результаты	130		500

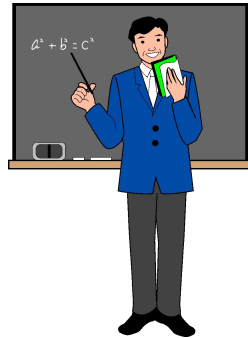
Премия Правительства Российской Федерации в области качества (учреждена в 1996 г.)



Что мы можем и должны улучшить?



Руководство



Люди



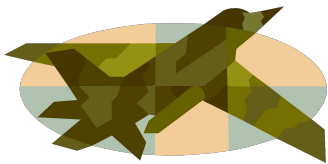
Удовлетворенность
потребителей



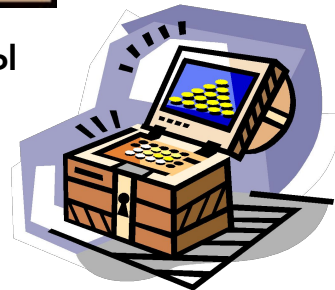
Удовлетворенность
персонала



Процессы



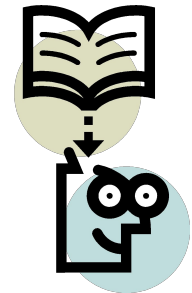
Стратегия



Ресурсы



Удовлетворенность
общества



Результаты
деятельности

ВОЗМОЖНОСТИ

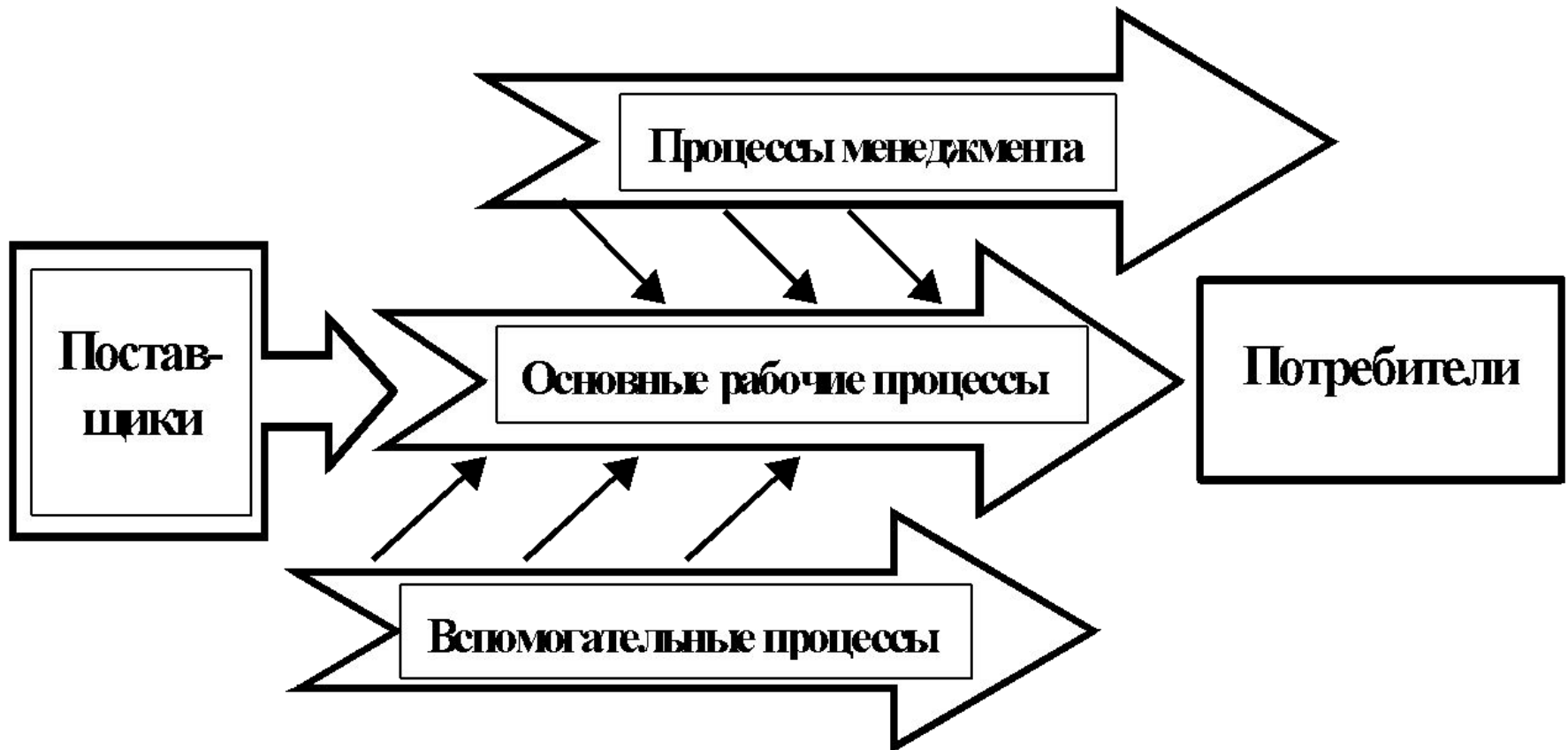
РЕЗУЛЬТАТЫ

Критерии	Подкритерии
1. Лидирующая роль руководства	1.1 Личное участие руководства в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества 1.2 Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества (СМК) 1.3 Личное участие руководства в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.) 1.4 Личное участие руководства в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности

<p>2. Политика и стратегия</p>	<p>2.1 Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон 2.2 Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования организации при формировании его политики и стратегии 2.3 Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы 2.4 Механизмы информирования персонала и потребителей о проводимой политике и стратегии</p>
<p>3. Менеджмент персонала</p>	<p>3.1 Кадровая политика и принципы управления развитием персонала 3.2 Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации 3.3 Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования организации 3.4 Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, потребителями и руководством . 3.5 Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала</p>

<p>4. Ресурсы и партнеры</p>	<p>4.1 Управление финансовыми ресурсами 4.2 Управление материальными ресурсами 4.3 Управление информационными ресурсами 4.4 Взаимодействие с внешними партнерами</p>
<p>5. <u>Менеджмент процессов</u></p> <p>5.1 Процессы системы менеджмента качества вуза</p>	<p>5.1.1 Внедрение процессного подхода 5.1.2 Управление документацией 5.1.3 Управление записями 5.1.4 Планирование и построение организационной структуры системы менеджмента качества, распределение ответственности и полномочий 5.1.5 Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза 5.1.6 Планирование рабочих процессов вуза 5.1.7 Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений. 5.1.8 Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия</p>

Укрупненная классификация бизнес-процессов организации.



<p>6. Удовлетворенность потребителей</p>	<p>6.1 Удовлетворенность потребителей 6.1.1 Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей 6.1.2 Уровень удовлетворенности потребителей 6.2. Удовлетворенность работодателей 6.2.1 Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей 6.2.2 Уровень удовлетворенности работодателей</p>
<p>7. Удовлетворенность персонала</p>	<p>7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала 7.2. Уровень удовлетворенности персонала</p>
<p>8. Влияние организации на общество</p>	<p>8.1. Механизмы сбора информации о влиянии организации на общество 8.2. Уровень восприятия организации обществом</p>
<p>9. Результаты деятельности</p>	<p>9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности организации 9.2. Финансовые результаты деятельности 9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности</p>

Представленные модели качества является **практическим инструментом**, который может быть использован:

- Как инструмент для **самооценки**.
- Как инструмент для проведения **бенчмаркинга**.
- Как руководство по определению областей для совершенствования.
- Как основа для единой терминологии и образа мыслей.
- Как структура для управленческой системы организации.

Основные цели модели:

- Зафиксировать уникальные черты организаций.
- Служить инструментом для руководителей организаций, которые хотят усовершенствовать ее деятельность.
- Выступать в качестве «моста», соединяющего различные модели, используемые для оценки качества в Европе.
- Способствовать развитию бенчмаркинга среди организаций.