

Петрозаводский государственный университет  
Факультет повышения квалификации  
Учебно-методическое управление

---

**История  
становления менеджмента качества:  
от идеи качества – к системе качества**

Мезенцев А.Г.  
ФПК - 28.11.2006

[pptcloud.r](http://pptcloud.r)

# История становления менеджмента качества

---

**Качества – свойства предметов  
(различение предметов)**

**Качество – соответствие требованиям  
(различение «хороший», «плохой»)**

от Аристотеля – III в. до н.э.

# История становления менеджмента качества

---

**Приучать людей к тому, чтобы они делали все наилучшим образом:**

- 1. Покажи на отлично выполненном образце, что должно быть сделано и каких ошибок следует избегать.**
- 2. Дай в руки Поликлетов канон, и тщательно обучи его применению, разъяснив словами и показав на примерах.**
- 3. Вели воспроизвести образец, и если при попытке будет допущена ошибка, вразуми столько раз, сколько будет нужно, до тех пор, пока ученик не научится выполнять все правильно... Так ты создашь мастера.**

Ян Амос Коменский (1592 -1670)

# История становления менеджмента качества

## Наиболее популярная современная схема улучшения процессов – цикл PDCA (Шухарта – Деминга)



**Планирование (plan)** – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями и политикой организации,

**Осуществление (do)** – внедрите процессы,

**Проверка (check)** – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах,

**Действие (act)** – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов (внедряйте улучшения).

# История становления менеджмента качества

---

**Система управления качеством – это составляющая общей системы управления организацией, ориентирующая ее на получение «продукта» с качеством (свойствами) соответствующим **ожиданиям потребителя****

**Требования к системе управления качеством задаются общей системой управления организации таким образом, чтобы продукт на выходе системы был качественным, с **точки зрения потребителя****

# История становления менеджмента качества

---

## Потребители и другие заинтересованные стороны

**С**туденты

**П**реподаватели

**Р**аботодатели

**Р**одители

**А**дминистрация

**О**бщество

**Р**аботники

и т.д.

# История становления менеджмента качества

---

**Совокупность требований потребителей и других заинтересованных сторон к качеству (свойствам) «продукта» являются предметом выявления, анализа, обсуждения (кем?) и принятия решения: каковы приоритеты требований и в какой степени организация будет стремиться к их удовлетворению, как измерять степень удовлетворения и как реагировать на несоответствия**

**Отсюда – Миссия, видение, политика, цели, задачи, которые кладутся в «идейную» основу построения и оптимизации общей системы управления (менеджмента) организации**

**Т.о.: Качество – это соответствие свойств «продукта» требованиям заинтересованных сторон**

# История становления менеджмента качества

---





# История становления менеджмента качества

---

## «Древняя история» качества

**Китай, Древний Египет – стандарты на бумагу, фарфор, измерительные инструменты при строительстве пирамид**

**Средние века – принципы мастерства, мастера-смотрители в цехах: проверка товара перед продажей**

# История становления менеджмента качества

---

## «Новая история» качества

**1905 Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856-1915) – США, «отец научного менеджмента», идеи общего менеджмента и менеджмента качества в единстве. Учет времени, обучение приемам, разделение труда, проверка качества мастерами-контролерами и подразделениями по контролю качества**

**1925 Уолтер Эндрю Шухарт (1891-1967) – США, статистические методы выборочного контроля и регулирования техпроцессов с 1924 года.**

**1950 Уильям Эдвард Деминг (1900-1993) – США, «отец менеджмента качества», философия управления – 14 принципов менеджмента качества по Демингу»**

# История становления менеджмента качества

---

## 14 принципов менеджмента качества по Демингу

- 1. Постоянство цели** — улучшение продукции и обслуживания.
- 2. Новая философия** для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
- 3. Покончите с зависимостью от массового контроля** в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.
- 4. Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене;** вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
- 5. Улучшайте каждый процесс** для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
- 6. Введите в практику подготовку и переподготовку кадров.**
- 7. Учредите «лидерство»;** процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.

# История становления менеджмента качества

---

## 14 принципов менеджмента качества по Демингу

8. **Изгоняйте страхи**, чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. **Разрушайте барьеры между подразделениями**; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
10. **Откажитесь от пустых лозунгов**, призывов для производственного персонала, таких, как «ноль дефектов» или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, так как подавляющее большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников.
11. **Устраните произвольно установленные задания** и количественные нормы.
12. **Дайте работникам возможность гордиться своим трудом**; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.
13. **Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию.**
14. **Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства.**

# История становления менеджмента качества

---

## **5 «смертельных болезней» западных компаний по Демингу**

- ❖ **Отсутствие постоянства целей**
- ❖ **Погоня за сиюминутной выгодой**
- ❖ **Системы аттестации и ранжирования персонала**
- ❖ **Бессмысленная ротация кадров управляющих**
- ❖ **Использование только количественных критериев для оценки деятельности компании**

# История становления менеджмента качества

---

## **«Новая история» качества**

**1950 Джозеф Мозес Джуран (1904-....): США, идея качества в духе «соответствия требованиям потребителей», обоснование перехода от контроля качества к управлению качеством, концепция ежегодного улучшения качества - непрерывное улучшение как непрерывные изменения, «спираль качества Джурана», 10 этапов повышения качества**

# История становления менеджмента качества

---

## 10 этапов повышения качества по Джурану

1. **Сформируйте у персонала осознание потребности в качественной работе и создайте возможность для улучшения качества.**
2. **Установите цели для постоянного совершенствования деятельности.**
3. **Создайте организацию, которая будет работать над достижением целей, создав условия для определения проблем, выбора проектов, сформировав команды и выбрав координатора.**
4. **Предоставьте возможность обучения всем сотрудникам организации.**
5. **Выполняйте проекты для решения проблем.**
6. **Информируйте сотрудников о достигнутых улучшениях.**
7. **Выражайте свое признание сотрудникам, внесшим наибольший вклад в улучшение качества.**
8. **Сообщайте о достигнутых результатах сотрудникам.**
9. **Регистрируйте успехи.**
10. **Внедряйте достижения, которых вам удалось добиться в течение года, в системы и процессы, регулярно функционирующие в организации, тем самым закрепляя их.**

# История становления менеджмента качества

---

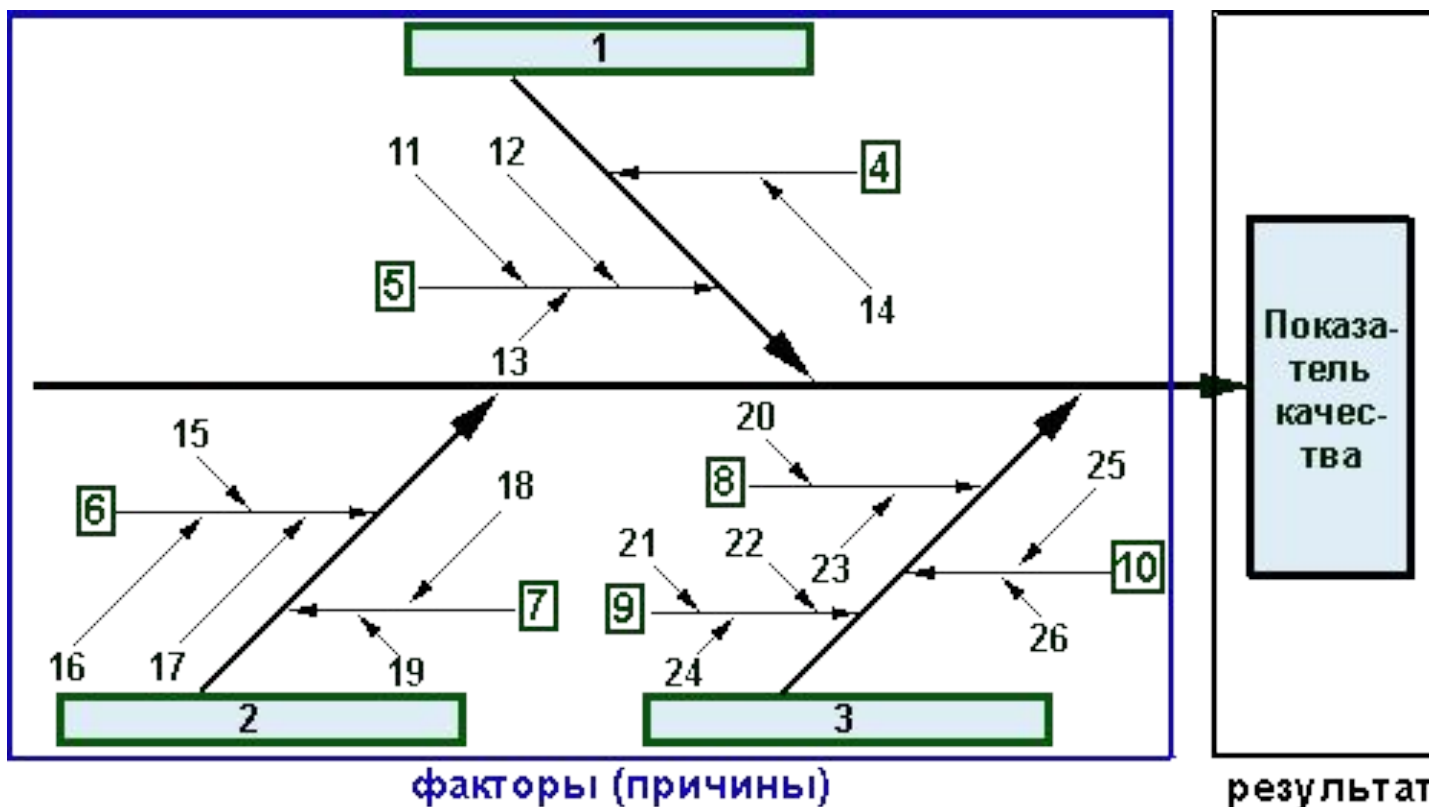
## «Новая история» качества

**1950 Каору Исикава (1915-1990): Япония, всеобщее участие работников в управлении качеством, регулярная внутренняя проверка системы качества, непрерывное обучение кадров, широкое внедрение статметодов контроля, «кружки качества», диаграмма Исикавы («скелет рыбы») – один из 7-ми простых инструментов контроля (анализа) качества – диаграмма причин и факторов**



# История становления менеджмента качества

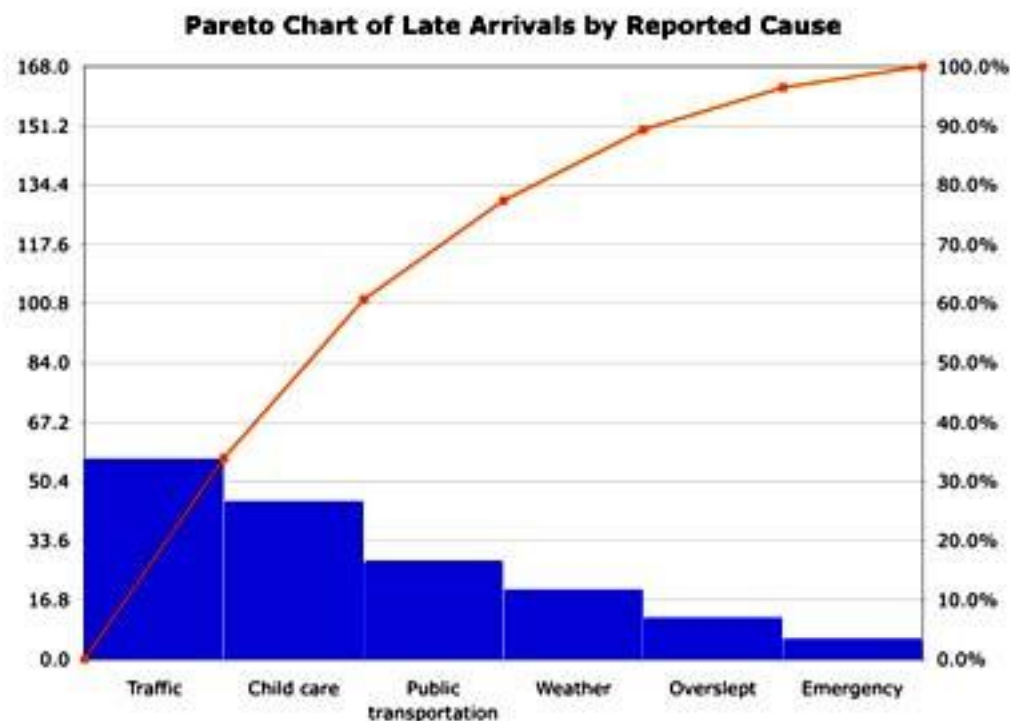
**Диаграмма Исикавы, главные факторы: 4М=Люди (Men)+Методы+Материалы+Машины**



# История становления менеджмента качества

## Диаграмма Парето (В.Парето, 1848-1923)

Распределение частоты факторов, в сумме 100%



# История становления менеджмента качества

---

Диаграмма Исикава и диаграмма Парето – это примеры из набора т.н. простых инструментов качества

Обычно они также упоминаются в связи с принципом **«Шесть сигм» – это подход к совершенствованию процесса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах, сосредоточившись на критически важных для потребителя выходных параметрах**

# История становления менеджмента качества

---

## **О Законе (принципе 80/20) Парето:**

- ❖ **Значимых факторов немного**, а факторов тривиальных множество - лишь единичные действия приводят к важным результатам.
- ❖ Бóльшая часть усилий не даёт желаемых результатов.
- ❖ То, что мы видим, как правило отличается от того, что мы получаем, - всегда существуют скрытые силы.
- ❖ Обычно слишком сложно и утомительно разбираться в том, что происходит, а часто это и не нужно: необходимо лишь знать - работает ли Ваша идея или нет, и изменять её так, чтобы она заработала, а затем поддерживать ситуацию до тех пор, пока идея не перестанет работать.
- ❖ **Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил; большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высокодеструктивных сил.**
- ❖ Бóльшая часть действий, групповых или индивидуальных, являет собой пустую трату времени. Они не дают ничего реального для достижения желаемого результата.

# История становления менеджмента качества

---

## «Новая история» качества

**1970-е ТQC (CWQC): Япония, системный подход, вовлеченность всех, осознание целостности процессов. ТQC – Total Quality Control (Арманд Фейгенбаум). CWQC – Company Wide Quality Control (К.Исикава) – «управление качеством в масштабе компании»**

# История становления менеджмента качества

---

## «Новая история» качества

**1980-е TQM + реинжиниринг: целостность, тотальность управленческих процессов, роль руководства, осознание ценности работников. TQM – Total Quality Management – Всеобщее управление качеством. 8 принципов TQM**

# История становления менеджмента качества

---

## «Новая история» качества

**1990-е Стандарты серии ИСО 9000 (ISO – International Organization for Standardization)**

<http://quality.eup.ru/gost.html>

# История становления менеджмента качества

---

## «Новая история» качества

**2000 TQM + ИСО 9000 : 2000 - 8 принципов  
менеджмента качества**

<http://quality.eup.ru/gost.html>



# История становления менеджмента качества

## Восемь принципов менеджмента качества



# История становления менеджмента качества

---

## «Новейшая история» качества

**2000-е Конкурсы на «Премии качества» в образовании. Опыт ПетрГУ.**

<http://petrsu.karelia.ru/Work/analiz.html>

<http://www.usr.msisa.ru/laureates.html>

# История становления менеджмента качества

---

## «Новейшая история» качества

**Участие ПетрГУ в национальном конкурсе  
Минобразования России «Внутривузовские  
системы обеспечения качества подготовки  
специалистов» 2001, 2003**

**Организация конкурса: модель конкурса - TQM / ISO  
9000**

**Опыт: Технология самооценки и подготовка отчета,  
внутренняя политика**

**Результаты: Внешний отчет экспертов конкурса (в  
виде SWOT-анализа) и признание, внутреннее  
восприятие, изменение мотивации**

# История становления менеджмента качества

---

## Модель конкурса

**Две группы критериев:**

**первая группа: как организация добивается результатов в области качества подготовки специалистов, что делается для этого ("возможности") – 55%**

**вторая группа: характеризует, что достигнуто ("результаты") – 45%**

**Сравнение с моделью EFQM (the European Model for Business Excellence):**

**В модели EFQM – возможности/результаты – 50/50**

# История становления менеджмента качества

---

## Модель конкурса

### **Первая группа (возможности) включает критерии:**

1. Лидирующая роль руководства в организации работ по обеспечению качества подготовки специалистов
2. Политика и стратегия в области качества подготовки специалистов
3. Использование потенциала преподавателей, сотрудников, обучаемых для обеспечения качества подготовки специалистов
4. Рациональное использование ресурсов
5. Управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов

# История становления менеджмента качества

---

## Модель конкурса

### **Вторая группа (результаты) включает критерии:**

6. Удовлетворенность потребителей качеством подготовки специалистов вуза
7. Удовлетворенность преподавателей и сотрудников работой в вузе
8. Влияние вуза на общество
9. Результаты работы вуза

# История становления менеджмента качества

---

## Модель конкурса

### Примеры вопросов из руководства конкурса:

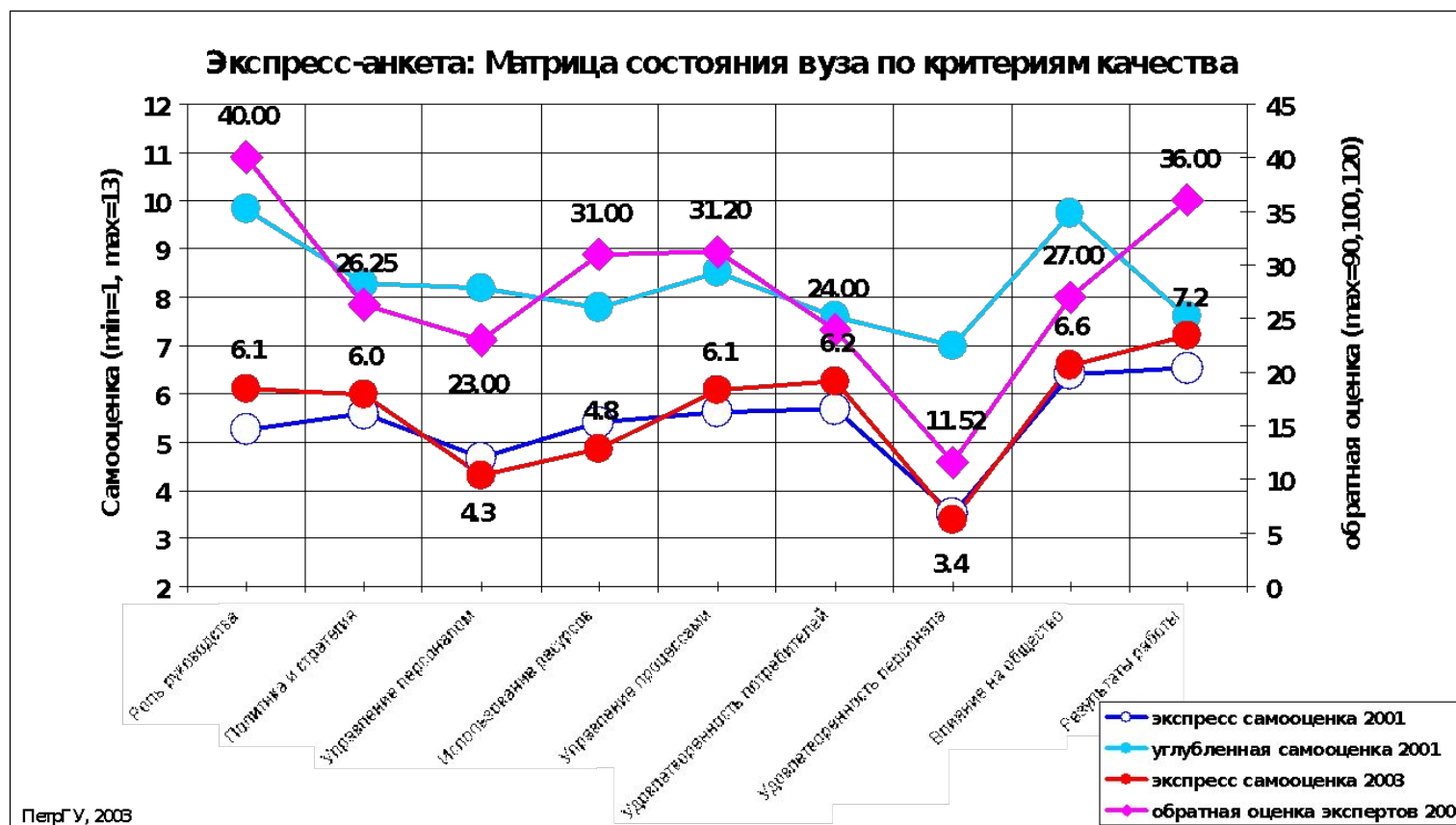
<http://www.usr.msisa.ru/instruction.html>

По разделу 1. Лидирующая роль руководства в организации работ по обеспечению качества подготовки специалистов

- ❖ как руководители определяют приоритеты, разрабатывают стратегию, цели и политику вуза в области обеспечения качества подготовки специалистов;
- ❖ как формируют и поддерживают собственным примером этические нормы и ценности, на основе которых создается культура вуза;
- ❖ как участвуют лично в деятельности по повышению качества подготовки специалистов;
- ❖ как учатся сами вопросам управления качеством и учат руководителей подразделений, преподавателей и сотрудников вуза;
- ❖ как обеспечивают разработку и внедрение системы менеджмента процессов;
- ❖ каким образом обеспечивают разработку и внедрение процесса формирования, развертывания по вертикали и горизонтали и актуализации политики и стратегии; и т.д., более 30 вопросов.

# История становления менеджмента качества

## Конкурс «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»





# История становления менеджмента качества

---

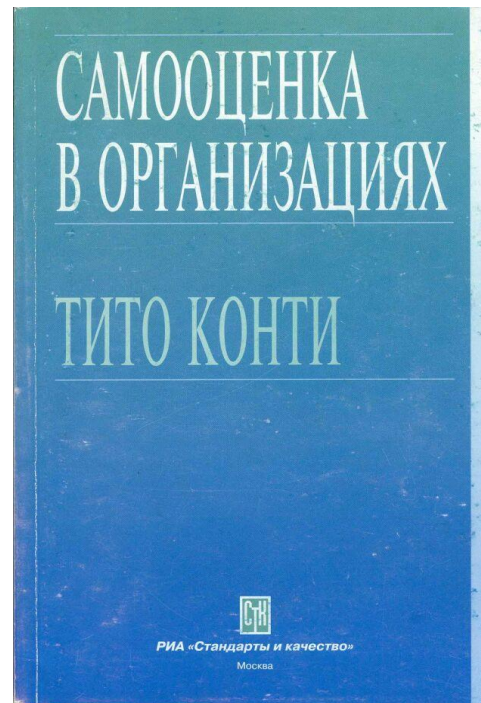
## **Конкурс «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов»**

**Главные выводы (итоги) участия в конкурсе: больше внимания надо уделять самооценке на основе анализа процессов. Больше внимания следует уделять персоналу.**

# История становления менеджмента качества

---

**Тито Конти – «отец европейской Премии по качеству»,  
о принципах самооценки в книге «Самооценка в  
организациях»**



# История становления менеджмента качества

---

**Тито Конти – о двух типах самооценки:**

[http://www.stq.ru/riaside/index.phtml?page=1&tbl=tb\\_88&id=540](http://www.stq.ru/riaside/index.phtml?page=1&tbl=tb_88&id=540)

**самооценка для внешней оценки** (близко к рейтингу, акцент на демонстрацию сильных сторон)

**самооценка для внутренней оценки** (выявление слабых сторон и разработка мероприятий по совершенствованию процессов)

**1 тип самооценки** - конкурс, признание внешнее, удовлетворение результатом внешней оценки

**2 тип самооценки** - самооценка, которая идет по процессу "справа налево", от результата к причинам, выявление и структурирование недостатков, определение причин недостатков

# История становления менеджмента качества

## 2 тип самооценки - самооценка "справа налево"

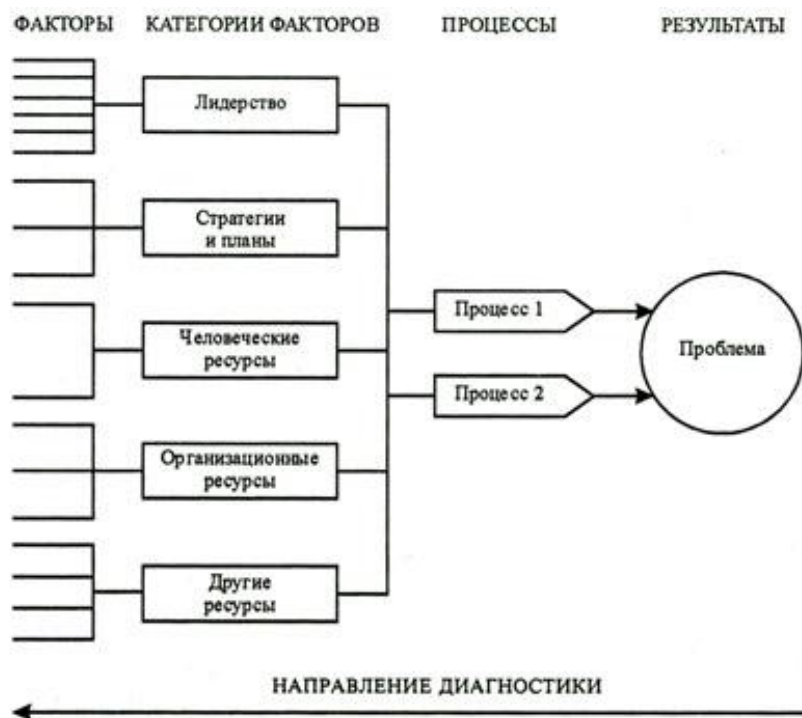
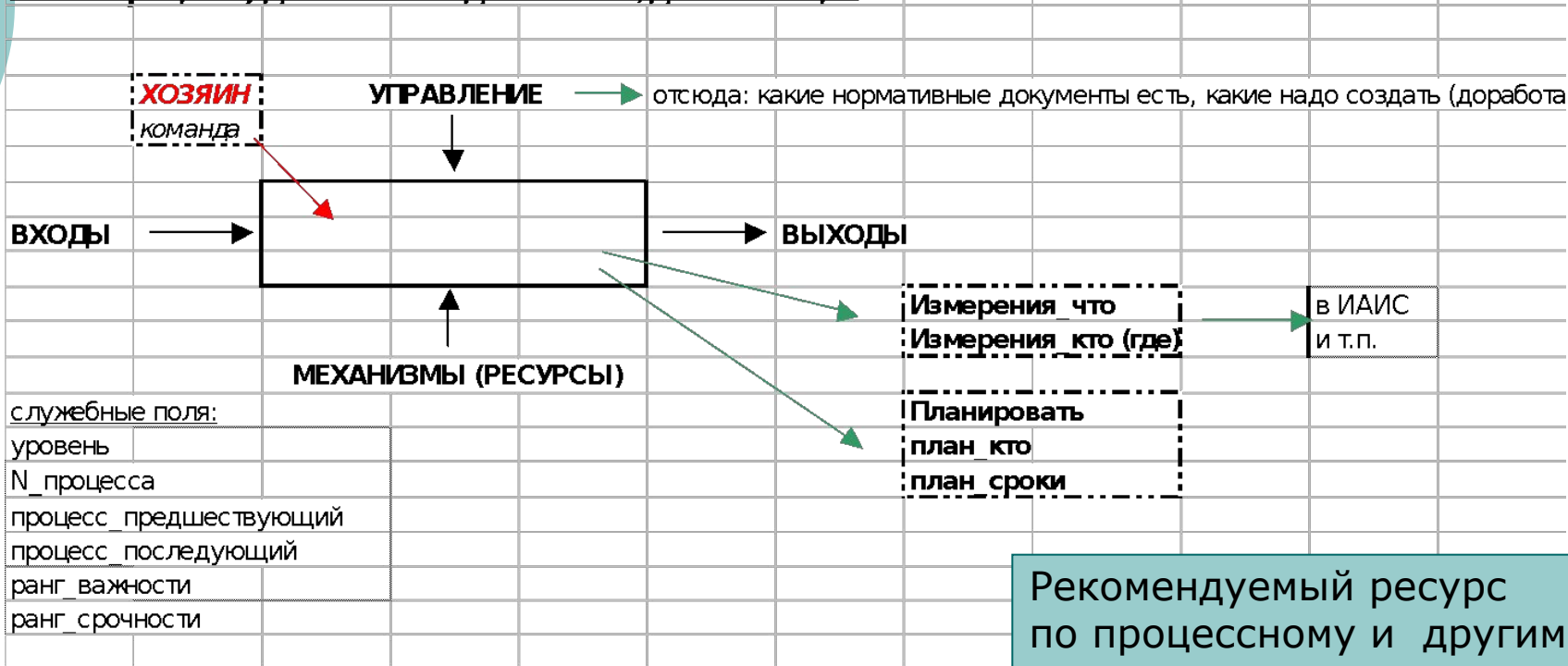


Рис. 3.1. Дерево причин: диагностический путь начинается с проблемы, связанной с неудовлетворительным результатом (явлением) и продвигается по дереву до тех пор, пока не определит коренные причины

# История становления менеджмента качества

## Процессный подход – базовый принцип менеджмента

Схема процесса, дополненная для анализа/декомпозиции



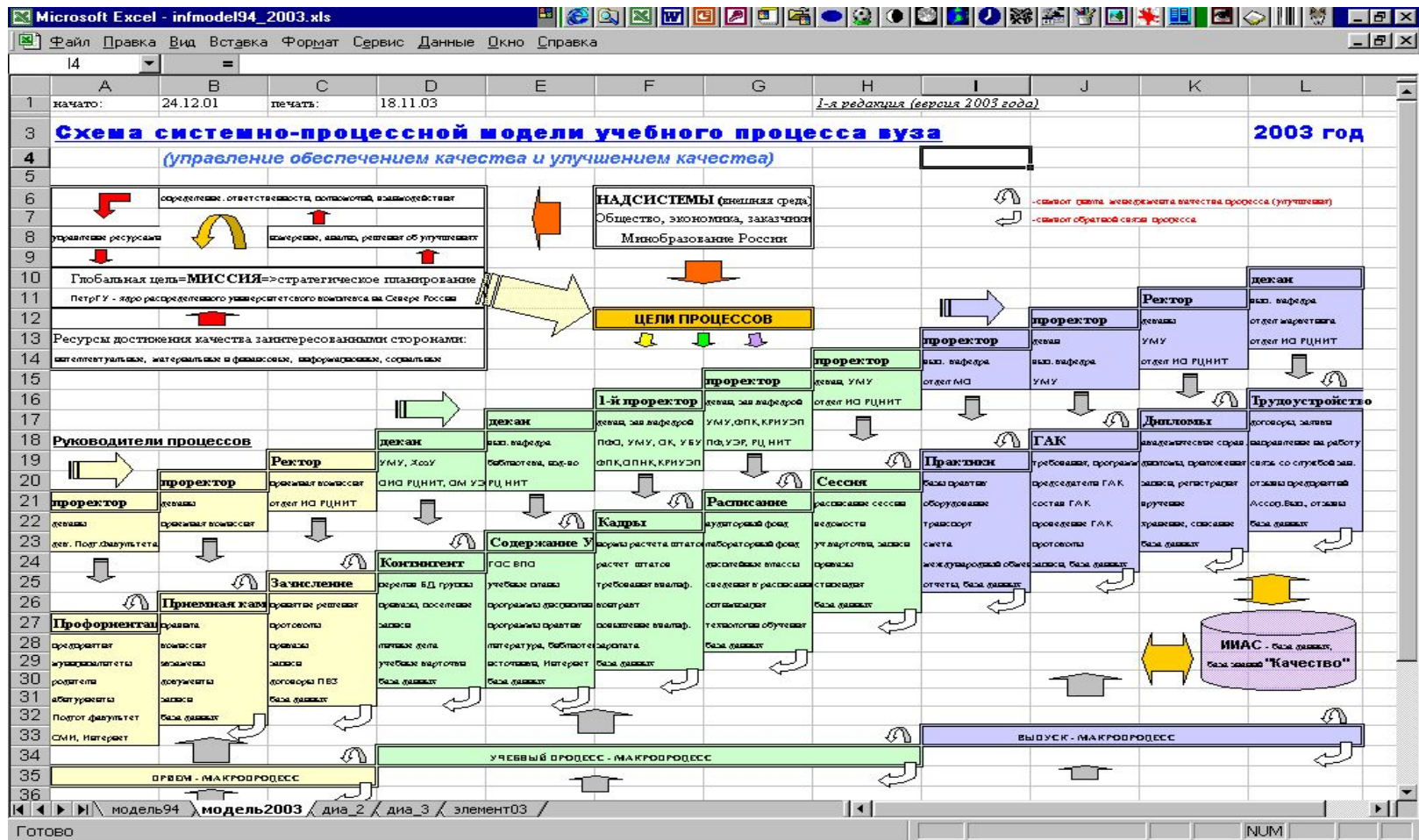
Рекомендуемый ресурс по процессному и другим современным подходам [www.finexpert.ru](http://www.finexpert.ru)

Процедура - способ, последовательность осуществления процесса

Операция - элемент процесса, характеризующийся конкретным результатом

# История становления менеджмента качества

## Процессы ПетрГУ – «лестница» процессов




# История становления менеджмента качества

---

**Главная задача текущего момента – осознание смысла существования вуза (Миссии и Видения) и «настройка» системы управления вузом на основе качества** (т.е. создание **Системы качества**) с тем, чтобы она была готова к реагированию на **«вызовы времени»**:

- ❖ **«Яма» демографическая**
- ❖ **Кадры: преподаватели, сотрудники**
- ❖ **Внедрение ЕГЭ**
- ❖ **Внедрение ГИФО**
- ❖ **Утверждение ГОС ООП нового поколения**  
(компетентностных, многоуровневых)
- ❖ **Закон «Об автономных учреждениях»**
- ❖ **Новая академическая документация** (международные стандарты) - «кредиты», мобильность
- ❖ **Любые новые вызовы**



Петрозаводский государственный университет  
Факультет повышения квалификации  
Учебно-методическое управление

---

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**

**<http://quality.petrso.ru/>**

Мезенцев А.Г.  
ФПК - 28.11.2006