

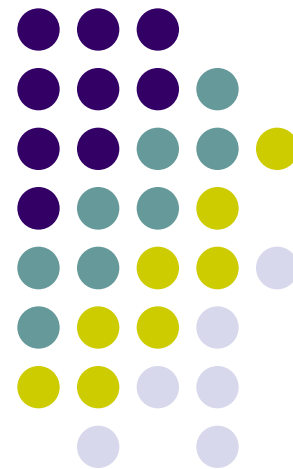
Документация системы менеджмента качества вуза

Тимченко Виктор Владимирович –

доцент кафедры управления образованием РГПУ им. А.И. Герцена,
кандидат педагогических наук, доцент

Жарова Марина Владиславовна –

доцент кафедры управления образованием РГПУ им. А.И. Герцена,
кандидат физ.-мат. наук, доцент



1. Роль документации в СМК организации



Зачем нужна
документация?

Структура стандарта ISO 9001:2008



Система менеджмента качества

процессный подход

документирование

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

Обязательства руководства

Ориентация на потребителя

Политика в области качества

Планирование в области качества

Ответственность и полномочия

Анализ со стороны руководства

МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

Обеспечение ресурсами

Человеческие ресурсы

Инфраструктура

Производственная среда

ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ

Планирование процессов жизненного цикла

Процессы, связанные с потребителями

Проектирование и разработка

Закупки

Производство и обслуживание

Управление устройствами для мониторинга

ИЗМЕРЕНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

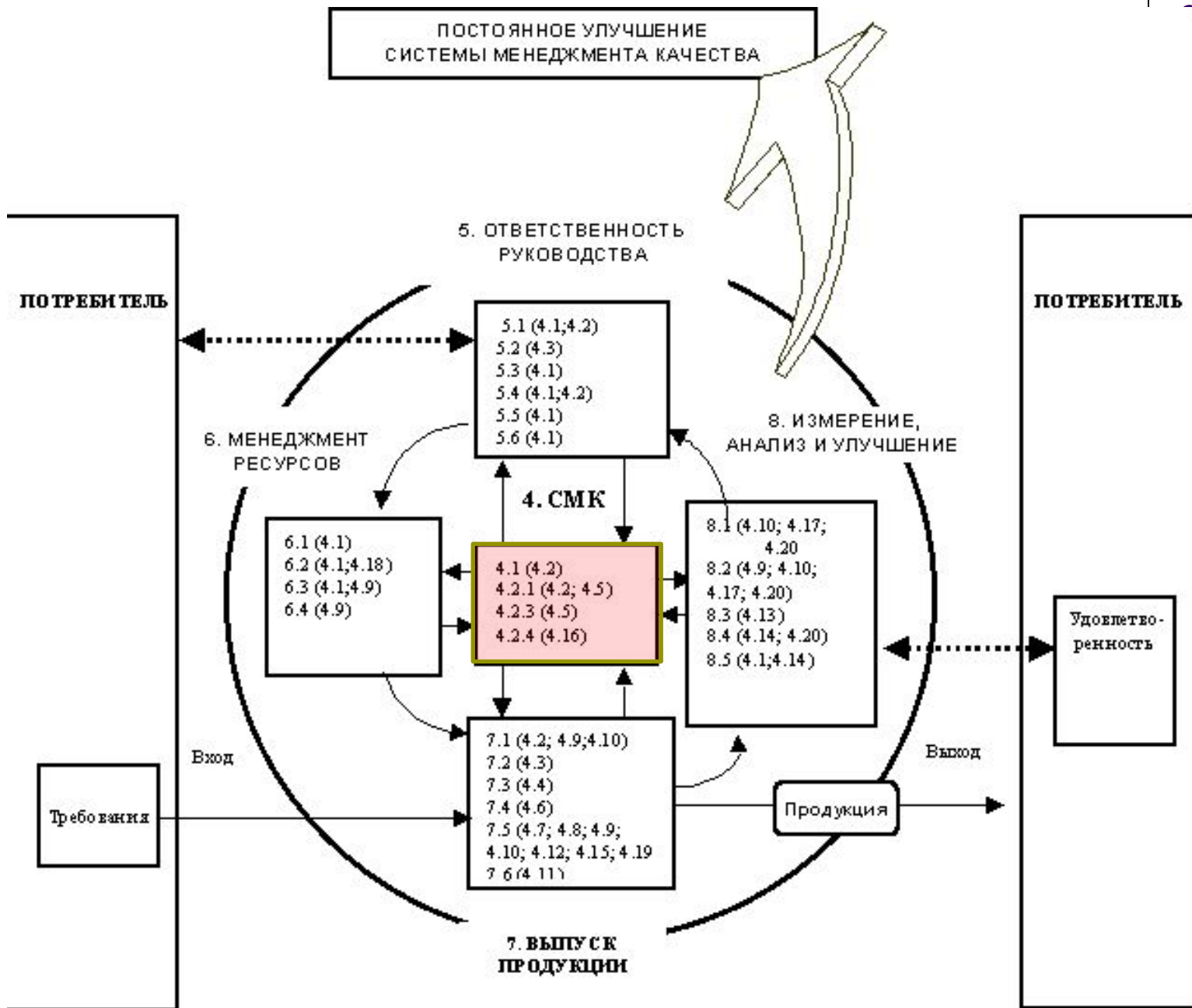
Общие положения

Мониторинг и измерения

Управление несоответствием продукцией

Анализ данных

Улучшение

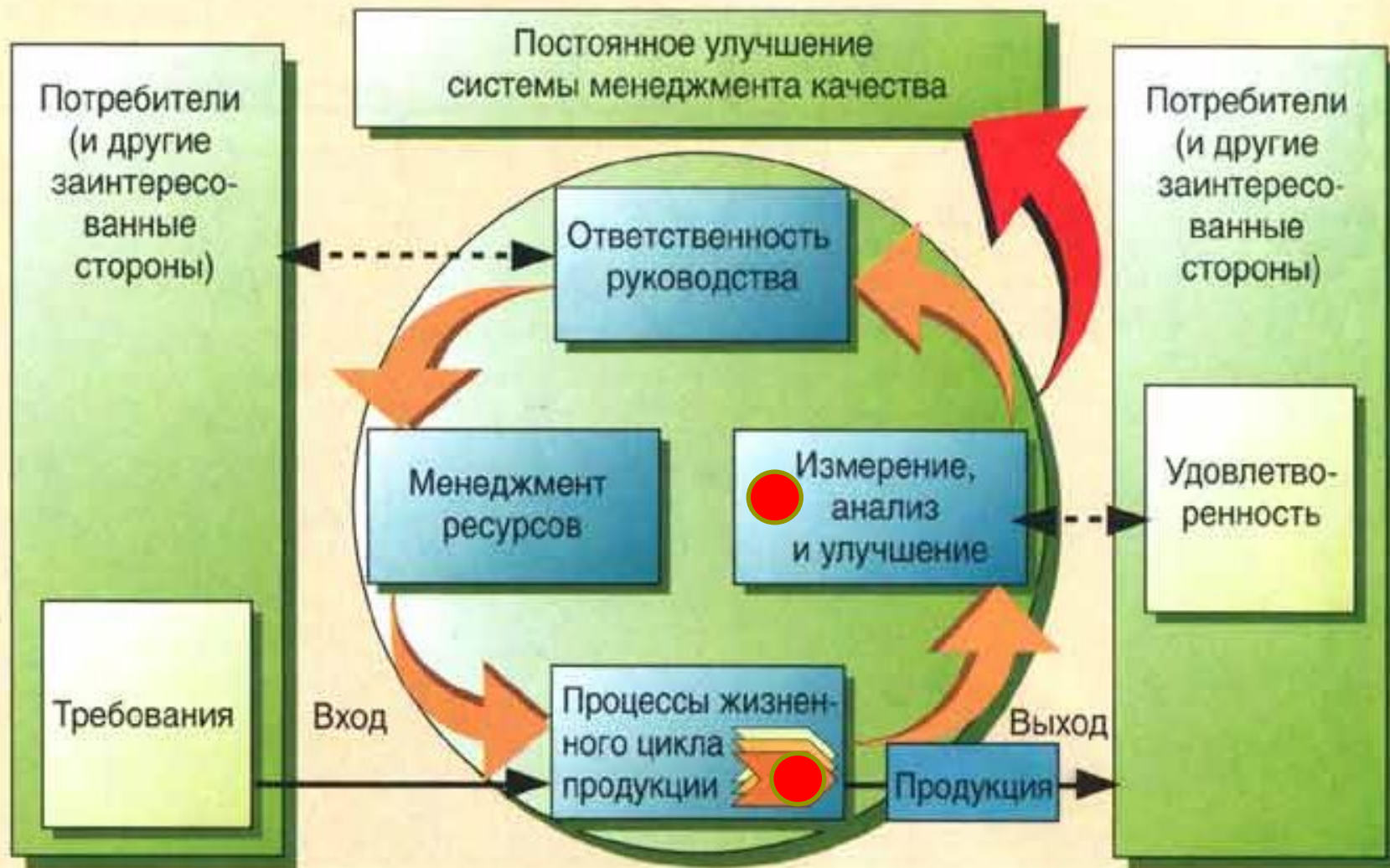


Документация СМК способствует:



- достижению соответствия установленным требованиям,
- обеспечению необходимой подготовки персонала,
- повторяемости процессов и их прослеживаемости,
- а также оцениванию их результативности и эффективности.

Модель SMK в соответствии со стандартом 9001:2008



Создание документации СМК



Цель документирования состоит в создании **нормативно-организационной основы** для построения, внедрения и развития системы менеджмента качества организации.

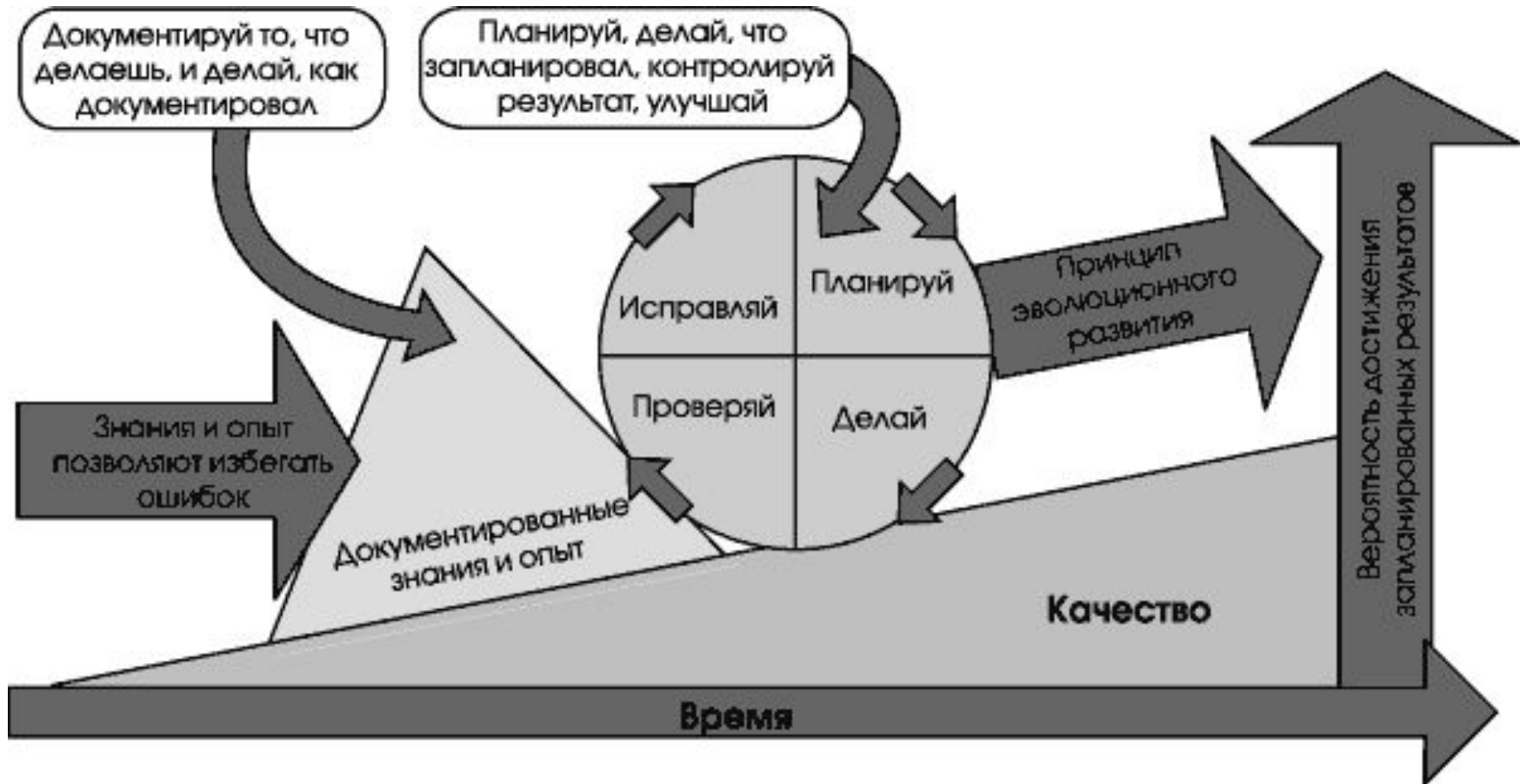
Основные задачи документирования:

- установление **требований к выполнению работ** в системе менеджмента качества;
- **обеспечение воспроизводимости процессов** в системе менеджмента качества;
- обеспечение **регистрации данных** о качестве;
- **предупреждение и разрешение спорных вопросов** в ходе работ в системе менеджмента качества;
- обеспечение **возможности демонстрации соответствия требованиям** системы менеджмента качества.

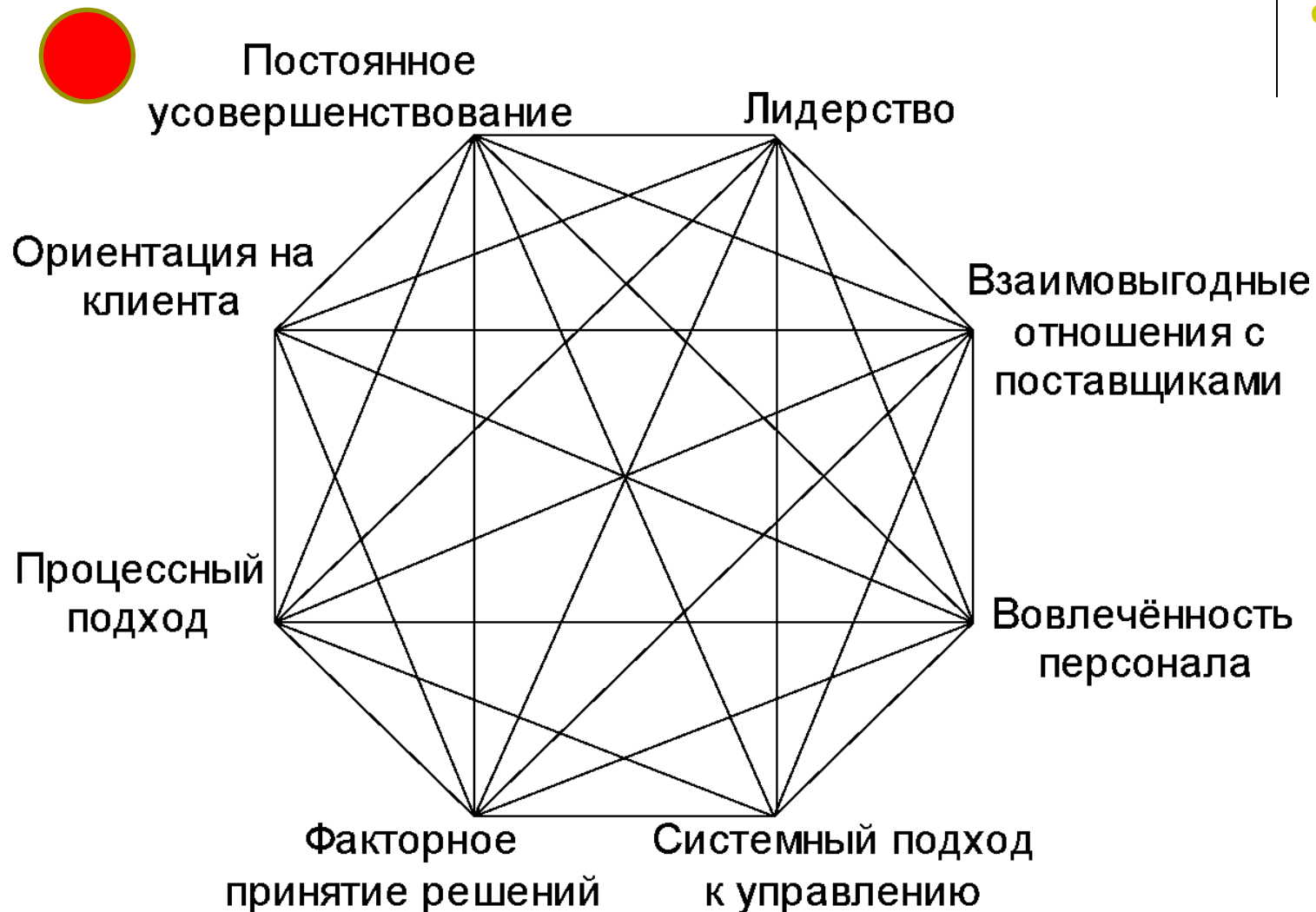


Эффективность системы менеджмента качества во многом зависит от того, насколько такая система оптимально документирована.

Смысловое содержание концепции SMK



Принципы управления качеством



Обычный подход к работе



Планируй

?



Делай

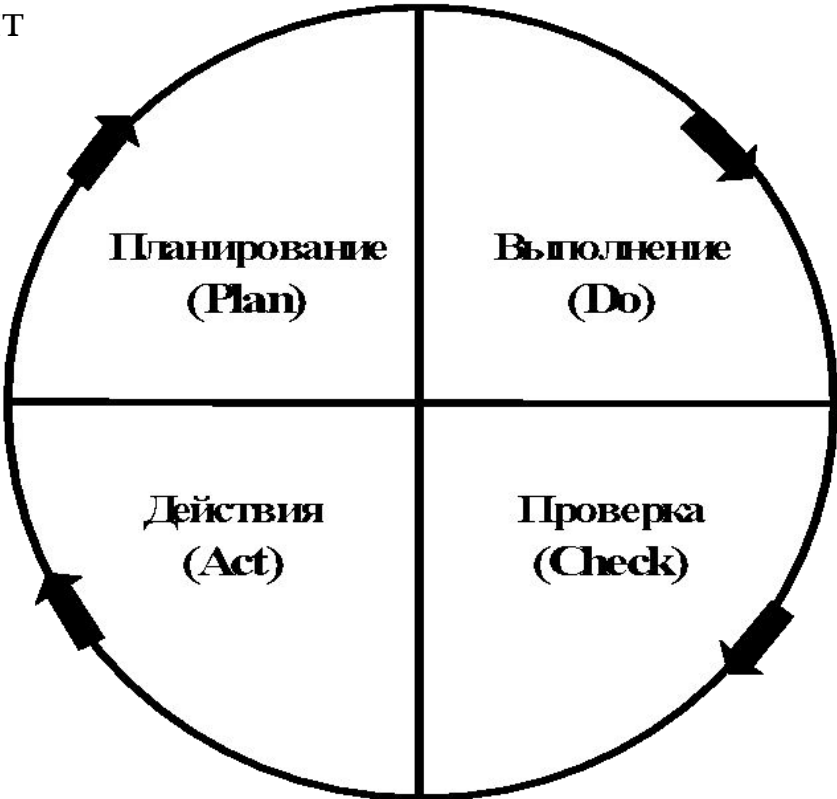
Цикл PDCA - «Планирование – Выполнение – Проверка - Действия (по улучшению)»





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

Управлять — значит начать с планирования и сравнить план с результатом.



Встраивание качества в процесс как можно раньше. (Качество должно встраиваться в процесс. Проверка не создает качества)

Устранение основной причины и предотвращение рецидивов. (Не путай причину проблемы с ее проявлениями).

Анализ происходящего в организации и действие на основе фактов. (Делай выводы, опираясь на достоверные данные)

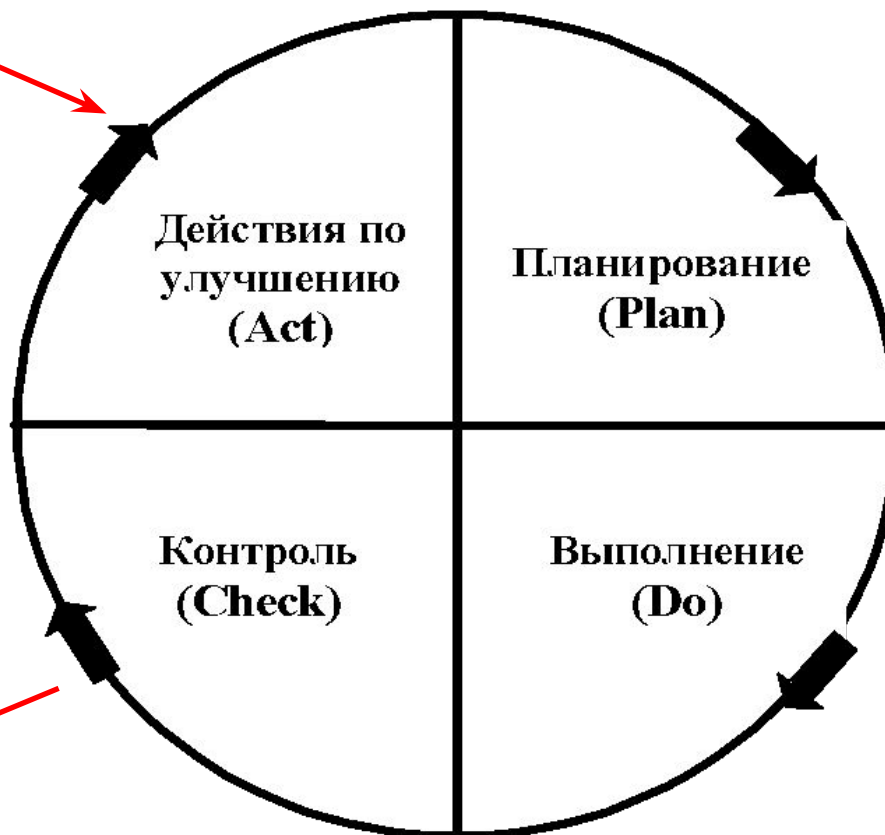
Цикл PDCA - «Планирование – Выполнение Проверка - Действия (по улучшению)»



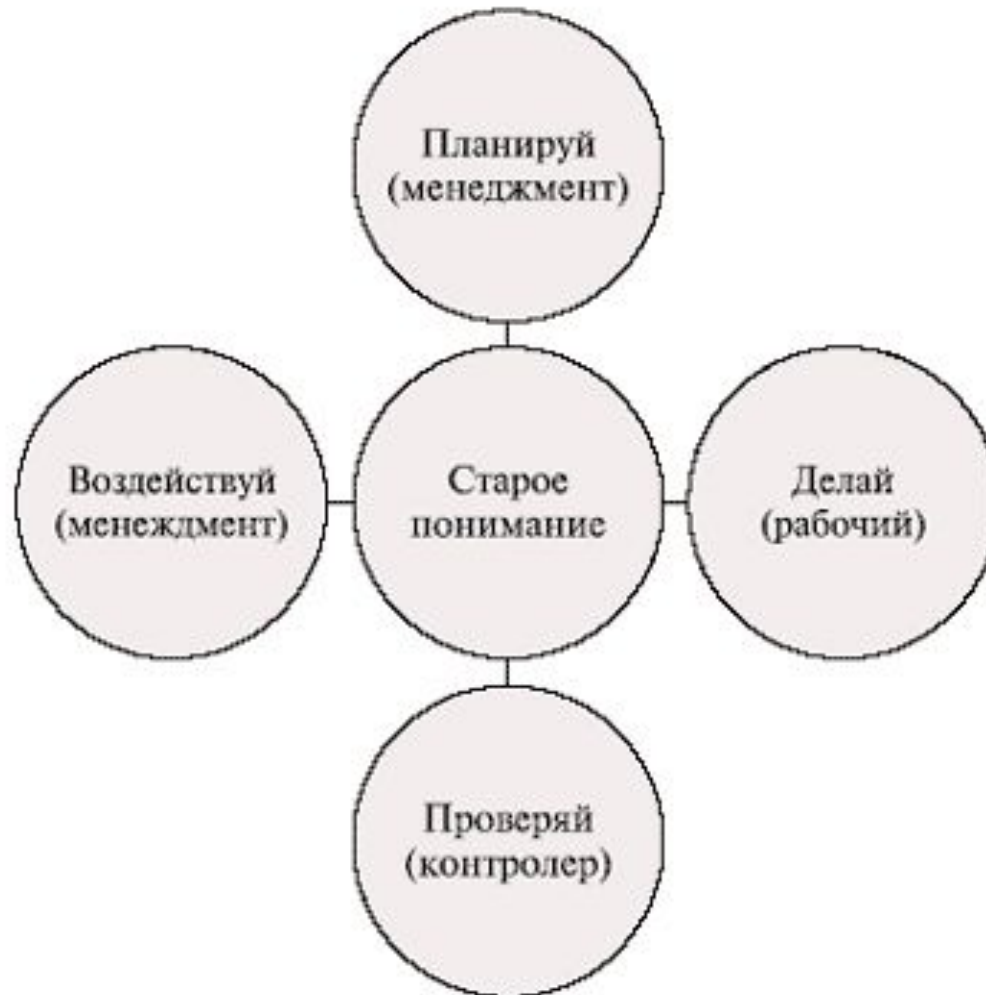
Выводы (корректирующие
и предупреждающие
действия)

Рефлексия

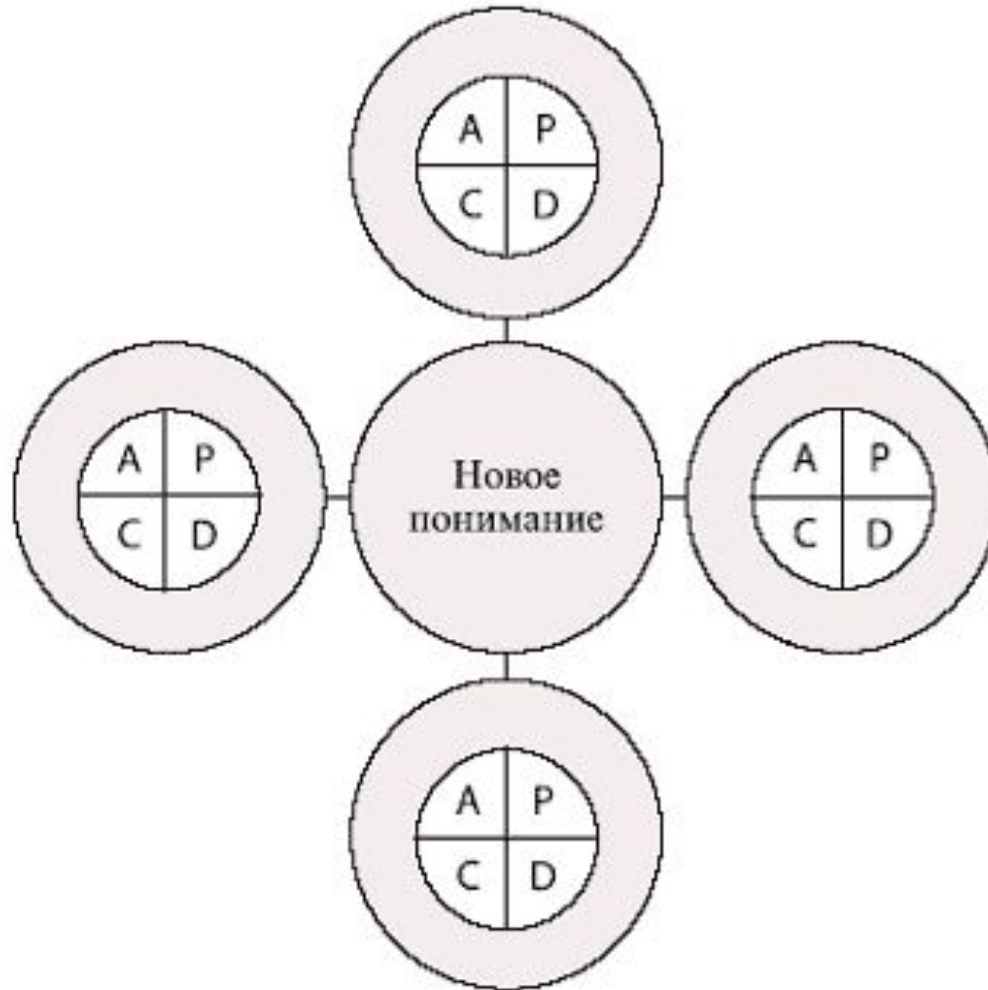
Самоконтроль



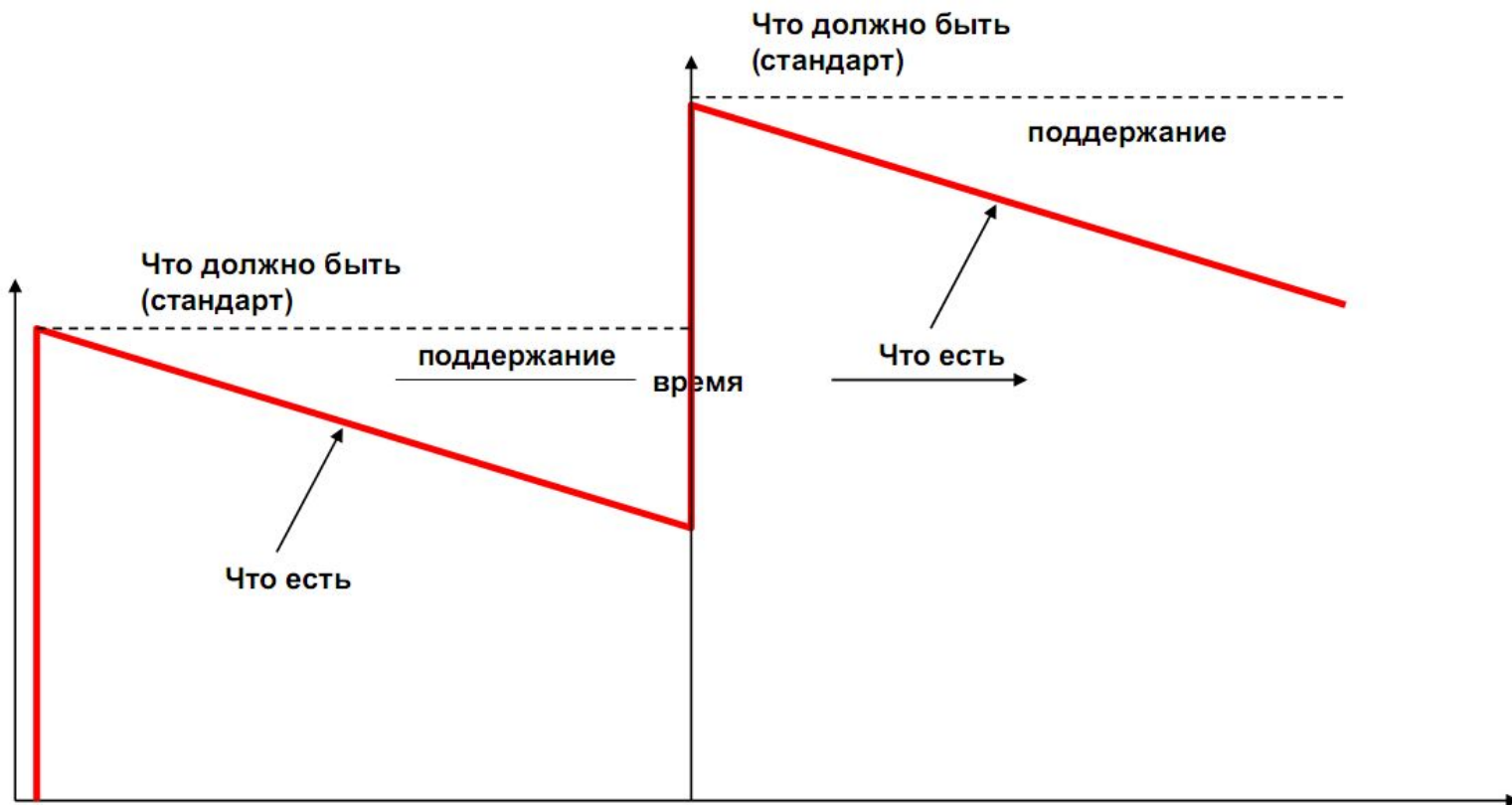
Цикл Деминга с распределением функций

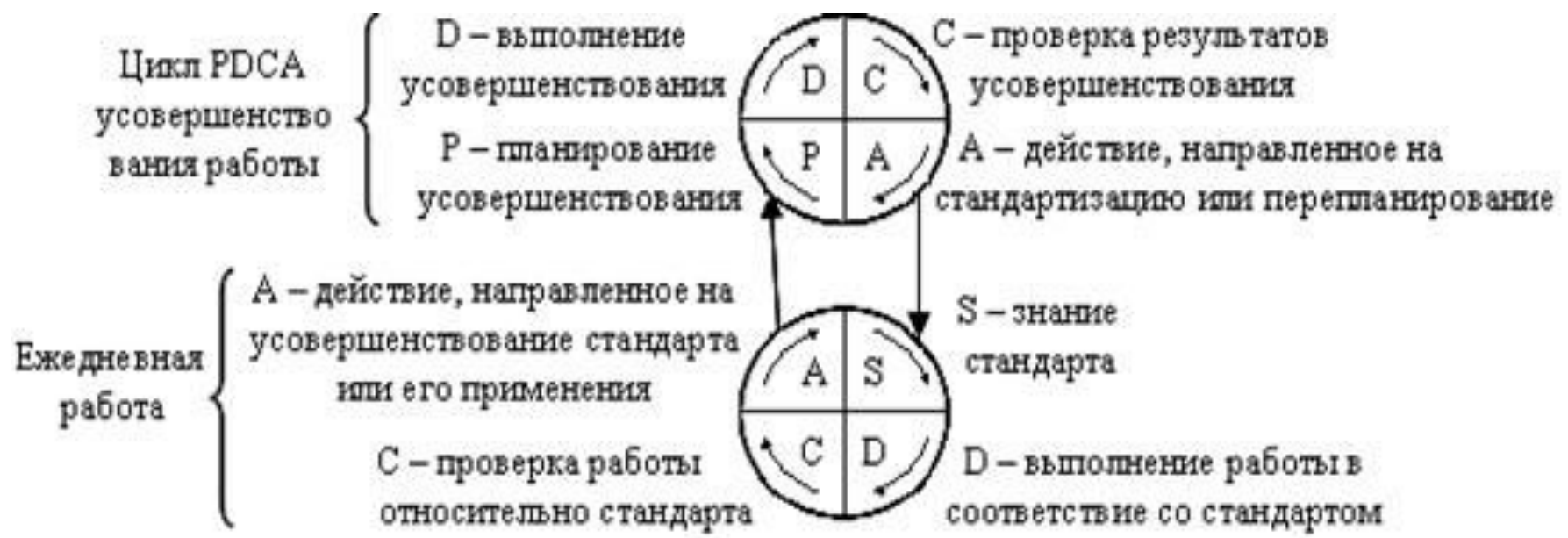


Усовершенствованный цикл Деминга

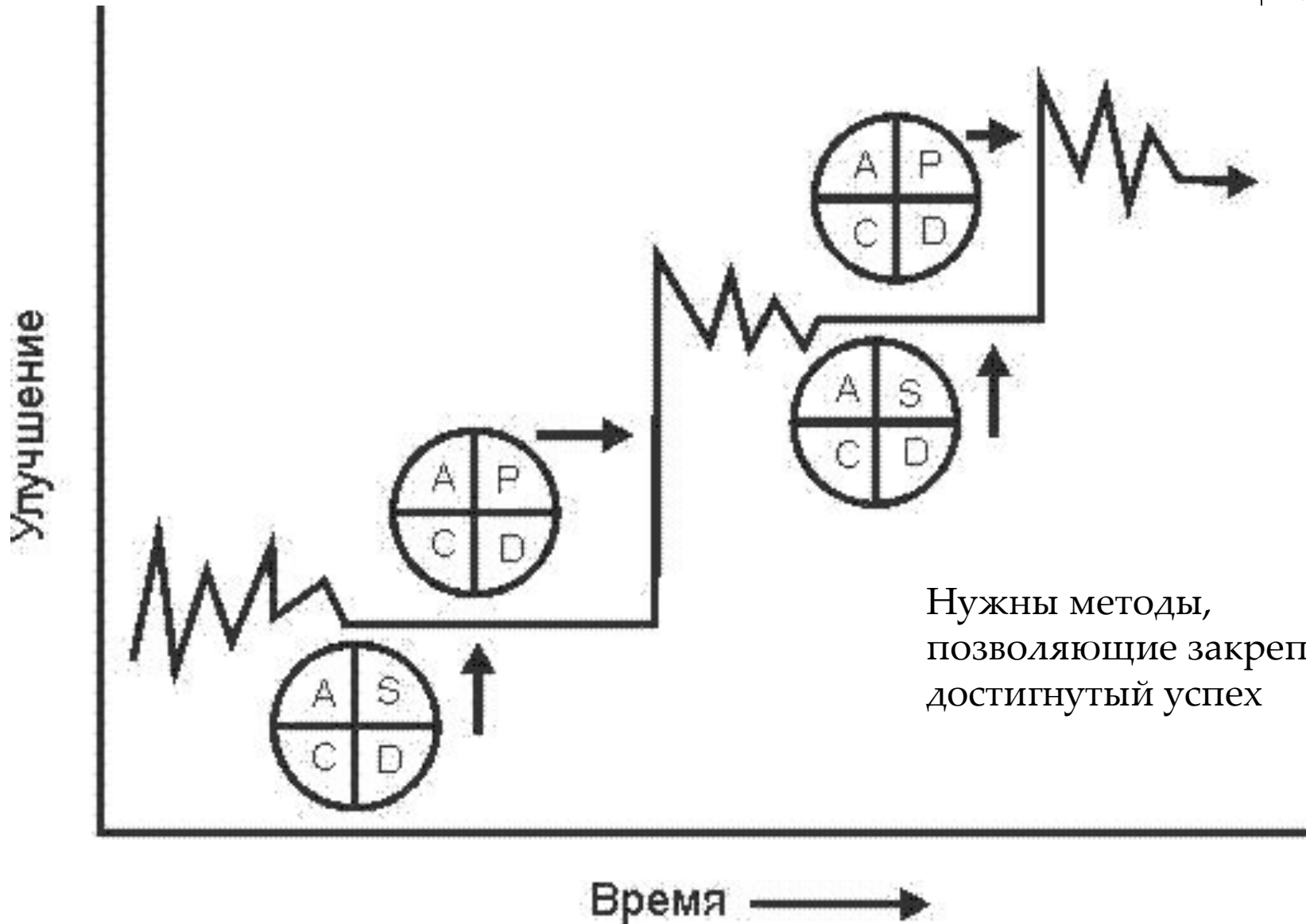


Ориентация на инновации

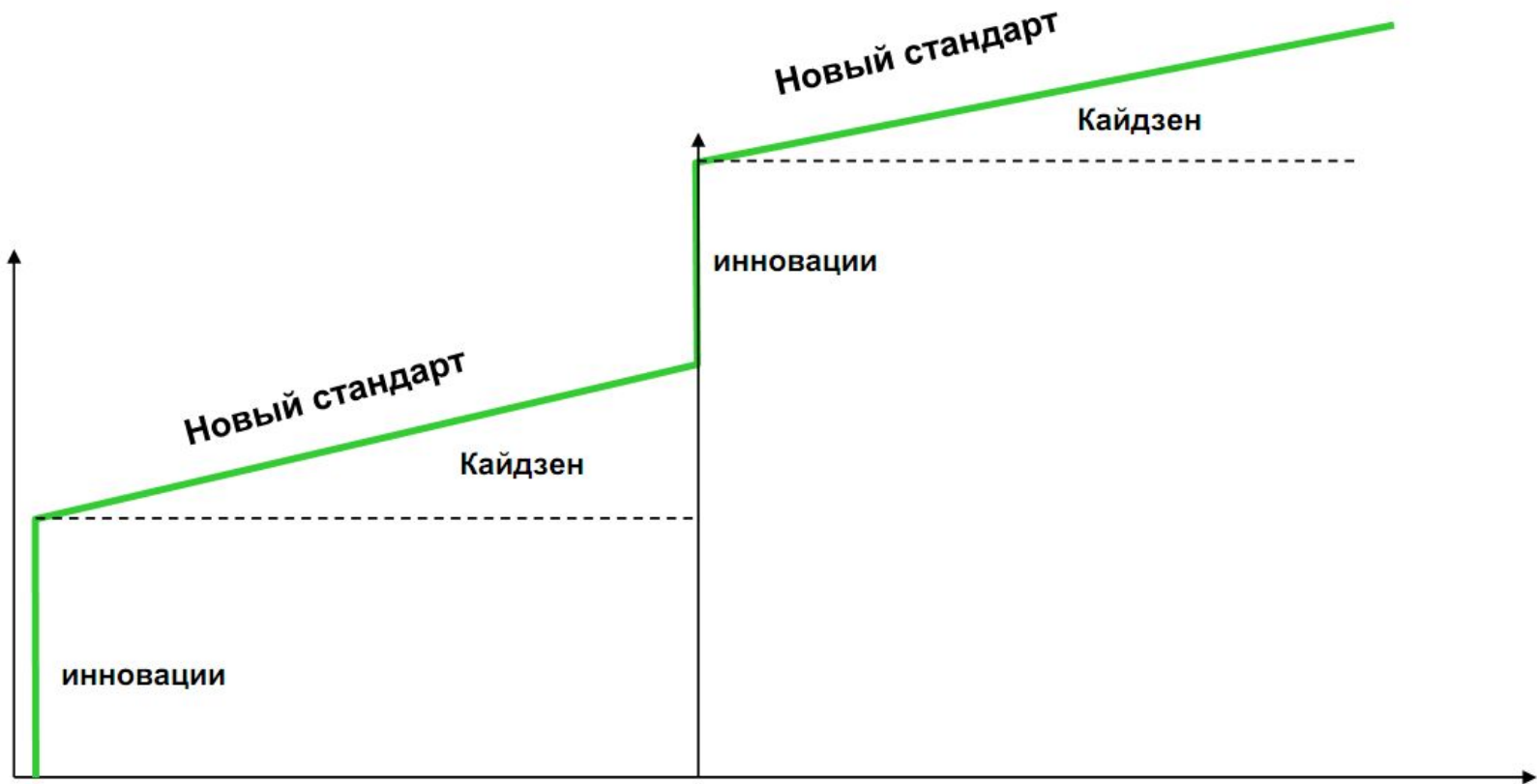




Стандартизация



Философия кайдзен

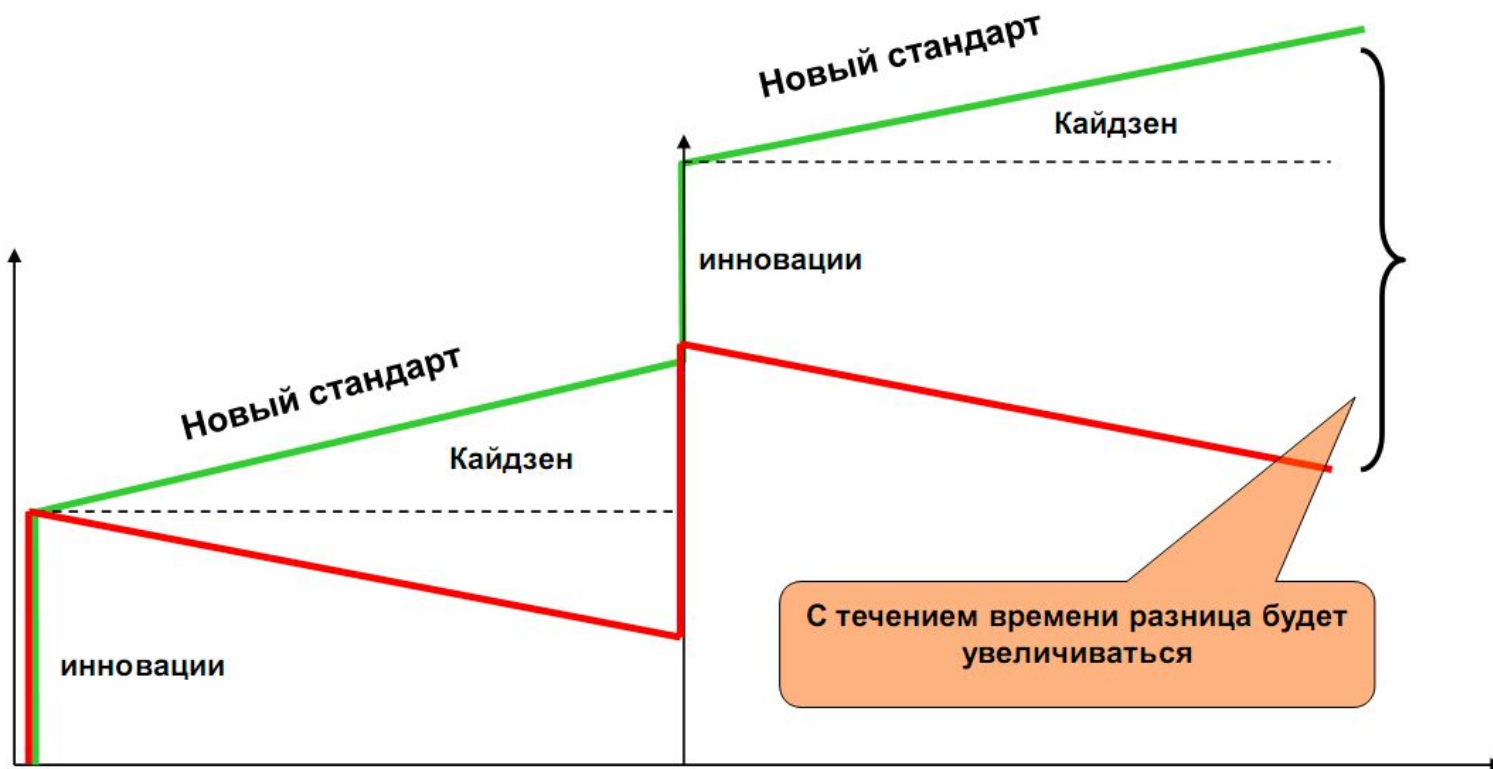


Сравнительный анализ



— Инновационный подход

— Подход инновации плюс Кайдзен



Формализованные и неформализованные знания (М. Поланьи, 1966)



- **Формализованное** (явное, передаваемое, **explicit**) знание – это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным знаниям могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др.
- **Неформализованное** (неявное, неотделяемое, **tacit**) знание – это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др. – все, что невозможно или сложно формализовать. Это знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому.

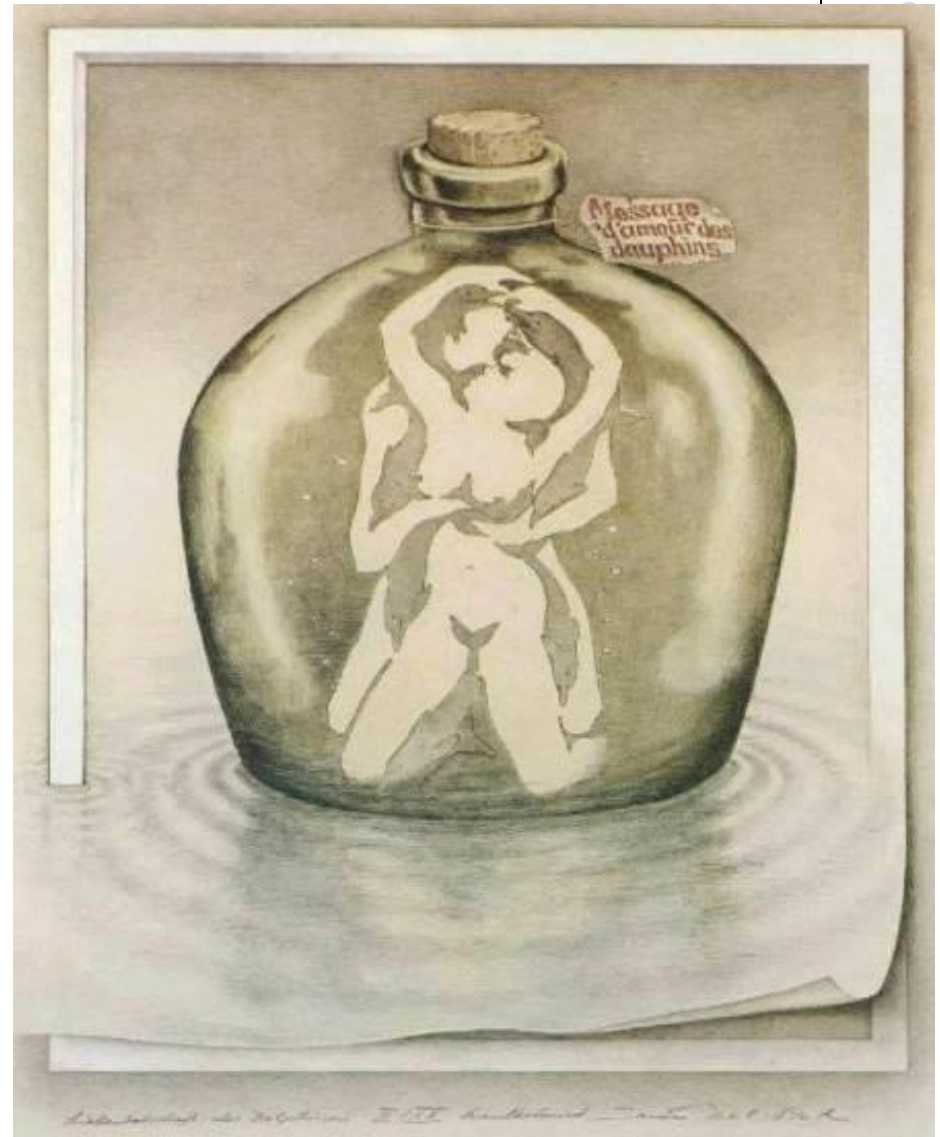
Соотношение формализованных и неформализованных знаний



Иллюстрация субъективности



Что Вы видите?



А другие видят
дельфинов 😊

Иллюстрация субъективности



А теперь?



Возможно Вы тоже
увидели розу 😊

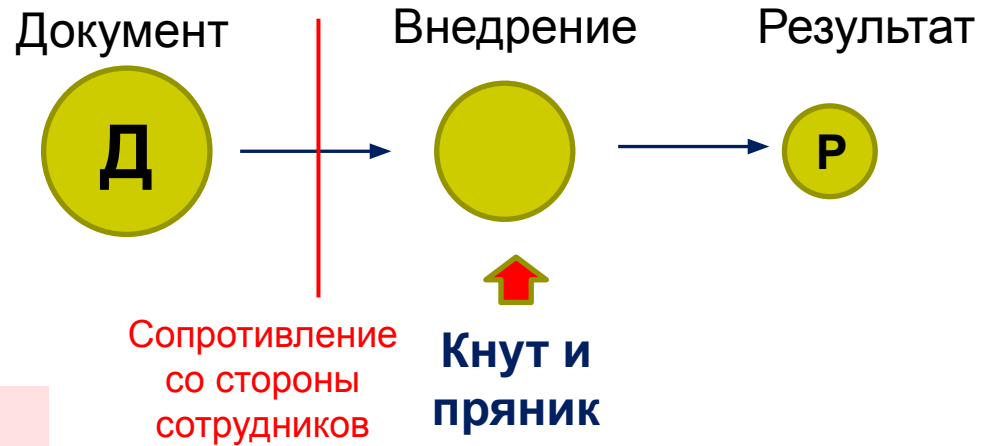
**Не забывайте, что Вы
можете видеть одно,**



а коллега или подчиненный совсем другое

www.xoroiio.ru

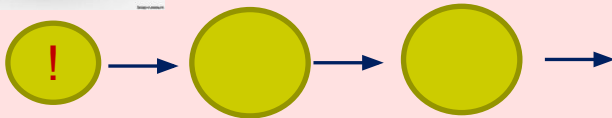
Формальная СМК



Идея



Применение Результат



Организационная культура
Вовлечение персонала
Политика качества
Система мотивации

«Живая» СМК



видение

МИССИЯ

стратегия

политика



Философия развития

лидерство

вовлеченность персонала

МОТИВАЦИЯ

удовлетворенность



Инновационная культура

ресурсы

методики

процессы

документация



Технологические процессы

Вовлеченность персонала



- **Стратегия кайдзен требует непрерывного принятия мер по совершенствованию с участием ВСЕХ сотрудников организации.**



Применение принципа требует:

- ◆ **инициативы и ответственности в решении проблем**
 - ◆ Открытое признание проблем — все проблемы открыто выносятся на обсуждение. (Там, где нет проблем, совершенствование невозможно)
 - ◆ Пропаганда открытости — малая степень обособленности (разрушаем барьеры).
- ◆ **активного поиска возможностей улучшения**
- ◆ **активного поиска возможностей повышения своих знаний, опыта и компетентности**
- ◆ **передачи своего опыта и знаний**
- ◆ **представление своей организации всем заинтересованным в лучшем свете**

2. Сложности документирования СМК



- Документирование СМК вуза – сложный проект для любого образовательного учреждения системы ВПО, для успешной реализации которого необходимо знание всех особенностей управления документацией. Проведенный анализ различных этапов и сторон внедрения СМК в отечественных вузах показал, что сложность документирования СМК определяется следующими трудностями:
- непринятие отдельными работниками и руководителями подразделений вуза стратегического решения о создании СМК;
- сложные организационные структуры, многофункциональное управление;
- внутренние информационные и психологические барьеры между структурными подразделениями, отсутствие понимания общих целей,
- отсутствие доверия между разными уровнями администрации (ректорат – управления и отделы, деканаты – кафедры);
- дисбаланс ответственности и полномочий в управленческих должностях;
- применение термина «качество» только к образовательному, учебно-воспитательному, научно-исследовательскому процессу, а не к качеству процессов, управленческих решений.

3. Плюсы документирования



Документирование СМК в вузе уже сегодня позволило выявить следующие положительные результаты:

- наличие несоответствий при управлении документацией СМК выявляется без задержек;
- наличие отсутствий документов СМК в подразделениях, где они необходимы, возмещается;
- определяется наличие на рабочих местах незарегистрированной или неактуальной документации СМК. Все это позволяет улучшить результативность в управлении вузом.
- Документирование СМК дает вузам дополнительные выгоды, становится инструментом повышения эффективности деятельности, степенью на принципиально новый уровень управления образовательным учреждением.



4. СИСТЕМА ДОКУМЕНТОВ СМК

ISO 9001-2008. Системы менеджмента качества



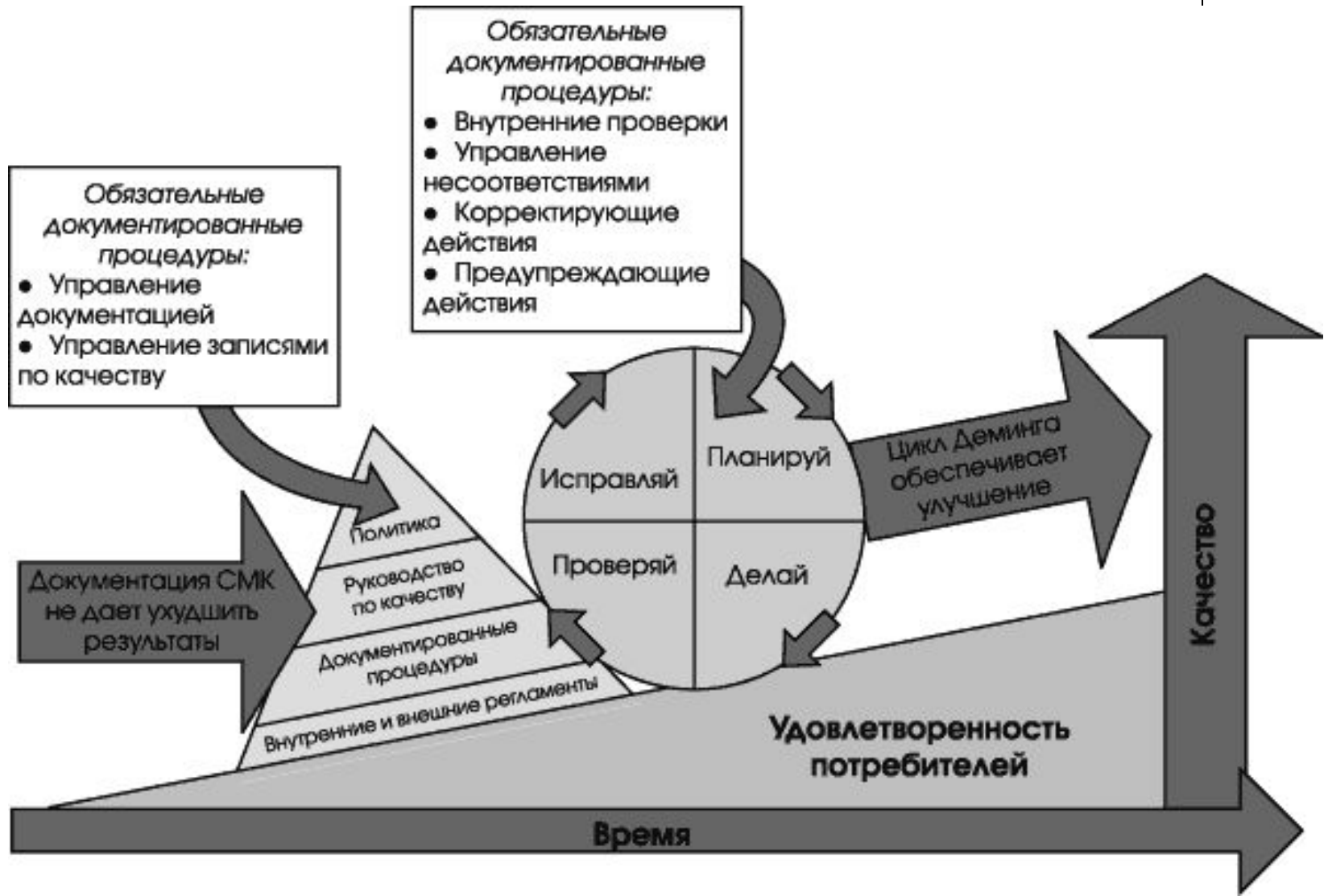
4.2. Требования к документации

4.2.1. Общие положения

Документация системы менеджмента качества должна включать в себя:

- a) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;
- b) руководство по качеству;
- c) документированные процедуры и записи, требуемые настоящим стандартом;
- d) документы, включая записи, определенные организацией как необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления ее процессов и управления ими.

Системное содержание концепции СМК



Документирование СМК



- **Политика и цели в области качества**
- **Руководство по качеству**
 - Книга процессов
 - Структура и связи
 - Матрица ответственности
- **Документированные процедуры**
- **Рабочие инструкции**
- **Записи о результатах СМК**
- *Положения*
- *Планы, ориентированные на улучшения*
- *Должностные инструкции*



4.1. ПОЛИТИКА КАЧЕСТВА

ЗАЧЕМ, ПОЧЕМУ?

МИССИЯ –
самоосознание организации

КУДА?

ВИДЕНИЕ – ведущий образ (где должна быть организация через 3 года, какие ценности для нее наиболее важны)

КАК?

ПОЛИТИКА – как мы должны туда идти (принципы, ценности)

**КАКИМ
ОБРАЗОМ?**

СТРАТЕГИЯ – направление, стратегические поля, образ действий и рамки оперативных мероприятий

Европейские стандарты и директивы по внутренней и внешней гарантии качества в высшем образовании



Часть 1: Европейские стандарты и директивы по внутренней гарантии качества в ВУЗах

1.1. Политика и процедуры гарантии качества

Стандарт

Образовательные учреждения должны иметь политику и соответствующие процедуры гарантии качества и стандарты для реализуемых программ и присваиваемых квалификаций. Они также должны взять на себя обязательства по развитию культуры, признающей важность качества и гарантии качества в своей деятельности. Для достижения этой цели вузы обязаны разработать и внедрить стратегию по постоянному повышению качества.

Стратегия, политика и процедуры должны быть официально зарегистрированы и доступны общественности. Студенты и другие заинтересованные стороны должны также принимать участие в данном процессе.

Европейские стандарты и директивы по внутренней и внешней гарантии качества в высшем образовании. Ч.1.



1.2. Утверждение, мониторинг и периодическое оценка программ и квалификаций

Стандарт

Образовательные учреждения должны иметь официальные механизмы по утверждению, периодическому оцениванию и мониторингу реализуемых программ и присваиваемых квалификаций.

1.3. Оценка уровня знаний студентов

Стандарт

Студенты должны оцениваться с помощью последовательных процедур на основе опубликованных общепринятых критериев и положений.

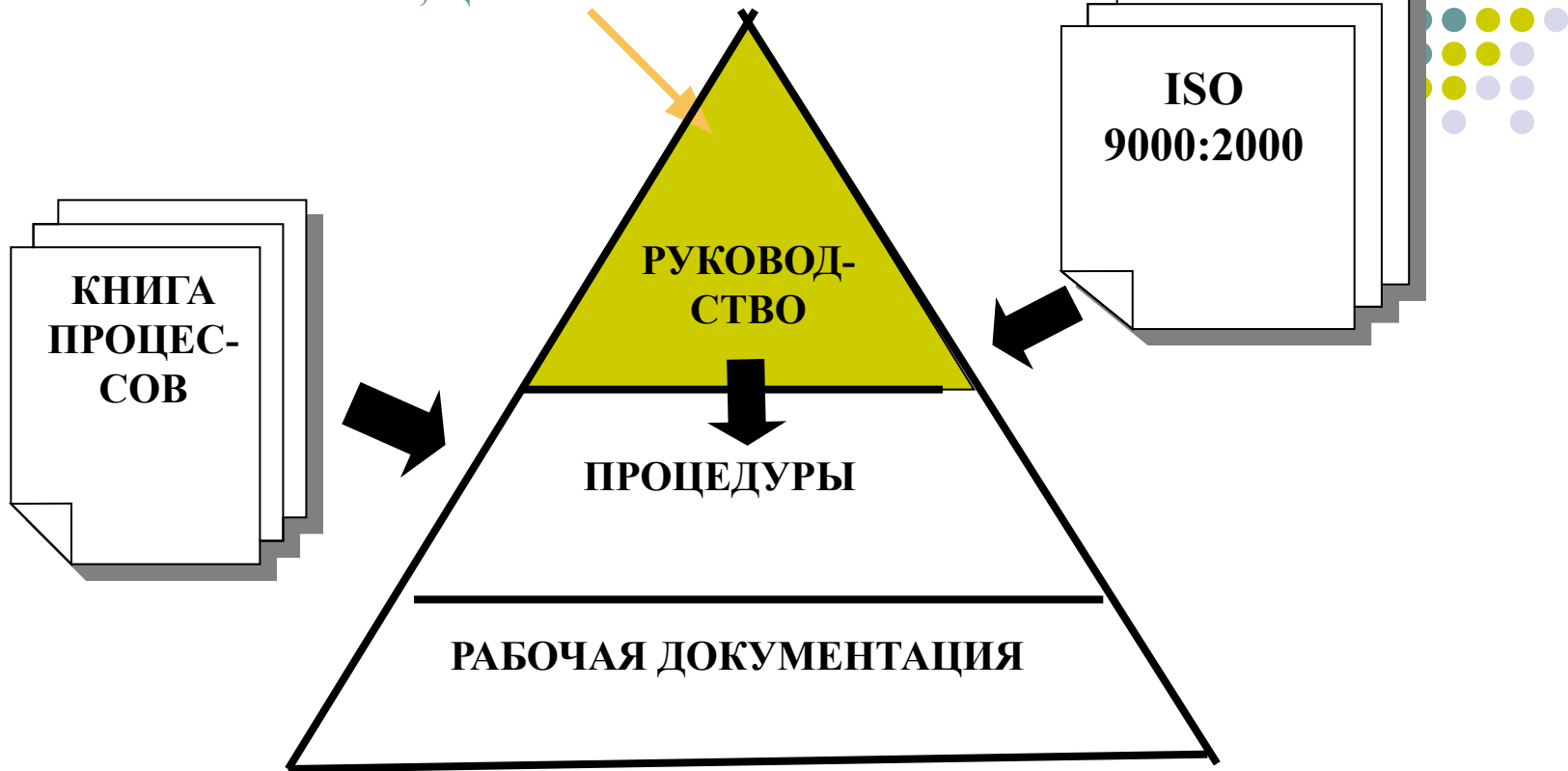
1.4. Гарантия качества и компетентности преподавательского состава

1.5. Образовательные ресурсы и система поддержки студентов

1.6. Система информирования

1.7. Информирование общественности

МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ,
ПОЛИТИКА, ЦЕЛИ



*ДОКУМЕНТАЦИЯ - ОСНОВА ТОГО,
КАКОЙ БУДЕТ СИСТЕМА*



4.2. РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ

ГОСТ Р ИСО 9001-2008

п. 4.2.2 Руководство по качеству

- Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее:
 - а) область применения системы менеджмента качества, включая подробности и обоснование любых исключений (1.2);
 - б) документированные процедуры, разработанные для системы менеджмента качества, или ссылки на них;
 - в) описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества.

Руководство по качеству

Руководство по качеству может быть представлено в различных **формах**:

- a) прямой компиляцией документированных процедур системы качества;
 - b) группированием или подразделением документированных процедур системы качества;
 - c) серией документированных процедур для конкретных возможностей или применений;
 - d) сборником, состоящим более чем из одного документа или уровня документации;
 - e) документом, представляющим собой общую основу с адаптированными приложениями;
 - f) отдельным или каким-либо еще документом;
 - g) любого другого возможного происхождения в зависимости от потребностей организации.
- .

ДОКУМЕНТАЦИЯ:

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ



ВВОДНАЯ ЧАСТЬ:

- Общая информация об организации
- Значение организации в своей области
- Миссия, видение, стратегия
- Общая информация о модели системы
- Представление политики

**Строго
соответствует
всем пунктам
стандарта**

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ:

- Цели, задачи,
- Понятия и определения
- Описание системы менеджмента
- Обзор структуры организации и её процессов
- Матрица ответственности
- Документы, которые используем

Руководство по качеству

(содержание)



- общая характеристика деятельности,
- область применения системы менеджмента качества,
- обоснование любых исключений;
- документированные процедуры или ссылки на них;
- описание взаимодействия процессов,
- ответственность и полномочия,
- структура системы управления,
- описание того, как организация выполняет требования стандарта ИСО 9001.



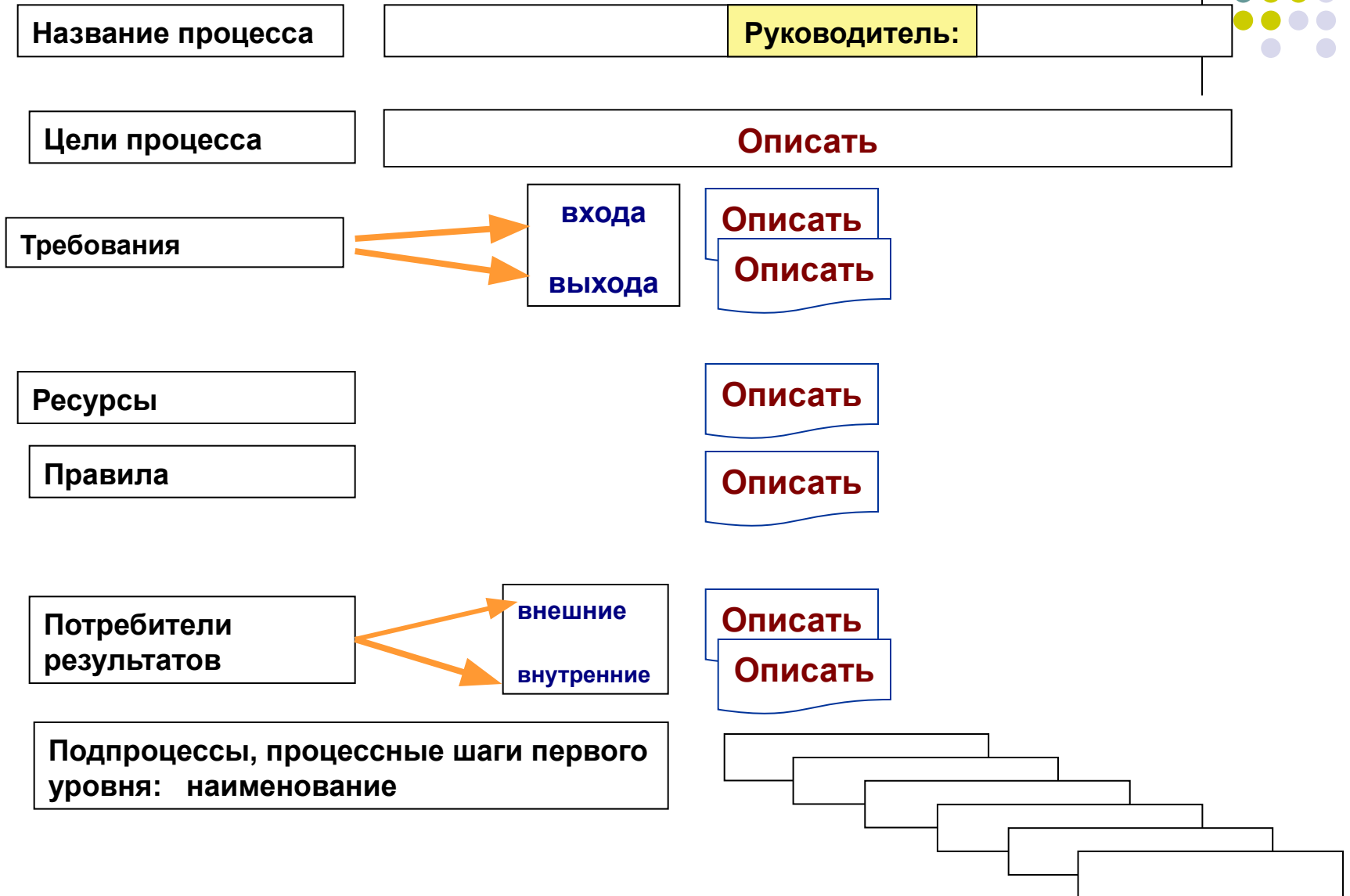
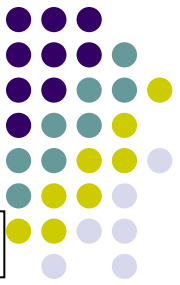
- ISO 10013-95 Руководящие указания по разработке руководств по качеству

<http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/5/5989/index.htm>



4.3. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ



Документирование процессов



Процессы следует задокументировать в той степени, которая требуется для поддержки результативной и эффективной работы.

Документация, связанная с процессами, способствует:

- определению и доведению до сведения персонала важных характеристик процессов;
- подготовке по вопросам функционирования процессов;
- обмену знаниями и опытом в командах и рабочих группах;
- проведению измерений и аудита процессов;
- анализу, пересмотру и улучшению процессов.



4.4. ДОКУМЕНТИРОВАННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

Документированные процедуры



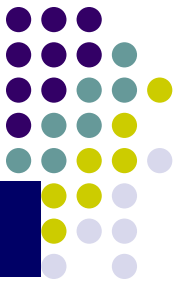
Процедуры – документы, устанавливающие порядок выполнения деятельности или осуществления процесса, т.е. ту последовательность и содержание обязательных операций, которые должны соблюдаться с тем, чтобы выполнить требования ИСО 9001 (или рекомендаций ИСО 9004) и дополнительные требования организации к данному процессу.

Организация должна иметь процедуры, позволяющую ответить на вопросы **5W+1H**

**Кто делает? Что делает? Где? Когда? Как?
Почему? С использованием чего? Какие
доказательства этому?**

ДОКУМЕНТАЦИЯ:

ПРОЦЕДУРЫ



СОДЕРЖАНИЕ:

Описание и определение организации процесса:
что нужно делать при проведении соответствующей
деятельности

Требования (предъявляются ли специальные требования?)

Указания и замечания

Образ действия при отклонениях (что нужно делать при
возникновении отклонений в описанных процессах)

Документация (что является документацией для описанных
процессов)

Продолжение на следующем слайде

Содержание документируемой процедуры



- Назначение
- Термины, сокращения и нормативные ссылки
- Область применения
- Общие положения
- Цели и задачи
- Графическое описание процесса
- Ответственность и полномочия
- Информационное обеспечение
- Требования к ресурсам.
- Оценка качества и эффективности выполнения функций
- Приложения
- Лист регистрации изменений

Обязательные процедуры



- п. 4.2.3. Управление документацией.
- п. 4.2.4. Управление записями.
- п. 8.2.2. Внутренние аудиты (проверки).
- п. 8.3. Управление несоответствующей продукцией.
- п. 8.5.2. Корректирующие действия.
- п. 8.5.3. Предупреждающие действия.



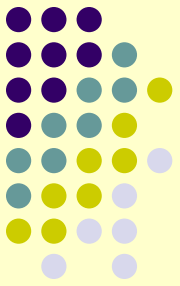
- http://www.infosait.ru/norma_doc/45/45204/index.htm - УПРАВЛЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ И ЗАПИСЯМИ

4.3.1. Управление документацией



ГОСТ Р ИСО 9001-2008

п. 4.2.3 Управление документацией



- Для определения необходимых средств управления должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая:
- а) официальное одобрение документов с точки зрения их достаточности до выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и повторное официальное одобрение документов;
- с) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- d) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- e) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- f) обеспечение идентификации и управления рассылкой документов внешнего происхождения, определенных организацией как необходимые для планирования и функционирования системы менеджмента качества;
- g) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию таких документов, оставленных для каких-либо целей.

Управление документацией



включает:

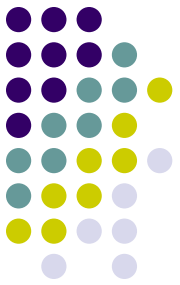
- проверку документов на адекватность до их выпуска;
- анализ, актуализацию по мере необходимости и переутверждение документов;
- обеспечение идентификации изменений и статуса документов;
- обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их рассылкой;
- предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей.

ДОКУМЕНТАЦИЯ СМК

РАБОЧИЕ
ИНСТРУКЦИИ

ОПИСЫВАЮТ
ОТДЕЛЬНЫЕ ВИДЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Структура идентична процедурам

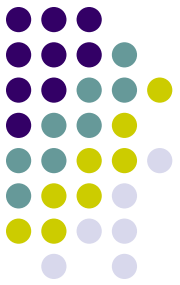




4.3.2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПИСЯМИ

Управление записями

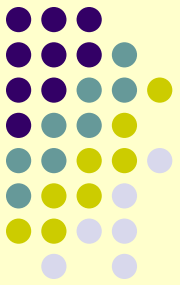
(по ИСО 9001)



- Записи – «документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов».
- **«Записи должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования системы менеджмента качества.»**

ГОСТ Р ИСО 9001-2008

п. 4.2.4 Управление записями



- Записи, установленные для представления доказательств соответствия требованиям и результативного функционирования системы менеджмента качества, должны находиться под управлением.
- Организация должна установить документированную процедуру для определения средств управления, необходимых для идентификации, хранения, защиты, восстановления, сохранения и изъятия записей.
- Записи должны оставаться чёткими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми.

Управление записями СМК -
**разработка формы, идентификация,
ведение, хранение, защита,
восстановление, изъятие, архивация,
ответственность** -осуществляется в
соответствии с документированной
процедурой СТО ХХ-ХХ-ХХ
«Управление записями».

Типовые примеры записей



- протоколы,
- журналы,
- отчеты,
- решения ученого совета,
- договоры,
- акты,
- учетные файлы на эл. носителях (например, в отделе кадров)



Записи, требуемые стандартом:

- а) анализ системы менеджмента качества со стороны руководства (5.6.1);
- б) образование, подготовка, навыки и опыт персонала (6.2.2 д);
- в) свидетельства соответствия процессов жизненного цикла продукции и произведенной продукции требованиям (7.1 г);
- г) результаты анализа и последующие действия (для требований, относящихся к продукции) (7.2.2);
- д) входные данные для проектирования и разработки, относящиеся к требованиям к продукции (7.3.2).....

Записи



Кроме записей, предусмотренных стандартом, необходимо иметь в виду и документы, необходимые и характерные для организации:

- регистрация результатов внутреннего контроля,
- учет посещаемости,
- протоколы совещаний.

Методы и длительность хранения таких записей должны быть определены с учетом имеющихся требований.



5. ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ СМК

ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ СМК



ИНСТРУКЦИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И ОФОРМЛЕНИЮ ВСЕХ ДОКУМЕНТОВ

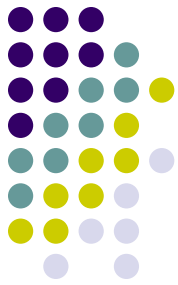
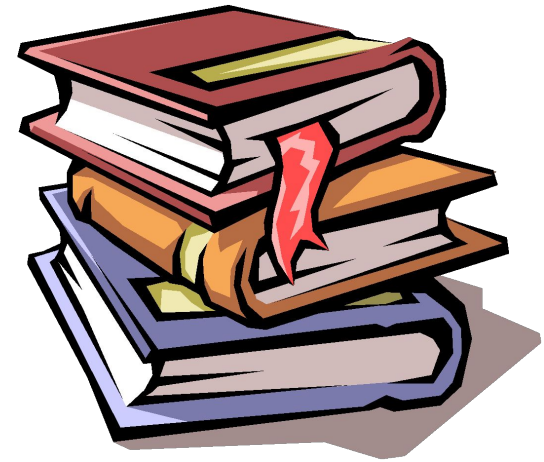
Определяет:

- стиль, содержание титульного листа,
- образцы документов,
- содержание всех документов,
- вид оформления, шифры, шрифты,
- порядок разработки процедур,
- правила разработки диаграмм

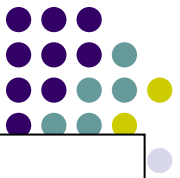
Документация может быть

В любой форме и типе носителя!

- Схемы и диаграммы
- Карты
- Диаграммы потоков
(технологические схемы)
- Рисунки
- Видео- и аудиокассеты
- Компьютерные программы



Идентификация документов СМК

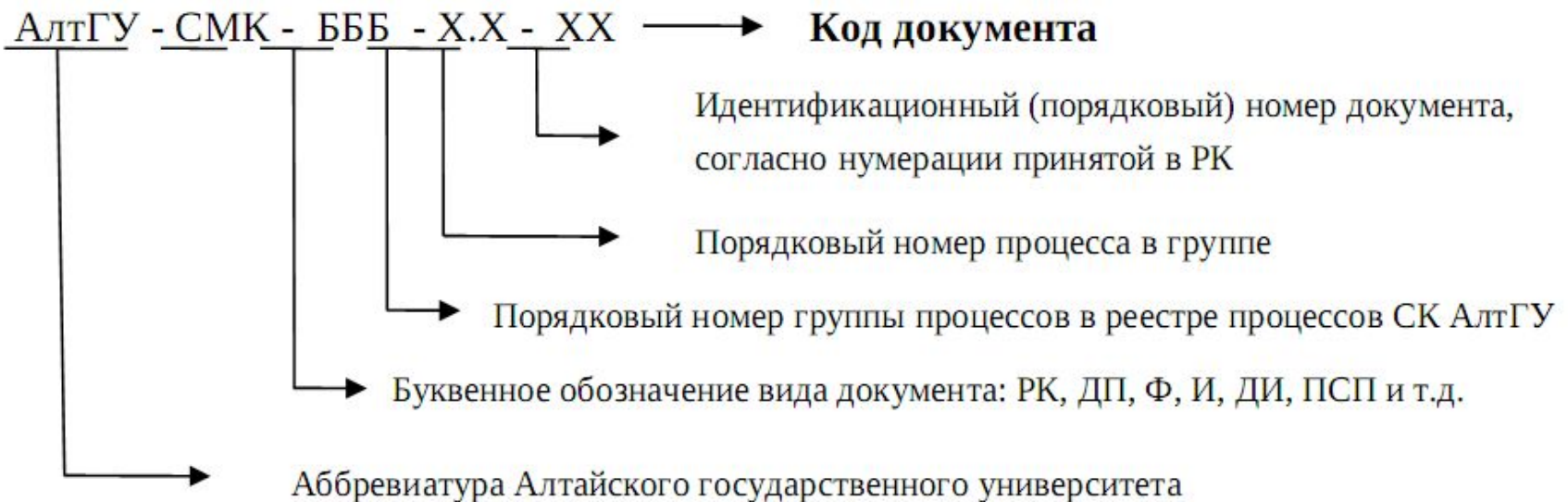


ИНСТРУКЦИЯ

Разработка и оформление документов СМК

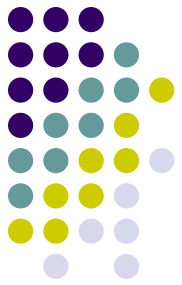
АлтГУ-СМК-И-0.1-02

Версия 1.0

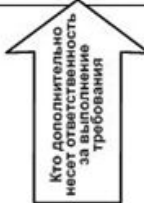
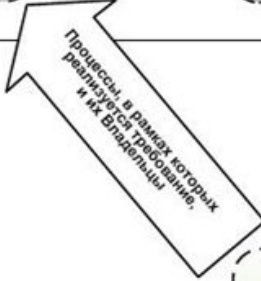
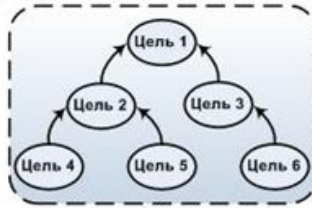




- <http://quality.guap.ru/?n=main&p=docs>
- <http://narfu.ru/pomorsu.ru/www.pomorsu.ru/indexfa2ebdce61c699550c7de60bbe07e75c.html?page&id=quality>



ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



ТРЕБОВАНИЯ СТАНДАРТА

Оценка результативности процесса



Номер и наименование процесса	Критерии обеспечения результативности процесса	Показатели процесса	Единица измерения	Значения показателей процесса						Примечание	
				Целевое	Плановое						
					2011		2012		2013		
					План	Факт	План	Факт	План		Факт
1. Управление документацией	Доля документации на рабочих местах исполнителей, управление которой не соответствует установленным требованиям	Доля документации на рабочих местах исполнителей, управление которой не соответствует требованиям процедур СМК: «Управление документацией»; «Управление записями»; по видам работ	%	Сокращение за 3 года на 80%	50		30		20		