

ОПЫТ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В МИТХТ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА

Н.И. Прокопов, профессор, Е.Г. Хомутова, доцент, П.В. Иванов, профессор,

А.А. Смыков, инженер, О.И. Останина, специалист

Служба качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова

e-mail: khomutova@mail.ru

В статье рассматриваются проблемы формирования системы менеджмента качества в Московской государственной академии тонкой химической технологии имени М.В. Ломоносова. In the article are considered formation problems of quality management system in Moscow state academy of fine chemical technology named after M.V. Lomonosov.

Ключевые слова: качество, система менеджмента качества, принципы менеджмента качества, политика, миссия, документация, стандарты ИСО

Key words: quality, quality management system, quality management principles, policy, mission, documentation, standards of ISO

«Качество достигается путем предотвращения ошибок, а не их обнаружением или исправлением»

Ф. Кросби

В настоящее время развитие образования требует внедрения систем менеджмента качества в учреждениях образовательной сферы, и в первую очередь в ВУЗах. Причин этому несколько.

Во-первых, большинство выпускников школ, колледжей и техникумов стремится продолжить свое обучение в ВУЗе, что позволит им в будущем претендовать на высокооплачиваемую работу. Чтобы удовлетворить эти стремления, ВУЗы открывают свои филиалы в регионах и увеличивают набор студентов, желающих обучаться на коммерческой основе. Массовый охват молодежи высшим образованием, с одной стороны, повышает общий культурный уровень поколения, но, с другой стороны, отражается на качестве обучения.

Во-вторых, из-за того, что за последние десятилетия высшее образование приобрело широкомасштабный характер, увеличилось количество ВУЗов. [1] Это, в свою очередь, привело к возросшей конкуренции между образовательными учреждениями за потенциальных студентов. Итогом этой конкуренции является то, что выпускники не всегда могут найти себе работу по специальности, что, в свою очередь, отражается на имидже ВУЗа и является одним из основных критериев, дающим право учебному заведению на подготовку специалистов.

Таким образом, ВУЗу, чтобы выжить сегодня и успешно работать завтра, необходимо не просто поддерживать качество образовательного процесса, ВУЗ должен постоянно совершенствоваться, используя для этого новые подходы к управлению на основе качества образования, включая педагогические инновации.

В-третьих, Россия участвует в формировании Европейского пространства высшего образования, что требует системных усилий ВУЗов по всем направлениям развития сотрудничества в Болонском процессе. Для этого необходима гармонизация российского образования с другими европейскими системами образования, в том числе приближение к европейским стандартам оценки результатов обучения. [2]

И наконец, необходимо отметить, что при комплексной оценке деятельности ВУЗов, осуществляемой Министерством образования и науки РФ на базе утвержденного с 2006 г. перечня показателей, оценивается показатель 1.2.3 «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования». Подтверждение органом по сертификации наличия данной системы является объективным и вызывает доверие у Рособнадзора. [3]

Сегодня во многих российских ВУЗах ведутся работы по созданию системы менеджмента качества.

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству. Осуществление менеджмента качества в организации происходит с помощью таких средств, как планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества.

Требования к системам менеджмента качества изложены в международном стандарте ISO 9001. Они носят общий характер и применимы для организаций в любой сфере деятельности. [4]

В основе международных стандартов ISO лежат восемь основных принципов менеджмента качества (рис. 1).

На сегодняшний день любой ВУЗ, ставящий целью построение системы менеджмента качества, сталкивается с рядом проблем.

Наиболее типичные из них:



Рис. 1. Принципы менеджмента качества.

- сотрудникам ВУЗа сложно осознать необходимость системы менеджмента качества в образовательном учреждении;
- руководству трудно решиться на конкретные действия;
- сложное восприятие профессорско-преподавательским составом новых принципов управления;
- отсутствие необходимых методических пособий и рекомендаций по внедрению принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях.

Для преодоления названных проблем в МИТХТ им. М.В. Ломоносова на первое место была выдвинута подготовка кадров, знакомых с менеджментом качества, с опытом других ВУЗов и готовых взять на себя начало работ.

Началом систематических исследований по созданию СМК и улучшению качества образовательного процесса в МИТХТ им. М.В. Ломоносова стала в 1989 г. разработка новой концепции и системы подготовки кадров в области наукоемких технологий. В основу концепции были положены 10 основных принципов, главным из которых можно считать введение в образовательный процесс нескольких взаимосвязанных уровней подготовки. Таким образом, был достигнут стратегический прорыв в изменении структуры, последовательности и взаимодействия образовательных процессов.

В 2003 г. в МИТХТ им. М.В. Ломоносова создается группа качества, работа которой посвящена изучению методов повышения качества образовательных процессов, в том числе и изучению системы менеджмента качества по МС ИСО серии 9000.

В 2005 г. двое сотрудников академии прошли обучение в Учебном центре Ростехрегулирования (Госстандарта) «МЕТАЛЛ-СЕРТИФИКАТ» и получили сертификат менеджеров по качеству. Ректор академии, А.К.Фролкина, прошла обучение в ФГОУ АДПО «Учебный центр подготовки руководителей» по теме «Актуальные проблемы управления ВУЗом».

Решением Ученого совета от 25.09.2005 и

приказом Ректора № 175 от 29.11.2005 начата работа по созданию системы качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

Задача создания системы менеджмента качества была объявлена в академии стратегической.

СМК в МИТХТ им. М.В. Ломоносова формировалась, опираясь на реализацию восьми общеизвестных принципов системного 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.

С точки зрения системы образования, в качестве потребителей выступают государство, учреждения и предприятия социально-регионального комплекса разных форм собственности, обучающиеся, их родители, родственники и общество в целом. Государство и общество как заказчики ожидают развитие экономики страны, рост благосостояния своих граждан, повышение уровня культуры населения, образованности, политической и социальной грамотности. Учреждения и предприятия ожидают компетентных, коммуникативных специалистов, способных быстро адаптироваться в постоянно меняющихся экономических условиях и непрерывно повышать свой профессиональный уровень. Обучающиеся стремятся повысить свой интеллектуальный и культурный уровень, с тем, чтобы быть конкурентоспособными и востребованными на рынке труда, обеспечить себе карьерный рост. Однако перечисленный широкий спектр потребителей образовательных услуг указывает на дискуссионный характер понятия «потребитель» для высшего образования и сложность его определения. Можно лишь еще раз уточнить, что руководством МИТХТ им. М.В. Ломоносова были установлены следующие потребители образовательной деятельности академии:

- внешние потребители – обучающиеся в академии (студенты, аспиранты, слушатели), их родители и работодатели (институты РАН, отраслевые институты и предприятия, производственные предприятия, учебные заведения);
- внутренние потребители – подразделения академии, преподаватели и сотрудники. (рис. 2).

Кроме того, руководство МИТХТ им. М.В. Ломоносова

- изучает и понимает потребности и ожидания потребителей;
- обеспечивает соответствие целей и задач СМК потребностям и ожиданиям потребителей;

- распространяет информацию о потребностях и ожиданиях потребителей по подразделениям академии;

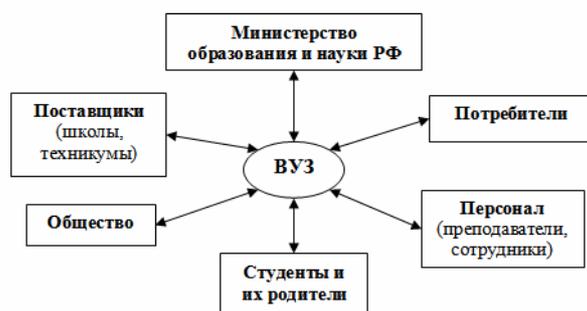


Рис. 2. Заинтересованные стороны деятельности ВУЗа.

- измеряет удовлетворенность потребителей;
- взаимодействует с потребителями с учетом обеспечения приоритетности их требований.

Принцип 2 – Лидерство руководителя. 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.

Руководство ВУЗов должно занимать активную позицию в вопросах обеспечения качества предоставляемых образовательных услуг, проведения научных исследований, способствовать поддержанию академической вузовской среды, корпоративной культуры.

В МИТХТ им. М.В. Ломоносова была создана система лидеров и не всегда это только руководители. Каждая учебная дисциплина имеет своего лидера – преподавателя, который держит в поле зрения весь учебно-методический комплекс дисциплины и организует его совершенствование.

Обязательными лидерами в МИТХТ им. М.В. Ломоносова являются заведующие кафедрами. Именно они определяют «лицо» академии.

А тон всему задает главный лидер МИТХТ им. М.В. Ломоносова – ректор!

Лидерство и ответственность руководства МИТХТ им. М.В. Ломоносова проявляются на всех этапах развития академии:

- В 2001-2003 годах принят ряд стратегических Решений Ученого совета по разработке концептуальной модели качества в образовании, которые вошли в Программу перспективного развития на 2005 – 2009 г.г.
- Высшее руководство (ректор, проректоры, представитель руководства по качеству) обеспечивает разработку и внедрение СМК.
- В рамках развития стратегии в области качества высшим руководством сформулированы и доведены до сотрудников миссия, цели и политика.

Принцип 3 – Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

Системы качества и механизмы их реализации должны побуждать все категории сотрудников проявлять инициативу для постоянного улучшения деятельности ВУЗа, брать на себя ответственность в решении проблем качества, представлять свой ВУЗ всем потребителям и заинтересованным сторонам в лучшем виде. Традиции, корпоративная культура ВУЗов, активное обсуждение всех вопросов, касающихся научных и образовательных вопросов, предопределены статусом и спецификой управления ВУЗом на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности. В тоже время для ВУЗов более, чем для производственных предприятий, характерны творческая и академическая среда, коллегиальное обсуждение всех вопросов и проблем, связанных с развитием ВУЗа.

Принцип 4 – Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Стандарты ISO предполагают алгоритмический подход проектирования системы качества как совокупности взаимосвязанных процессов. Для каждого процесса должны быть обеспечены следующие основные характеристики: четкое определение целей процесса, ответственности и полномочий за реализацию процесса, входа и выхода процесса, необходимых ресурсов для его реализации, измерение результативности процесса, а также установление взаимодействия между процессами.

Для выполнения этого принципа в ВУЗе необходимо осуществить инвентаризацию всех его процессов и определить группы процессов – основные (процессы жизненного цикла), поддерживающие (вспомогательные), процессы руководства, процессы измерения, анализа и улучшения. Так, например, к основным процессам в ВУЗе обычно относят процесс предоставления образовательных услуг и процесс научно-исследовательской деятельности.

Соответственно для каждого процесса необходимо определить все перечисленные компоненты процесса и документировать их.

Принцип 5 – Системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

Управление деятельностью ВУЗа с позиции процессного подхода предполагает управление сложной системой взаимосвязанных процессов. Например, к процессам руководства можно отнести процессы, связанные со стратегическим

планированием деятельности ВУЗа, определением политики в области качества, распределение ответственности и полномочий, принятие решений на основе анализа информации и данных. (рис. 3).



Рис. 3. Модель системы менеджмента качества.

В МИТХТ им. М.В. Ломоносова была определена последовательность и взаимосвязь процессов, необходимых для обеспечения жизненного цикла образовательной деятельности:

- Процесс стратегического планирования и анализа со стороны руководства,
- Процесс управления персоналом,
- Процесс управления образовательной средой,
- Процесс проектирования и разработки образовательных программ,
- Процесс реализации основных образовательных программ,
- Процесс приема студентов.

Все процессы были описаны и задокументированы в соответствующих стандартах организации.

Принцип 6 – Постоянное улучшение. *Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.*

Этот принцип декларирует постоянное развитие и совершенствование системы менеджмента качества. Реализация его необходима для полноценного функционирования ВУЗа с использованием современных технологий. Оптимизация процессов является инструментом обеспечения развития ВУЗа.

Руководством МИТХТ им. М.В. Ломоносова посредством мониторинга реализации политики и целей в области качества, мониторинга существующей сети процессов, использования результатов внутренних и внешних аудитов, корректирующих и предупреждающих действий осуществляется непрерывное улучшение деятельности академии.

Принцип 7 – Принятие решений, основанное на фактах. *Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.*

Этот принцип является в определенном смысле альтернативой часто применяемому на

практике способу принятия решений на основе интуиции и накопленного опыта. Реализация этого принципа требует измерения и сбора достоверных и точных данных, относящихся к каждому процессу. Наличие внутривузовской системы мониторинга процессов и их результатов, самоконтроля и сбора информации позволяет формировать стратегические и тактические планы развития каждого подразделения и ВУЗа в целом и принимать меры по улучшению качества всех подразделений.

При внедрении СМК была разработана система ее сбалансированных показателей, на основании которых определяется, как она работает, насколько она результативна и (в перспективе) эффективна. Для каждого процесса в академии были определены критерии оценки результативности деятельности МИТХТ им. М.В. Ломоносова. В качестве критериев оценки деятельности ВУЗа были взяты за основу критерии, определенные Правительством и Министерством образования РФ, которые характеризуют возможности и результаты деятельности ВУЗа в части обеспечения качества подготовки специалистов. При этом учитывали в первую очередь показатели государственной аккредитации.

Для определения пригодности и эффективности СМК в МИТХТ им. М.В. Ломоносова руководство провело анализ результатов внедрения СМК в управление образовательной деятельностью. Анализ СМК со стороны руководства охватил основные виды деятельности академии. Были рассмотрены материалы внутреннего аудита структурных подразделений, результаты опроса студентов, сотрудников и работодателей. Таким образом, были выявлены сильные и слабые стороны в деятельности академии. По результатам анализа предложены мероприятия, которые обеспечивают требуемые улучшения.

Принцип 8 – Взаимовыгодные отношения с поставщиками. *Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.*

Этот принцип требует четких и открытых связей и отношений, обмена информацией и планов на будущее, доступных как сотрудникам ВУЗов, так и потребителям, позволяет ВУЗу добиться открытости и доступности высшего образования, осуществляет обмен опытом между ВУЗами, позволяет изучать лучший опыт работы высших учебных заведений в России и за рубежом.

Поставщиками МИТХТ им. М.В. Ломоносова являются средние общеобразовательные и средние профессиональные учебные заведения. За последние двадцать лет сложилась достаточно успешная система довузовской подготовки, объединяющая школы, лицеи, гимназии

и академию. Академия несет ответственность за качество процессов преподавания, которое непосредственно зависит от качества покупаемых лабораторного и другого оборудования, компьютеров, программного обеспечения, других средств общего назначения, а так же, в ряде случаев, материалов для курсов обучения, услуг электронных средств массовой информации и прочее.

Опыт ВУЗов, внедривших систему менеджмента качества и продемонстрировавших ее соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, говорит о реальности и возможности применения соответствующих технологий управления в деятельности высших образовательных учреждений.

Для эффективной деятельности ВУЗа необходим системный подход к его управлению, основанный на взаимодействии всех вузовских процессов: процессы управленческой деятельности руководства, процессы управления ресурсами, процессы измерения, процессы жизненного цикла продукции, услуги. Основными процессами (или процессами жизненного цикла) в ВУЗе являются образовательный (на всех уровнях получения образования) и научно-исследовательский процессы, у которых разные заказчики и разные потребители.

Образовательный процесс, также как и научно-исследовательский процесс, в свою очередь, также представляет собой систему взаимосвязанных процессов (подпроцессов), обеспечивающую условия получения образования соответствующего уровня. Образовательный процесс (независимо от уровня образования) декомпозируется на подпроцессы – анализ требований потребителей, проектирование образовательного процесса, отбор абитуриентов, реализация образовательного процесса.

Для эффективного управления образовательным процессом используют систему мониторинга и контроля, которая позволяет оценивать состояние системы как на уровне каждого процесса, так и на уровне результатов процесса, включая оценку уровня обученности. Аналогично декомпозируется научно-исследовательский процесс, включая его планирование, проектирование, реализацию.

На этих восьми принципах и основан менеджмент качества в МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

Создание и внедрение системы качества в МИТХТ им. М.В. Ломоносова происходило в нескольких направлениях.

Направление 1. Первоначально были проведены анализ и самооценка деятельности академии. Общая самооценка позволила руководству МИТХТ им. М.В. Ломоносова получить всестороннюю картину деятельности академии, оценить, насколько деятельностью ВУЗа удовлетворены потребители, персонал, общество,

осознать, для чего МИТХТ им. М.В. Ломоносова существует, какую общественную пользу он приносит и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования. Таким образом, была разработана Программа перспективного развития МИТХТ им. М.В. Ломоносова на 2005-2009 г.г.

Направление 2. Следующим шагом было создание структуры системы менеджмента качества. Из состава высшего руководства академии был назначен Ответственный представитель руководства в области качества – проректор по учебной работе. Также был назначен Координатор по качеству, организована Служба качества и назначен ее Руководитель. Кроме того, от каждого подразделения был назначен уполномоченный.

Направление 3. Таким образом, весь персонал МИТХТ им. М.В. Ломоносова – от высшего руководства до рядовых сотрудников – был вовлечен в деятельность по управлению качеством. Достичь этого было непросто вследствие первоначального непонимания сотрудниками важности системы менеджмента качества в МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

Так как сотрудники, вовлекаемые в процесс реализации целей академии в области качества, должны иметь хотя бы общее представление о системе менеджмента качества и своей роли в ней, в академии постоянно проходит обучение персонала менеджменту качества.

К настоящему времени в МИТХТ им. М.В. Ломоносова имеются:

- два сертифицированных менеджера по качеству;
- группа внутренних аудиторов, которые имеют соответствующее свидетельство.

Помимо этого, был разработан и реализуется план каскадного, на нескольких уровнях, повышения квалификации персонала академии силами сотрудников, прошедших подготовку в различных центрах:

- на уровне проректоров, деканов факультетов и руководителей обеспечивающих подразделений,
- на уровне заведующих кафедрами,
- на уровне уполномоченных по качеству кафедр и других подразделений.

Для своевременного информирования сотрудников о планах и целях руководства в области управления качеством на внутреннем WEB-сайте академии был создан раздел «Система менеджмента качества».

Направление 4. Важным шагом руководства академии стало формулирование Миссии МИТХТ им. М.В. Ломоносова, которая в свою очередь определила Политику и цели в области качества.

Политика в области качества включает в себя основные намерения и направления

деятельности академии.

Цели в области качества – это то, к чему стремится академия или то, что должно быть достигнуто в будущем в области качества. Согласно требованиям международного стандарта ISO 9001 разработанные в МИТХТ им. М.В. Ломоносова цели в области качества являются достижимыми, измеримыми и связанными с политикой в области качества. Формулировка целей изложена настолько конкретно, что их можно легко понять и воплотить на практике.

Для доведения Миссии, Политики и Целей в области качества до каждого сотрудника в МИТХТ им. М.В. Ломоносова плакаты с их формулировками размещены практически на каждой кафедре, плакаты большего размера – на стенде, который расположен в холле академии.

На основе приоритетов, установленных в политике качества, было разработано Руководство по качеству – основной документ, в котором описывается система менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

Руководство по качеству МИТХТ им. М.В. Ломоносова построено в соответствии со структурой ГОСТ Р ИСО 9001-2001 [5] (русский аналог международного стандарта ISO 9001:2000). Чтобы избежать повторов в документации, а, следовательно, и ее большого объема, Руководство по качеству в МИТХТ им. М.В. Ломоносова – документ, содержащий ссылки на соответствующие стандарты, разработанные в академии для выделенных процессов и видов деятельности.

Система менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова распространяется на сферу проектирования и осуществления образовательной деятельности (по программам довузовской, вузовской и послевузовской подготовки) в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитацией. Научная деятельность академии пока не вошла в систему менеджмента качества. Ее планируется включить в SMK в дальнейшем. [6]

Направление 5. Один из фундаментальных принципов менеджмента качества – *Процессный подход* – говорит о том, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Другими словами, организация должна представить свою деятельность как цепь взаимосвязанных процессов, что позволит постоянно осуществлять ее улучшение.

Первоначально в МИТХТ им. М.В. Ломоносова было выявлено 17 процессов в соответствии с методическими рекомендациями по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения, подготовленными в рамках Федеральной целевой программы развития образования в Санкт-Петербургском государственном электротехническом универ-

ситете «ЛЭТИ» [7].

Описание каждого процесса требует знания этого процесса «изнутри» и понимания, каким образом можно достичь результата процесса и измерить его, что в области образования не имеет однозначного решения. К описанию процессов были привлечены их руководители и консультанты из числа преподавателей кафедры Стандартизации и сертификации, владеющие методикой описания процессов в SMK. Исполнителями проекта были студенты старших курсов специальности «Стандартизация и сертификация».

На этапе подготовки SMK МИТХТ им. М.В. Ломоносова к сертификации число процессов было сокращено до 6. Это повысило их управляемость. По рекомендации экспертов Ассоциации по сертификации «Русский Регистр» остальные процессы переведены в статус «деятельности», что в дальнейшем упростило прохождение сертификации SMK, т.к. в отличие от процессов, «деятельность», например «Управление информационной средой» или «Обеспечение безопасности жизнедеятельности» и др. (табл. 1) не требует постоянной оценки по критериям сертификации SMK. Однако, не исключается постоянное совершенствование различных видов «деятельности».

Была разработана схема взаимодействия процессов, необходимая для включения в Руководство по качеству (рис. 4). Схема является основой системного подхода к менеджменту качества в конкретной описываемой организации.

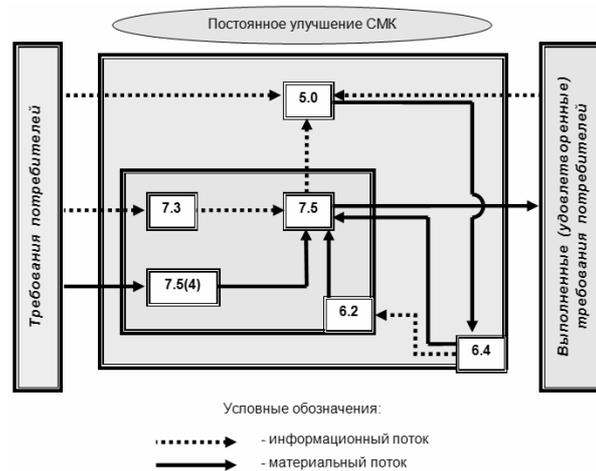


Рис. 4. Схема взаимодействия процессов SMK МИТХТ им. М.В. Ломоносова:

- 5.0 – Процесс стратегического планирования и анализа со стороны руководства
- 6.2 – Процесс управления персоналом
- 6.4 – Процесс управления образовательной средой
- 7.3 – Процесс проектирования и разработки образовательных программ
- 7.5 – Процесс реализации основных образовательных программ
- 7.5(4) – Процесс приема студентов.

Направление 6. Все виды деятельности и процессы были описаны и задокументированы в соответствующих стандартах организации. На основании схемы взаимодействия процессов был определен перечень основных документов,

регламентирующих их деятельность. Таким образом, был разработан полный комплект документации по системе менеджмента качества (табл. 1).

Таблица 1. Перечень стандартов организации (МИТХТ им. М.В. Ломоносова).

№ п/п	Название стандарта	Идентификация стандарта
Процессы в Системе менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова		
1	Процесс стратегического планирования и анализа со стороны руководства	СТО 5.0-2007
2	Процесс управления персоналом	СТО 6.2-2007
3	Процесс управления образовательной средой	СТО 6.3/6.4-2007
4	Процесс проектирования и разработки образовательных программ	СТО 7.3-2007
5	Процесс реализации основных образовательных программ	СТО 7.5-2007
6	Процесс приема студентов	СТО 7.5(4)-2007
Деятельность в Системе менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова		
7	Управление документацией	СТО 4.2.3-2007
8	Управление записями (отчетными документами)	СТО 4.2.4-2007
9	Распределение ответственности и полномочий	СТО 5.5-2007
10	Управление ресурсами	СТО 6.0-2007
11	Управление информационной средой	СТО 6.3(2)-2007
12	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	СТО 6.4(1)-2007
13	Маркетинг (взаимодействие с потребителями выпускников МИТХТ)	СТО 7.2(1)-2007
14	Социальная поддержка студентов и сотрудников МИТХТ	СТО 7.2(2)-2007
15	Управление закупками	СТО 7.4(1)-2007
16	Довузовская подготовка	СТО 7.5(1)-2007
17	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми	СТО 7.5(2)-2007
18	Подготовка кадров высшей квалификации	СТО 7.5(3)-2007
19	Внутренние аудиты	СТО 8.2.2-2007
20	Управление несоответствующей продукцией	СТО 8.3-2007
21	Корректирующие и предупреждающие действия	СТО 8.5-2007

Документация СМК позволяет на всех уровнях управления МИТХТ им. М.В. Ломоносова:

- распределять полномочия и ответственность;
- устанавливать порядок и взаимодействие должностных лиц и подразделений;
- осуществлять управление материальными и информационными потоками при выполнении процессов;
- обеспечивать условия для оценивания результативности и эффективности деятельности академии и соответствия её деятельности требованиям международных стандартов и действующему законодательству РФ.

Следует отметить, что документация для управления обеспечением качества имеется в каждом ВУЗе. Это, прежде всего, методическая (например, образовательные программы) и регламентирующая документация (положения о структурных подразделениях и о деятельности), а также планы и программы качества, планы внутренних проверок, планы работы и т.д. Казалось бы, ничего нового в эти документы вносить не нужно. Однако, проведенный анализ наличия имеющейся вузовской документации и

соответствие ее содержания современным требованиям выявил, что многие регламентирующие образовательный процесс документы периодически не обновлялись. В академии отсутствовала система разработки нормативной документации и ее актуализация. По результатам данного анализа был составлен план разработки новой и актуализации имеющейся документации.

Документация СМК МИТХТ им. М.В. Ломоносова представлена на двух носителях: бумажном и электронном. Электронная форма, выложенная на внутреннем сайте, облегчает ознакомление сотрудников МИТХТ им. М.В. Ломоносова с документами, исключает необходимость рассылки, учета каждой копии и т.д.

На рис. 5 показана иерархическая структура документации СМК МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

Как видно из приведенного на рис. 5 описания возможных видов документации МИТХТ им. М.В. Ломоносова, используемой в его СМК, она может быть представлена как иерархия. Такое представление облегчает распространение, поддержание и понимание структуры документации СМК академии.



Рис. 5. Иерархическая структура документации СМК МИТХТ.

Направление 7. Очередным шагом в построении системы менеджмента качества в МИТХТ им. М.В. Ломоносова было внедрение системы в работу академии в соответствии с разработанными, утвержденными и введенными в действие документами системы менеджмента качества. На рабочих местах были определены обязанности, полномочия и ответственность каждого сотрудника в рамках системы менеджмента качества. Также были разработаны и введены в действие должностные инструкции.

Направление 8. Чтобы проверить выполнение и соблюдение установленных положений, оценить результаты деятельности подразделений и, другими словами, выявить «слабые места», был проведен внутренний аудит системы качества.

В ходе проведения внутреннего аудита в МИТХТ им. М.В. Ломоносова, внутренние аудиторы столкнулись с рядом проблем, основными из которых можно назвать:

- большое количество проверяемых подразделений, причем разнородных, таких как кафедры, библиотека, хозяйственные подразделения и другие;
- негативное отношение некоторых сотрудников и руководителей подразделений к внедрению системы менеджмента качества в академии;
- консервативные взгляды на реализацию образовательных процессов, что осложняет разработку и проведение корректирующих и предупреждающих действий;
- дополнительная нагрузка сотрудников, которые выполняют работу уполномоченного по качеству, совмещая ее с основной

деятельностью в ВУЗе.

Для решения этих проблем было предложено в дальнейшем составлять более корректный план внутреннего аудита. Целесообразнее будет заниматься внутренним аудитом в течение всего года, распределив все подразделения академии, участвующие в аудите, равномерно.

Проблему негативного отношения некоторых сотрудников к аудиту системы менеджмента качества можно решить только постоянным разъяснением целей и задач каждого аудита, обучением и привлечением уполномоченных по качеству одних подразделений к участию в проведении аудита в других подразделениях. Также этим будет решаться проблема обмена опытом по поддержанию системы менеджмента качества в каждом подразделении академии.

Направление 9. Сертификация системы менеджмента качества – это процедура подтверждения ее соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001.

Система менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова успешно прошла сертификацию в конце 2007 года. Подтверждение соответствия системы качества требованиям международного стандарта ISO 9001 проводилось Ассоциацией по сертификации «Русский регистр». Сертификаты были получены академией в марте 2008 г.

В результате проведенного сертификационного аудита были выявлены несоответствия. Основная часть несоответствий касалась ведения документации в МИТХТ им. М.В. Ломоносова. Невнимательное отношение к

документам в подразделениях, на кафедрах происходит часто по разным причинам. Каковы бы ни были причины, но приводят они к недопустимому хаосу в документах, который необходимо устранять. В этом требуются усилия всего коллектива, усилий сотрудников Службы качества совершенно недостаточно.

Все выявленные в ходе сертификационного аудита несоответствия были устранены. Но их ликвидация проводилась только «в точечных местах», в отдельных подразделениях. В других подразделениях несоответствия остались и их необходимо устранять. Для этого в академии периодически проводятся и будут проводиться внутренние аудиты.

Через год после сертификационного аудита, в 2008 г. академия прошла инспекционный контроль. Инспекционный контроль, проведенный Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр», показал, несмотря на успешное окончание, что проблемы с ведением документации остались. Некоторые сотрудники не видят смысла в мероприятиях по качеству, поскольку смотрят со своей точки зрения, не видя проблемы в целом, воспринимают ее в приложении

лично к себе, а не к академии в целом. Возможные перемены ими воспринимаются как угрозы дополнительных проверок и угрозы своему авторитету. В результате проявляют неявное, в некоторых случаях явное сопротивление происходящим изменениям. Сопротивление во всех формах может привести к конфликтной ситуации вокруг СМК, интригам, нарушить эмоциональный климат в коллективе.

В заключение хотелось бы отметить, что формирование системы менеджмента качества в ВУЗе – это не простое дело, за которое рано или поздно придется взяться всем учебным заведениям. При этом не стоит относиться к разработке СМК формально, это может привести только к негативным изменениям и новым сложностям в работе ВУЗа.

Сертифицировав СМК, руководство и коллектив МИТХТ им. М.В. Ломоносова не останавливается на достигнутом. В академии продолжается работа над тем, чтобы система качества постоянно способствовала улучшению образовательной деятельности, для обеспечения востребованности и конкурентоспособности МИТХТ им. М.В. Ломоносова.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Образование в Российской Федерации: 2007. Статистический ежегодник. – М., 2007.
2. Сазонов, Б. А. Болонский процесс: актуальные вопросы модернизации российского высшего образования / Б. А. Сазонов. – М. : МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2007. – 158 с.
3. Капелюк, З. Опыт и проблемы формирования системы менеджмента качества подготовки специалистов в ВУЗе / З. Капелюк, Л. Струминская, С. Донецкая // Ректор ВУЗа. – 2008. – № 3. – С. 36–44.
4. Коровкин, М. В. Система менеджмента качества в ВУЗе / М. В. Коровкин, С. Б. Могильницкий, А. И. Чучалин // Инженерное образование. – 2005. – № 3. – С. 62–73.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2001-15-08. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.
6. Система менеджмента качества МИТХТ им. М.В. Ломоносова. Руководство по качеству. РК-2007. – М. : МИТХТ им. М.В. Ломоносова, 2007. – 61 с.
7. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения / В. В. Азарьева [и др.]. – СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2006. – 408 с.