

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

27.03.02 «Управление качеством»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка корректирующих и предупреждающих действий,
направленных на повышение результативности процессов системы
менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский
государственный университет)»

Студент(ка)

Н.Р. Гарифуллов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Гарифуллов Наиль Ринатович

1. Тема «Разработка корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»)»

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 21 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной и преддипломной практик.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы повышения результативности процессов системы менеджмента качества

1.1 Понятие и сущность результативности процесса

1.2 Улучшение процессов СМК на основе корректирующих и предупреждающих действий

2 Анализ результативности процессов системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

2.1 Анализ организационно-экономической деятельности ТГУ

2.2 Описание системы менеджмента качества в ТГУ

2.3 Оценка результативности корректирующих и предупреждающих действий ТГУ

3. Разработка мероприятий по совершенствованию корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества

3.1 Мероприятия и рекомендации по их реализации

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения.

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист.

2. Актуальность, цель и задачи исследования.

3. Описание СМК ТГУ.

4. SWOT-Анализ процесса «Корректирующие и предупреждающие действия».

5. Причинно-следственная диаграмма результативности КД/ПД;

6. Слабые места процесса «Корректирующие и предупреждающие действия»;

7. Предложенные мероприятия по улучшению;

8. Критерии/требования для участников рабочей группы;

9. Регламентирование времени мероприятий ПД;

10. Актуализация механизма подачи предложения по ПД;

11. Схема процесса;

12. Экономическая эффективность.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.Р. Гарифуллов

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Гарифуллова Наиля Ринатовича
по теме «Разработка корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	11.04.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	25.04.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	02.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	16.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	15.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	17.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	21.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

О.И. Антипова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Н.Р. Гарифуллов

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Гарифуллов Н.Р.

Тема работы: «Разработка корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»)».

Научный руководитель: к.т.н., доцент Антипова О.И.

Цель исследования – повышение результативности процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» в структуре системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Объект исследования – ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Предмет исследования – процесс «Корректирующие и предупреждающие действия».

Методы исследования – SWOT-анализ, диаграмма Исикавы, диаграмма Ганта.

Краткие выводы по бакалаврской работе: были разработаны меры (определение сроков выполнения всех действий по предупреждающим действиям, усовершенствование механизма подачи предложений по ПД от сотрудников университета и выставление требований для участников рабочей группы для анализа данных, выработки оптимальных решений по реализации КД/ПД и определения необходимых ресурсов), которые позволяют повысить общий уровень качества предоставляемых университетом услуг, поскольку корректирующие и предупреждающие действия являются важным элементом в построении надежной, стабильной и результативной системы менеджмента качества любой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть

использованы специалистами ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» при разработке и реализации мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 54 источников и 7-ми приложений. Общий объем работы 68 страниц машинописного текста, с приложениями.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы повышения результативности процессов системы менеджмента качества	11
1.1 Понятие и сущность результативности процесса	11
1.2 Улучшение процессов СМК на основе корректирующих и предупреждающих действий	17
2. Анализ результативности процессов системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»	31
2.1 Анализ организационно-экономической деятельности ТГУ	31
2.2 Описание системы менеджмента качества в ТГУ	34
2.3 Оценка результативности корректирующих и предупреждающих действий ТГУ	37
3. Разработка мероприятий по совершенствованию корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества	41
3.1 Мероприятия и рекомендации по их реализации.....	41
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	50
Заключение	54
Библиографический список	56
Приложение А. Перечень условных обозначений, символов, сокращений, терминов.....	61
Приложение Б. Форма подачи предложений по предупреждающим действиям	63
Приложение В. Журнал ознакомления сотрудников с возможностью подачи предложений по предупреждающим действиям	64
Приложение Г. Отчет о состоянии предложений по предупреждающим действиям (ПД) от сотрудников подразделения.....	65
Приложение Д. Форма плана корректировок, корректирующих / предупреждающих действий	66
Приложение Е. Форма журнала регистрации предложений по предупреждающим действиям.....	67
Приложение Ж. Форма журнала повышения квалификации сотрудников	68

Введение

Улучшение качества услуг – источник экономического роста, процветания и одно из важнейших направлений интенсивного развития экономики всего государства. В настоящих условиях возрастает значение комплексного (цельного) управления качеством услуг и эффективностью производственных процессов.

Качество – понятие многогранное, обширное, обеспечение его задача не из легких, но достижимых, требует объединения практического и теоретического опыта, а также творческих способностей многих специалистов из разных сфер. Проблема повышения качества разрешается только при совместной работе многих заинтересованных сторон: государства, органов федерального управления, руководителей высшего звена и сотрудников предприятий. Только слаженная работа всех сторон приводит к значимому результату, к достижению целей. Однако не стоит забывать про потребителей, которые играют важнейшую роль в решении данной проблемы, выдвигающие свои требования производителям товаров и услуг.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что корректирующие и предупреждающие действия являются важными инструментами повышения качества продукции и услуг. А для системы менеджмента качества «Тольяттинского государственного университета» это является важным в связи с выполнением научно-исследовательских работ и услуг в области инженерных расчетов и сертификацией по ГОСТ РВ 0015-002-2012. Поэтому вопросы повышения качества предоставляемых услуг имеют большое значение. Необходимо постоянно совершенствовать качество для обеспечения конкурентоспособности ВУЗа¹.

На основе обзора многих работ, внесших вклад в развитие отдельных аспектов исследуемой темы, следует сделать вывод, что степень

¹ Перечень сокращений представлен в Приложении А.

разработанности проблемы достаточно высока. Однако существуют положения данной тематики, которые требуют более тщательного и детального рассмотрения, а так же изучения. [1-9,21]

Цель данной работы – повышение результативности процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» в структуре системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- 1) Выполнить анализ теоретических аспектов управления качеством продукции.
- 2) Проанализировать деятельность ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию корректирующих и предупреждающих действий направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества.
- 4) Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является организация по предоставлению образовательных и научно-исследовательских услуг ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет», а предметом исследования – процесс «Корректирующие и предупреждающие действия».

Научная новизна исследования состоит в том, что в данной работе рассмотрена одна из обязательных процедур СМК и даются рекомендации по улучшению данной процедуры.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» при разработке и реализации мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 54 источников и 7-ми приложений. Общий объем работы 68 страниц машинописного текста, с приложениями.

1 Теоретические основы повышения результативности процессов системы менеджмента качества

1.1 Понятие и сущность результативности процесса

В настоящее время проявляется множество разнообразных аспектов понятия «качество»: социальный, экономический, личностный, управленческий и др. Каждый подход по-своему интерпретирует содержание этой категории в зависимости от объекта и предмета исследования.

В рыночной экономике тема качества является одним из важнейших факторов повышения уровня жизни, экономической, социальной и политической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность и результативность всех заинтересованных сторон деятельности: разработка стратегии и политики, организация и планирование производства, маркетинг и др. Важнейшим элементом всей системы качества является качество продукции (услуг). [19,32-36,47]

Экономическое содержание понятия «качество продукции (услуги)» основывается на том, что качество продукции (услуги) формируется в процессе её изготовления (предоставления).

Абсолютно любая продукция и услуги создаются для удовлетворения определённых потребностей общества и человека в частности. Это предназначение продукции и услуг полностью относится и к их качеству. Учитывая такое социальное значение качества продукции (услуг), можно классифицировать его как социально-экономическую категорию.

Степень удовлетворения личных и общественных потребностей конкретной продукцией или услугой определяется её свойствами. А качество продукции (услуги) определяется совокупностью её свойств. [16-17]

Обобщая рассмотренные аспекты качества продукции и услуг, ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» даёт следующие пояснения: «Качество продукции и услуг

организации определяется способностью удовлетворять потребителей преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.

Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя». [12]

Определение качества как совокупности свойств продукта (услуги), нацеленных на удовлетворение части потребностей, можно отнести и к потребительской стоимости. Между тем это связанные, но не идентичные категории.

Под потребительской стоимостью понимается полезность продукции или услуги, ее способность удовлетворять общественные потребности. Каждый продукт обладает огромным множеством различных свойств. Однако его потребительскую стоимость организуют только те из них, которые обеспечивают полезность, т.е. служат для удовлетворения определённых человеческих нужд. [29-31]

Иначе говоря, потребительская стоимость формирует полезность вещи, а качество означает меру, в какой она реально способна удовлетворять определенные потребности.

Такому пониманию качества соответствует определение, даваемое ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» качество (quality) – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям. [12]

Требования к системе качества на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая версия стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 80-х годов и являлась отправной точкой для выхода международной стандартизации на новый уровень. Эти стандарты внедрились и в производственные процессы, и в сферу управления и установили понятные, точные требования к системам управления качеством. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло новое

самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. Стандарты ИСО серии 9000 установили единообразный общепризнанный в мире подход по оценке систем обеспечения качества и определили отношения между поставщиками, производителями и потребителями продукции (услуг). [15,18,20,37-38]

Качество можно представить в виде пирамиды (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида качества

TQM (total quality management) – всеобщее управление качеством, которое предполагает высокий уровень качества всей деятельности организации для достижения требуемого качества продукции или услуг. Прежде всего, это деятельность, связанная с обеспечением высокого организационного уровня предприятия и надлежащих условий труда. Качество работы включает в себя принятие управленческих решений, систему планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно на выходе. Здесь непосредственно оценивается качество выполненной работы, удовлетворенность потребителя.

TQM характеризуют следующими принципами совершенствования деятельности организации:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие работников;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

Положение о безусловной ориентации подходов TQM на системный подход к управлению требует оговорки. Методы системного подхода, основанные на предположении о полностью рациональном поведении людей, применимы далеко не всегда. Методы системного подхода в определенных условиях становятся уязвимым местом подходов TQM.

Рассмотрим каждый из принципов подробнее.

Ориентация на потребителя. Глобальная ориентация на потребителя, которая соответствующим образом обеспечивается методически, технически и организационно необходима каждой организации.

Лидерство. Руководителю необходимо создать условия для успешного процветания организации.

Взаимодействие работников. Одно из важнейших положений TQM, каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшениях.

Процессный подход. Под процессным подходом в TQM понимают управление качеством всех видов деятельности на основе управления осуществляемыми организацией деловыми процессами как согласованной системы.

Под деловым процессом понимают совокупность различных видов работ, которые, вместе взятые, создают результат — благо, имеющее ценность для потребителя, клиента. Потребители — это не только клиенты, которые используют товары и услуги организации. Это и внутренние

потребители — сотрудники организации, осуществляющие иные деловые процессы. Деловой процесс составляет цепочка работ, операций, функций, результатом которой является какой-либо продукт или услуга. Деловые процессы обычно подразделяют следующим образом: основные, вспомогательные и процессы управления.

Улучшение. Опыт американской, европейской и, конечно же японской промышленности показал, что устанавливать пределы улучшения не следует, само постоянное улучшение должно быть целью организации и системы управления.

Принятие решений, основанных на свидетельствах. Реализация этого принципа призвана исключить необоснованные решения, которые обычно называют волевыми. Необходимо собирать и анализировать фактические данные и принимать решения на их основе.

Менеджмент взаимоотношений. Этот принцип, суть которого в простейших случаях очевидна, необходимо реализовывать по отношению, как к внешним поставщикам, так и внутренним.

Подходы TQM мобилизуют всех сотрудников предприятия на удовлетворение запросов потребителей, что подразумевает повседневное участие каждого в систематическом повышении качества. Это затрагивает любого сотрудника и любую группу людей на предприятии.

TQM означает непрерывное повышение эффективности на всех уровнях и во всех сферах деятельности путем создания условий для постоянного улучшения на основе командной работы, укрепления доверия и последовательного, систематического изучения делового процесса, применения количественных методов анализа. TQM также предполагает накопление знаний и опыта в области совершенствования процессов. Совершенствование процессов можно отследить оценкой их результативности. [10,27,50]

Выдержка из ГОСТ Р ИСО 9000-2015:

«3.7.11 результативность (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов».
[12]

Результативностью также может считаться приведение в исполнение, достижение (степень законченности действия), выполнение, проведение (степень исполнения) команды, обязанности (долга), назначения (цели).

Следовательно, необходимо, кроме прочих характеристик процессов, определить:

- цели процесса;
- результаты;
- показатели результативности, а также установить;
- критерии для показателей.

Показатели (характеристики), отражающие степень интенсивности проявления свойств процесса жизненного цикла продукции и их целевые значения для процессов, устанавливаются в соответствии с требованиями заказчика и должны учитывать свойства продукции, создаваемой в ходе процесса. В этом случае, кроме оценки результативности, показатели используются для мониторинга процессов и принятия предупреждающих и корректирующих действий.

Например, такой показатель как количество изделий, сданных в срок без брака, может служить для оценки результативности, а для мониторинга процесса желателен показатель, учитывающий качество управления процессом. Возможно то же количество изделий, сданных в срок без брака, прошедших без отклонений на ряде контрольных позиций. Одним из известных и распространенных в организациях, сертифицировавших СМК по стандарту ГОСТ РВ 0015-002, методов оценки результативности процессов и СМК в целом является методика оценки СДС «Военный регистр», в соответствии с которой интегральная оценка результативности СМК в целом включает оценки:

- удовлетворенности потребителя качеством продукции;

- соответствия требованиям к продукции;
- оценку качества продукции поставщиков;
- степени достижения целей организации в области качества;
- оценку результативности всех процессов СМК;
- степени выполнения требований стандарта ГОСТ РВ-0015-002 в области качества процессов. [11,14,26,28]

Применяемыми показателями для процессов проектирования и разработки, наиболее близким к процессу исследований, могут быть итоговые показатели:

- доля продукции (НИР и ОКР), сданной заказчику в срок без замечаний, или без последующих рекламаций от общего количества;
- доля продукции (НИР и ОКР), признанной несоответствующей (как исполнителем, так и заказчиком);

Показатели, характеризующие управление качеством процесса:

- доля этапов НИР и ОКР (включая ТЗ), имеющих записи проведения входных данных, анализа хода работ, анализа рисков;
- доля этапов НИР и ОКР, имеющие документально подтвержденные программы и методики испытаний, а также рабочие процедуры.

Такого рода показатели рассчитаны на завершение (сдачу) этапов или продукции в целом и хорошо применимы для процессов выпуска серийной продукции. [29-31]

1.2 Улучшение процессов СМК на основе корректирующих и предупреждающих действий

Имея определенный опыт в различных областях науки и практических навыков, специалисты чаще всего определяют систему управления качеством достаточно свободно, что обычно порождает прямо противоположные представления о ней. Отсутствие конкретных рекомендаций со стороны

вышестоящего Министерства в отношении выстраивания системы качества в вузах, при наличии некоторых требований и критериев оценки системы дает достаточную свободу вузам для выбора основы создания собственной СМК.

В такой ситуации возможны два основных пути создания систем качества в вузах (рисунок 2).



Рисунок 2 – Модели всеобщего менеджмента качества в вузе

Первый – это внедрение уникальной модели системы управления качеством, разработанной на примере конкретного учебного заведения и применимой для других организаций.

Второй – это внедрение универсальных принципов современных систем менеджмента качества, используемых в различных сферах деятельности. В частности речь идет о прямом применении принципов всеобщего менеджмента качества (TQM), нашедших отражение в требованиях международных стандартов ИСО серии 9000 и критериях национальных и международных премий в области качества.

Возможен и *третий* путь – смешанный процесс выстраивания уникальной СМК в образовании с использованием принципов TQM и требований международных стандартов ИСО серии 9000. [25,39,48,49]

Следует ли внутривузовской системе управления качеством соответствовать, быть похожей на систему, выстроенную по международным стандартам? Понятно, что отвечающую всем требованиям систему обеспечения качеством, вряд ли удастся описать только в рамках системы основанной на ИСО серии 9000. При работе с международными стандартами однозначно следует избегать не только безоглядного применения всех требований, но и их непредусмотрительного игнорирования. Необходимо применять творческий подход, в основе которого должны быть положены адекватная интерпретация положений стандартов и соответствующие выводы для конструктивных действий.

Однако, принципы TQM, являющиеся основой международных стандартов ИСО серии 9000, должны быть обязательно использованы при создании системы управления качеством вуза:

1) приверженность руководства организации ориентации на качество, удовлетворяющее потребности потребителя, постоянное личное участие в постановке и выполнении целей и создание благоприятных условий для всего персонала в деятельности по улучшению качества;

2) системность управляющих воздействий, направленных на повышение качества предоставляемых услуг;

3) всеобъемлющий, целостный тип всех видов деятельности организации, рассматриваемый через связь всех внутренних и внешних процессов;

4) непрерывное и постоянное воздействие по улучшению результатов в области качества, всегда и везде;

5) принятие решений основанных на всестороннем анализе фактов, а не случайных обрывочных выводах и суждениях;

б) командная работа по улучшению деятельности, в том числе с партнерами (поставщиками).

В настоящее время работу любого вуза реально оценивает рынок труда через спрос на его выпускников и спрос на его услуги абитуриентами (по показателям конкурса, среднему баллу ЕГЭ и количеству поступивших студентов). В условиях рынка и высокой конкуренции вузов, каждому учреждению высшего образования просто необходимо бороться за каждого абитуриента и студента. У абитуриентов, как у потенциальных потребителей образовательных услуг, всегда есть альтернатива, выбор другого университета. Абитуриенты могут предпочесть услуги других вузов, если им предложат более качественные образовательные услуги и лучшие условия обучения при меньшей стоимости, а так же получение диплома, гарантирующего высокую вероятность хорошего трудоустройства. В условиях сокращения числа бюджетных мест, в первую очередь, на образовательные программы экономического и гуманитарного направлений, перехода высшего профессионального образования на уровневую систему подготовки, со сметного финансирования вузов на финансирование в виде субсидий в расчете на одного обучающегося это приводит к трудностям в обеспечении финансовой устойчивости университетов. Чтобы выдержать конкурентный уровень, необходимо использовать принципиально новые технологии управления, основанные на принципах всеобщего менеджмента качества (TQM) и получившие свое воплощение в международных стандартах ISO серии 9000. Одним из главных достоинств этих стандартов является то, что они дают возможность построить на их базе такую систему управления организацией, которая непрерывно «следует за желаниями и ожиданиями потребителей». Как показывает мировой опыт, разработка и правильное внедрение такой системы менеджмента качества способствует повышению качества предоставляемых услуг, увеличению «добавленной ценности» и стоимости нематериальных активов любой организации, в том числе образовательной организации, что непременно приводит к повышению

ее конкурентоспособности и увеличению прибыли. Разработка, внедрение, сертификация и совершенствование СМК в таком специфическом учреждении, как вуз, до сих пор представляют собой очень трудную задачу, которая осложняется тем, что часто вузы – это заведения консервативные, инерционные и нерешительные в плане внесения изменений в устоявшиеся процессы. Принятие вузом решения о создании СМК – это, конечно, большая ответственность, и чтобы не ошибиться в первых организационных шагах, важно учитывать опыт продвинутых, в этом плане, вузов, выступающих сегодня в качестве признанных лидеров в области создания и внедрения СМК, центров распространения передового опыта. Поэтому многие вузы, вставшие на путь качества, остро нуждаются в достаточно ясных рекомендациях и регламентирующих правилах деятельности для каждого подразделения, сотрудника, указывающих на то, что именно и в какой последовательности нужно делать для построения эффективной системы управления и ее постоянного улучшения в дальнейшем. Часто встречается распространенное заблуждение, что стандарты ИСО серии 9000 разработаны для производств. Однако анализ стандарта показывает, что образование подчинено тем же законам, принципам и стандартам, которым подчиняется весь бизнес, ориентированный на рыночные условия. [10,50]

Хорошим примером в данной тематике является опыт Ульяновского государственного университета, который является одним из немногих вузов России, разработавших, внедривших и сертифицировавших систему менеджмента качества на основе международного стандарта ИСО 9001 по всем основным направлениям деятельности университета. Широкомасштабная работа по разработке и внедрению СМК УлГУ была начата в ноябре 2004 г. Целью этого проекта было построение действенной и эффективной системы управления качеством, охватывающей все процессы университета. Поэтому в работу были вовлечены, все сотрудники университета. Конечно, большие объемы и сложность выполняемых работ потребовали от вуза оптимизации организационной структуры и симбиоза

всех необходимых человеческих и материальных ресурсов. Благодаря тому, что в течение всего периода создания СМК университет уделял большое внимание как массовому обучению сотрудников УлГУ по вопросам управления качеством, так и целенаправленной подготовке собственных сертифицированных специалистов в этой области, было принято решение отказаться от услуг консалтинговых компаний. С одной стороны, это было рискованное решение, учитывая сложность, специфичность и ответственность проекта, с другой – это позволило университету сэкономить достаточно большие финансовые ресурсы. Успешная сертификация СМК доказала оправданность принятого решения. Особенно следует отметить, что в ходе поэтапного обучения проводились разъяснения тех преимуществ, которые приносит современная технология стратегического управления вузом на основе принципов качества. Как наверно везде, изначально основная масса сотрудников не имела единого взгляда на проблемы качества и не придерживалась единого определения этого понятия. Обучение в определенной степени способствовало решению, пожалуй, главной проблемы этого проекта – преодолению скептицизма и, в отдельных случаях, активного противодействия в настроениях сотрудников университета. Однако по мере развития и расширения СМК в деятельность всех подразделений и служб УлГУ позитивные тенденции в коллективах сотрудников с каждым годом усиливались.

В настоящее время идеология СМК объединяет все подразделения и сферы деятельности УлГУ (рисунок 3), вовлекая весь коллектив университета – от лаборанта до ректора, все большее число сотрудников университета, постепенно преодолевая естественный консерватизм, приходят к пониманию и принятию тех преимуществ, которые приносит современная организация работы, основанная на принципах менеджмента качества, что, несомненно положительно сказывается на имидже вуза.

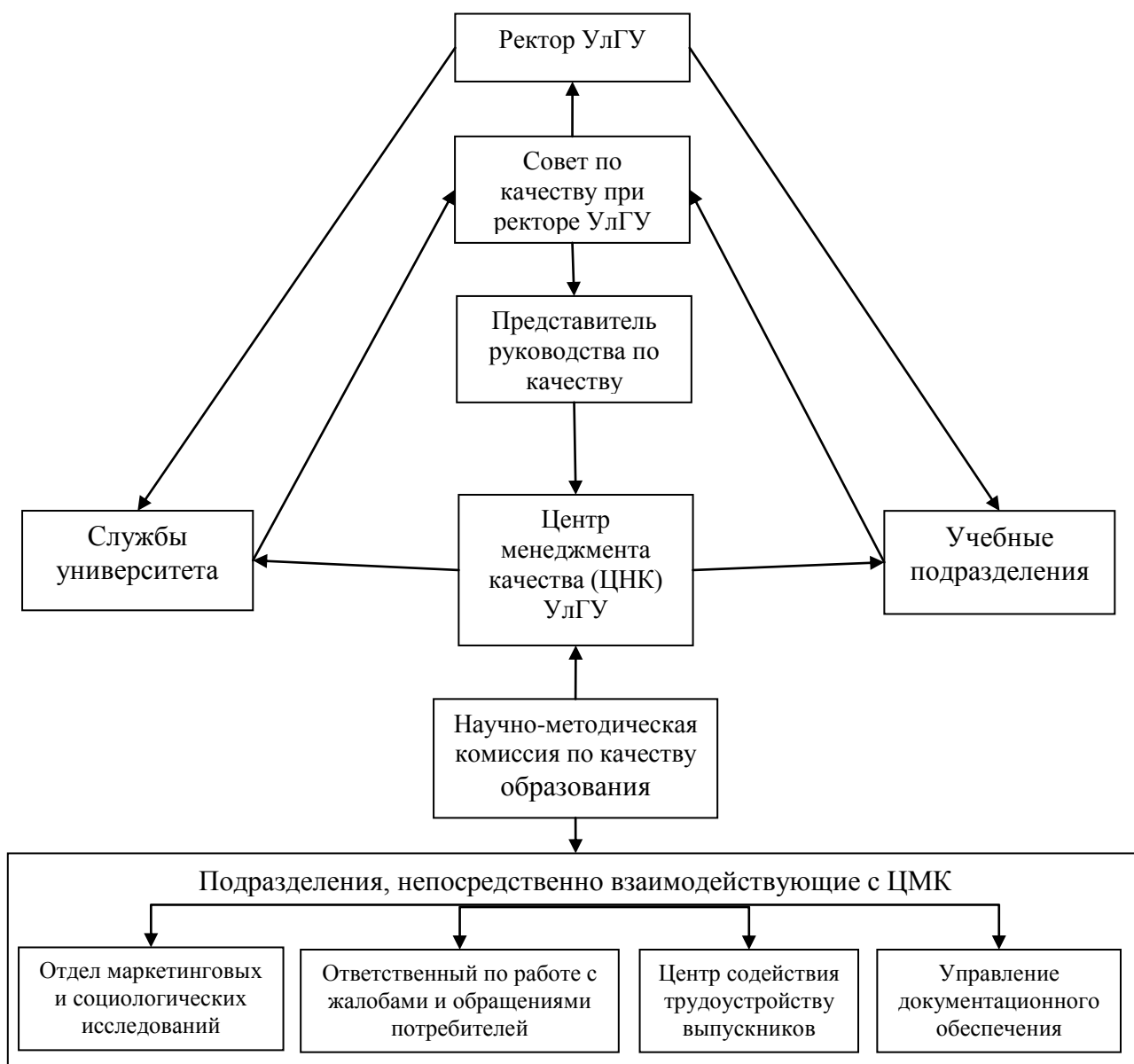


Рисунок 3 – Организационная структура SMK УлГУ

Таким образом, широкое внедрение SMK во все сферы жизнедеятельности университета говорит о тесной и глубокой интеграции системы менеджмента качества и системы управления УлГУ, что, по сути, позволяет поставить между ними знак равенства.

Что же дает SMK вузу? Коротко ответить трудно, но, основные цели создания, внедрения и развития SMK следующие:

1) подтверждение способности гарантировать стабильность обеспечения высокого качества образовательных и научно-исследовательских услуг, обеспечение гарантий приобретения студентами

необходимых знаний, умений, навыков, культуры и комплексной подготовки к самореализации в обществе за счет системного управления всеми процессами вуза;

2) обеспечение опережающего удовлетворения запросов и требований потребителей;

3) оптимизация деятельности процессов университета и рациональное использование всех ресурсов;

4) обеспечение прозрачности деятельности процессов;

5) повышение рейтинга и конкурентоспособности выпускников на рынке труда;

6) повышение имиджа вуза как эффективного научно-образовательного учреждения высшего образования и организации высокой социальной ответственности и др.

Но, конечно, самое главное – СМК стимулирует совершенствование деятельности по всем основным направлениям, а значит, повышение и укрепление позиций вуза в конкурентной среде, что в итоге сказывается на экономической составляющей. Работа по выявлению преимуществ в конкурентной борьбе – обязательный этап поиска оптимальных стратегических вариантов развития. Конкурентные преимущества определяются на основе анализа услуг, предлагаемых образовательными учреждениями на рынке образовательных и научных услуг, и сопоставления их с продуктами, предоставляемыми вузом. Узнаваемость и привлекательность бренда вуза для студентов, сотрудников и заказчиков, абитуриентов и их родителей обеспечиваются за счет эффективного позиционирования имиджевых конкурентных преимуществ на всех уровнях (международном, федеральном, региональном и внутреннем информационном поле).

Следует отметить, что на протяжении всего периода разработки и внедрения СМК УлГУ данный проект постоянно включался в число наиболее приоритетных направлений развития университета. В настоящее время

процесс постоянного совершенствования СМК образовательной, научной и инновационной деятельности также имеет большую важность и отражен в перечне основных задач программы стратегического развития УлГУ на период до 2020 г. Поэтому необходимо придать большую динамику оптимизации и совершенствованию всех процессов и видов деятельности университета, а так же последовательно наращивать ресурсы и усилия всех сотрудников по дальнейшему совершенствованию СМК для использования ее в качестве эффективного инструмента современного менеджмента. При четком процессном и системном взаимодействии на основе СМК кафедр, факультетов и институтов между собой и администрацией УлГУ СМК университета должна стать более целостной, гибкой, динамичной, прозрачной, способной обеспечить его дальнейшее поступательное развитие. А одним из важных инструментов постоянного развития и улучшения являются корректирующие и предупреждающие действия. [40-46]

Корректирующие и предупреждающие действия – это один из инструментов качества, позволяющий не только устранить какие-либо несоответствия, но и помочь установить причину этих самых несоответствий, а также предостеречь организацию от потенциальных рисков, несоответствий.

Выдержка из ГОСТ ISO 9000-2015:

«3.12 Термины, относящиеся к действиям

3.12.1 предупреждающее действие (preventive action): Действие, предпринятое для устранения причины потенциального *несоответствия* (3.6.9) или другой потенциальной нежелательной ситуации.

Примечания

1 Потенциальное несоответствие может иметь несколько причин.

2 Предупреждающее действие предпринимают для предотвращения возникновения события, тогда как *корректирующее действие* (3.12.2) - для предотвращения повторного возникновения события.

3.12.2 корректирующее действие (corrective action): Действие,

предпринятое для устранения причины *несоответствия* (3.6.9) и предупреждения его повторного возникновения.

Примечания

1 Несоответствие может иметь несколько причин.

2 Корректирующее действие предпринимают для предотвращения повторного возникновения события, тогда как *предупреждающее действие* (3.12.1) - для предотвращения его возникновения.

3 Термин является одним из числа общих терминов и определений для стандартов ИСО на системы менеджмента, приведенных в Приложении к Сводным дополнениям ИСО Директив ИСО/МЭК, часть 1. Исходное определение было модифицировано посредством добавления примечаний 1 и 2.

3.12.3 коррекция (correction): Действие, предпринятое для устранения обнаруженного *несоответствия* (3.6.9).

Примечание

1 Коррекция может осуществляться перед, в сочетании или после *корректирующего действия* (3.12.2).

2 Коррекцией может быть, например, *переделка* (3.12.8) или изменение *градации* (3.12.4)». [12]

Выдержка из ГОСТ ISO 9001-2015:

«10.2 Несоответствия и корректирующие действия

10.2.1 При появлении несоответствий, в том числе связанных с претензиями, организация должна:

а) реагировать на данное несоответствие и насколько применимо:

1) предпринимать действия по управлению и коррекции выявленного несоответствия;

2) предпринимать действия в отношении последствий несоответствия;

б) оценить всю необходимость мероприятий по устранению причины или причин, если их несколько, для данного несоответствия с тем, чтобы избежать его повторного появления или появления в другом месте

посредством:

- 1) проведения анализа несоответствия;
- 2) определения причин, вызвавших появление несоответствия;
- 3) определения наличия аналогичного несоответствия или возможности его возникновения где-либо еще;
- с) выполнять все необходимые действия;
- д) проанализировать результативность каждого предпринятого корректирующего действия;
- е) актуализировать при необходимости риски и возможности, определенные в ходе планирования;
- ф) вносить при необходимости изменения в систему менеджмента качества.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

10.2.2 Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию как свидетельство:

- а) характера выявленных несоответствий и последующих предпринятых действий;
- б) результатов всех корректирующих действий». [13]

Корректирующие и предупреждающие действия позволяют совершенствовать и улучшать систему менеджмента качества.

Основаниями для разработки корректирующих или предупреждающих действий являются выявленные существующие или потенциальные несоответствия, т.е. невыполнение законодательных и/или нормативных требований в отношении предоставления услуги потребителю и всем заинтересованным сторонам, а так же установленных требований ГОСТ Р ИСО 9001. Целью корректирующих / предупреждающих действий (КД/ПД) является поддержание соответствия качества. КД/ПД являются средством постоянного улучшения деятельности университета, повышения эффективности и результативности процессов СМК, улучшения качества

всех видов деятельности, повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Основными задачами КД/ПД являются:

- 1) выявление несоответствий;
- 2) выявление причин несоответствий;
- 3) разработка и реализация мер по устранению или минимизации причин несоответствий.

Корректирующие действия осуществляются в целях устранения причин обнаруженных несоответствий для предотвращения их повторного возникновения. Предупреждающие действия осуществляются в целях устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Основанием для разработки и реализации КД/ПД являются выявленные существующие или потенциальные несоответствия. КД/ПД являются составной частью процесса постоянного улучшения, который объединяет также планирование качества, результаты внутренних аудитов, анализ данных для улучшения и анализ со стороны руководства эффективности СМК. Общий алгоритм проведения КД/ПД представлен на рисунке4.

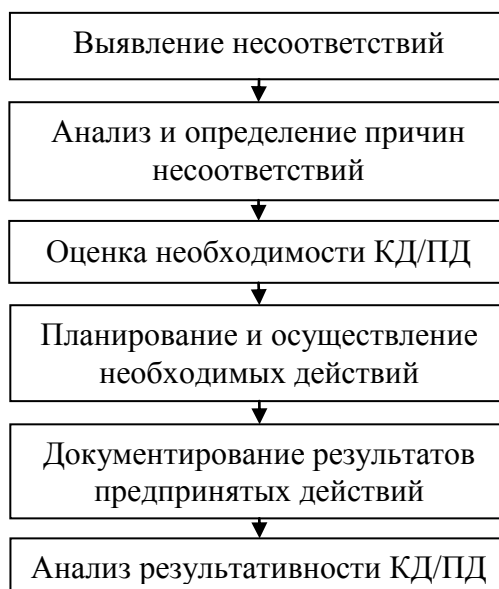


Рисунок 4 – Порядок проведения КД/ПД

Выявление несоответствий осуществляется в ходе проведения:

- контроля показателей процессов СМК;
- внешних и внутренних аудитов университета;
- работы с жалобами, т.е. претензиями и обращениями студентов и иных категорий потребителей.

Выявление потенциальных несоответствий и их коренных причин осуществляется в ходе сбора и анализа информации всех этапов реализации образовательных программ посредством:

- анализа потребностей и ожиданий всех потребителей;
- анализа ведения соответствующих записей;
- измерения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;
- мониторинга и оценки показателей подразделений / процессов;
- анализа рынка труда;
- мониторинга и оценки качества обучения студентов и слушателей;
- анализа других источников информации.

Источниками информации служат документы, содержащие данные о динамике показателей подразделений / процессов, в том числе:

- данные маркетинговых исследований;
- отчеты о результатах внутренних и внешних проверок СМК университета;
- результат успеваемости студентов;
- данные об удовлетворенности всех заинтересованных сторон;
- данные о жалобах и обращениях всех видов потребителей;
- сведения о компетентности и квалификации персонала;
- иные сведения и данные.

Несоответствия по значимости могут быть двух видов:

Значительное несоответствие. То несоответствие, которое с большой вероятностью потенциально повлечет (или уже повлекло) невыполнение требований потребителей и/или нормативных требований, либо привело к

большому увеличению затрат ресурсов, либо к определенному снижению удовлетворенности потребителей и всех заинтересованных сторон;

Незначительное несоответствие. Отдельные несистематические ошибки, упущения и недочеты в функционировании СМК, которые впоследствии могут привести к невыполнению требований потребителей, а также к снижению результативности всей СМК.

Несоответствия могут относиться к:

- процессам обеспечения и вспомогательным процессам;
- процессам реализации основного направления деятельности;
- процессам мониторинга, измерения, анализа и улучшения деятельности.

Анализ и определение причин несоответствий осуществляется на основании свидетельства о наличии несоответствий (отчет по результатам аудита, решение Ученого совета, протокол заседаний советов университета, протокол заседаний кафедры, жалобы со стороны заинтересованных сторон и т.д.). В ходе анализа представленные свидетельства прорабатываются с целью определения причин выявленных отклонений (если таковые не были установлены ранее). Для этого проводится анализ требований к образовательной услуге и ее результату и самой деятельности структурного подразделения, анализ всех соответствующих процессов, записей о качестве, отчетов и жалоб заинтересованных сторон. Анализ причин существующего несоответствия базируется на сборе необходимой числовой или нечисловой информации (данных контроля, мнениях сотрудников, имеющих отношение к рассматриваемой проблеме и других). При исследовании причин потенциального несоответствия могут быть использованы различного рода расчеты, а также метод «мозгового штурма», творческая дискуссия и другие. Результаты анализа несоответствий используются при планировании КД/ПД. [22-24,51-52,54]

2. Анализ результативности процессов системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

2.1 Анализ организационно-экономической деятельности ТГУ

Тольяттинский государственный университет – системообразующий университет для ряда отраслей промышленности, в которых лидирующая роль принадлежит Самарской области и Поволжью, и градообразующий вуз Тольятти. ТГУ – обладатель премии Правительства РФ в области качества за 2009 год, специального приза премии СНГ в области качества за 2011 год, двукратный победитель конкурса «100 лучших вузов России». Современный ТГУ – это научно-образовательный и культурный центр, определяющий вектор развития всего города.

В 11 институтах ТГУ обучаются около 12 тысяч студентов. Около 100 профессоров и докторов наук и 450 доцентов и кандидатов наук обеспечивают высокое качество обучения более чем по 100 образовательным программам. ТГУ – один из немногих российских вузов, ведущих подготовку офицеров, как на военной кафедре, так и в учебном военном центре Института военного обучения ТГУ.

Тольяттинский государственный университет создан распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2001 г. № 873-р на базе Тольяттинского политехнического института и Тольяттинского филиала Самарского государственного педагогического университета и является их правопреемником. Учредителем вуза является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя вуза осуществляет Министерство образования и науки РФ.

Организационная структура Тольяттинского государственного университета (без институтов) представлена на рисунке 5.

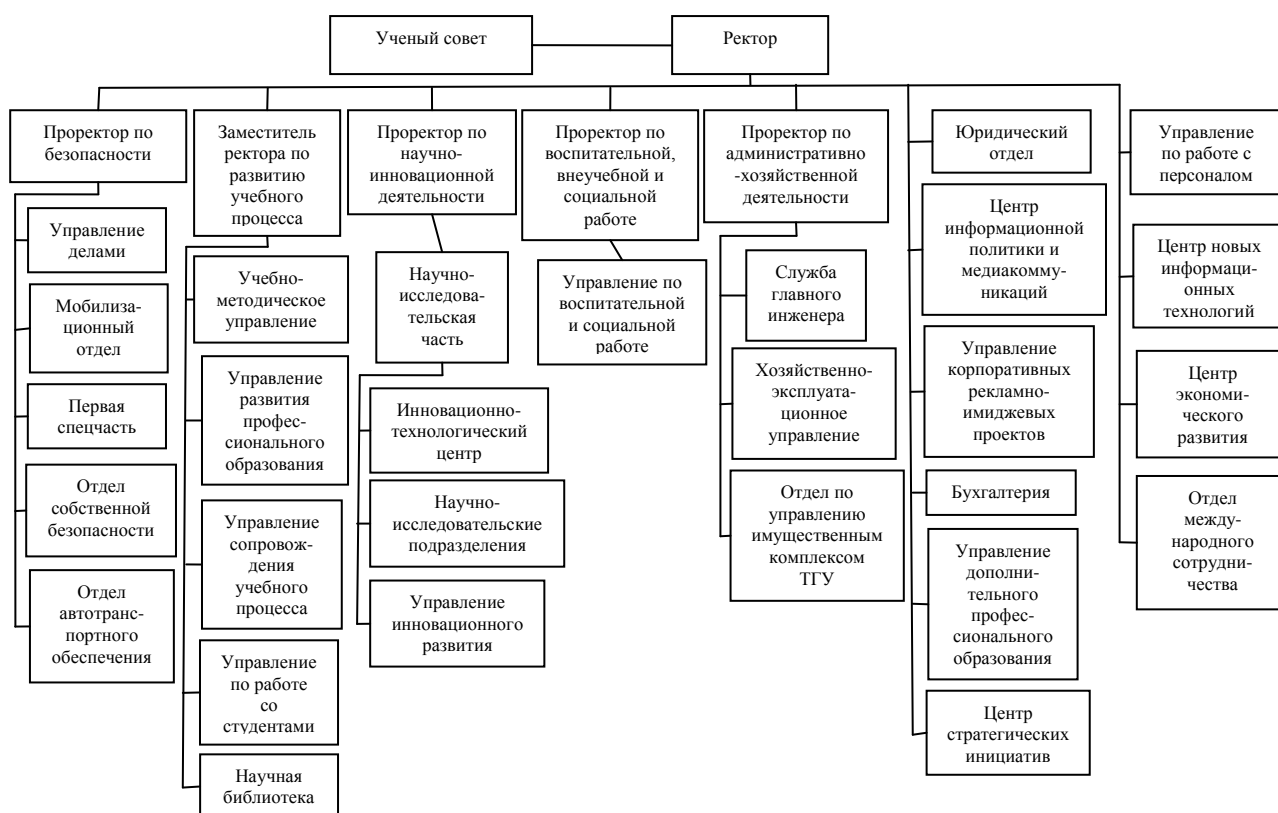


Рисунок 5 – Организационная структура ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» (без институтов)

Как видно на рисунке, представленном выше, Тольяттинский государственный университет является крупной организацией, с развитой организационной структурой, что говорит о масштабности и одновременной сложности управления организацией.

Анализ основных финансовых показателей представлен далее.

Таблица 1 - Доходы ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» за 2011-2015 гг.

Источники дохода	Доходы (тыс. руб.)				
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Средства федерального бюджета (Образование)	433853,6	463315,8	487433,7	483220,7	478 427,4
Средства федерального бюджета (НИЧ)	18585,6	89913,8	77610,5	67 580,5	63 548,7
Средства от приносящей доход деятельности, в т.ч.:	531509,7	403181,0	412249,7	402 646,0	429 825,9

Источники дохода	Доходы (тыс. руб.)				
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
– коммерческое обучение	287558,3	292833,4	299713,5	308 938,3	332 768,0
– структуры ТГУ, находящиеся на самофинансировании	62618,1	39725,9	22133,0	20 049,0	28 575,5
– хоздоговорные работы	79416,3	49457,7	42716,9	35 654,9	36 424,0
– средства, поступающие из городского бюджета	-	-	100,0	-	-
– средства, поступающие из федерального и областного бюджетов по грантам (НИЧ)	85022,8	10550,2	23401,6	18 444,3	12 293,0
– плата за общежития	2181,7	2664,0	2788,3	3 265,9	3 829,7
– поступления коммунальных и накладных платежей от арендаторов	3706,2	1262,6	4638,1	4 140,5	4 017,3
– прочие поступления (проведение конференций, семинаров, добровольные пожертвования, благотворительные взносы, научно-технические услуги)	11006,3	6687,6	16758,3	12 153,1	11 918,4
ИТОГО	983948,9	956410,6	977293,9	1 006 057,5	1 003 558,1

Таблица 2 – Расходы по основным статьям ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» за 2011-2015 гг.

Статьи затрат	Затраты (тыс. руб.)				
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
З/плата с начислениями	523201,2	532638,9	581768,3	587 705,1	592 563,36
Коммунальные платежи	41346,4	39598,9	41159,8	43 611,8	44 899,69
Текущий и капитальный ремонт	25155,1	7188,7	28478,6	32 727,6	10 837,59
Прочие текущие затраты	262158,1	304106,71	286334,5	240 340,3	287 646,7
Приобретение оборудования	120409,7	55224,09	25676,3	47 427,7	42 616,12
ИТОГО	972270,5	968757,3	963417,5	951 812,7	978 563,47

Таблица 3 – Динамика изменений заработной платы работников ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» за 2011-2015 гг.

	2011	2012	2013	2014	2015
	По разделу «Образование»				
ППС	22043	24250	29966	37 841	38 828
– ассистент	11311	12269	14762	17 861	19 125
– старший преподаватель	13111	13286	21140	29 376	28 327
– доцент	22374	24205	27507	33 554	35 165
– профессор	35928	36247	38609	49 230	50 174
– заведующий кафедрой*	-	-	53400	61 925	66 071
– директор института**	-	68338	91493	99 668	87 413
Военнослужащие	33461	68055	72185	69 538	70 857
Учебно-вспомогательный персонал	8679	10808	13581	15 233	15 171
Административно-управленческий персонал	24162	25135	26512	30 483	31 202
Прочий обслуживающий персонал	9033	11483	13739	14 571	15 560
ВСЕГО ТГУ	16523	19487	24025	29 139	29 967
Средняя заработная плата по Самарской области в целом по экономике (руб.)	18650	20969	23433	25 930	27 234
Средняя заработная плата по Самарской области по виду деятельности «Образование» (руб.)	13760	16245	20375	22 754	23 659

* До 01.03.2013 в университете должность заведующего кафедрой отсутствовала, существовала доплата за заведование кафедрой.

** До 01.09.2012 номенклатура должностей из числа ППС не содержала в себе должность директора института.

2.2 Описание системы менеджмента качества в ТГУ

В ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» создана, функционирует и развивается система менеджмента качества. В структуре ТГУ для организации работ по совершенствованию СМК на всех этапах жизненного цикла продукции, контроля и анализа степени соответствия СМК установленным требованиям и ожиданиям заказчика был создан отдел менеджмента качества (в 2007 г. являлся структурным подразделением ТГУ и подчинялся первому проректору). С 2011 г. отдел переименован в отдел

менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов и вошел в состав Центра новых информационных технологий. В 2013 году были проведены работы по актуализации и оптимизации процедуры мониторинга с целью обеспечения соответствия выходных данных требованиям потребителей (ректора, владельцев процессов).

В 2014 г. СМК ТГУ сертифицирована органом по сертификации АНО КЦ «АТОМВОЕНСЕРТ» в системе «Военный регистр», что дало ТГУ право получения оборонных заказов в области проведения научно-исследовательских работ и оказание услуг в области инженерных расчетов. Срок действия сертификата – 24.03.2017.

Если говорить о структуре подразделений, входящих в сертифицированную часть СМК по ГОСТ РВ 0015-002-2012, то она выглядит следующим образом (рисунок 6).

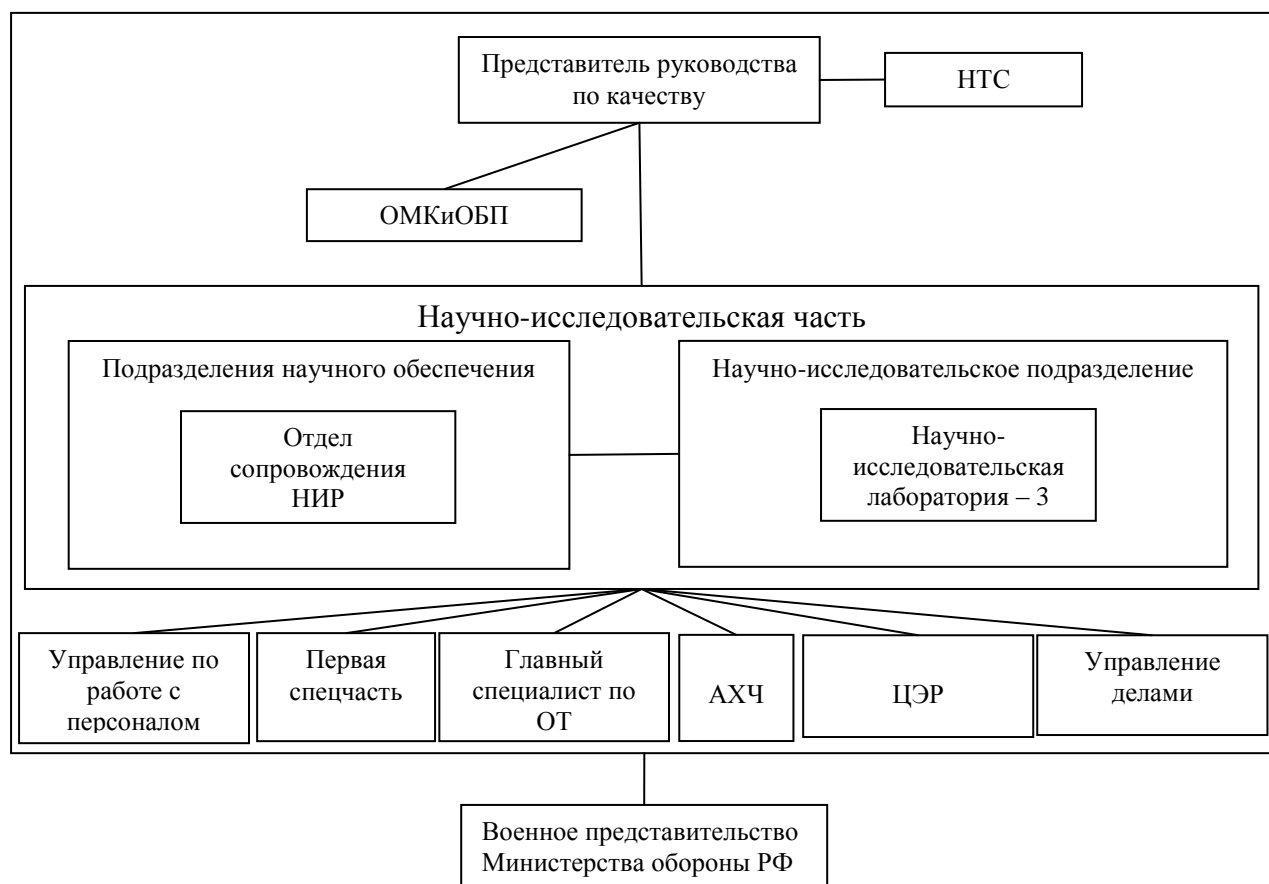


Рисунок 6 – Структура подразделений, входящих в сертифицированную часть СМК ТГУ

СМК ТГУ охватывает деятельность всех подразделений и служб организации, участвующих в выполнении оборонного заказа.

Структура документации СМК ТГУ приведена на рисунке 7.

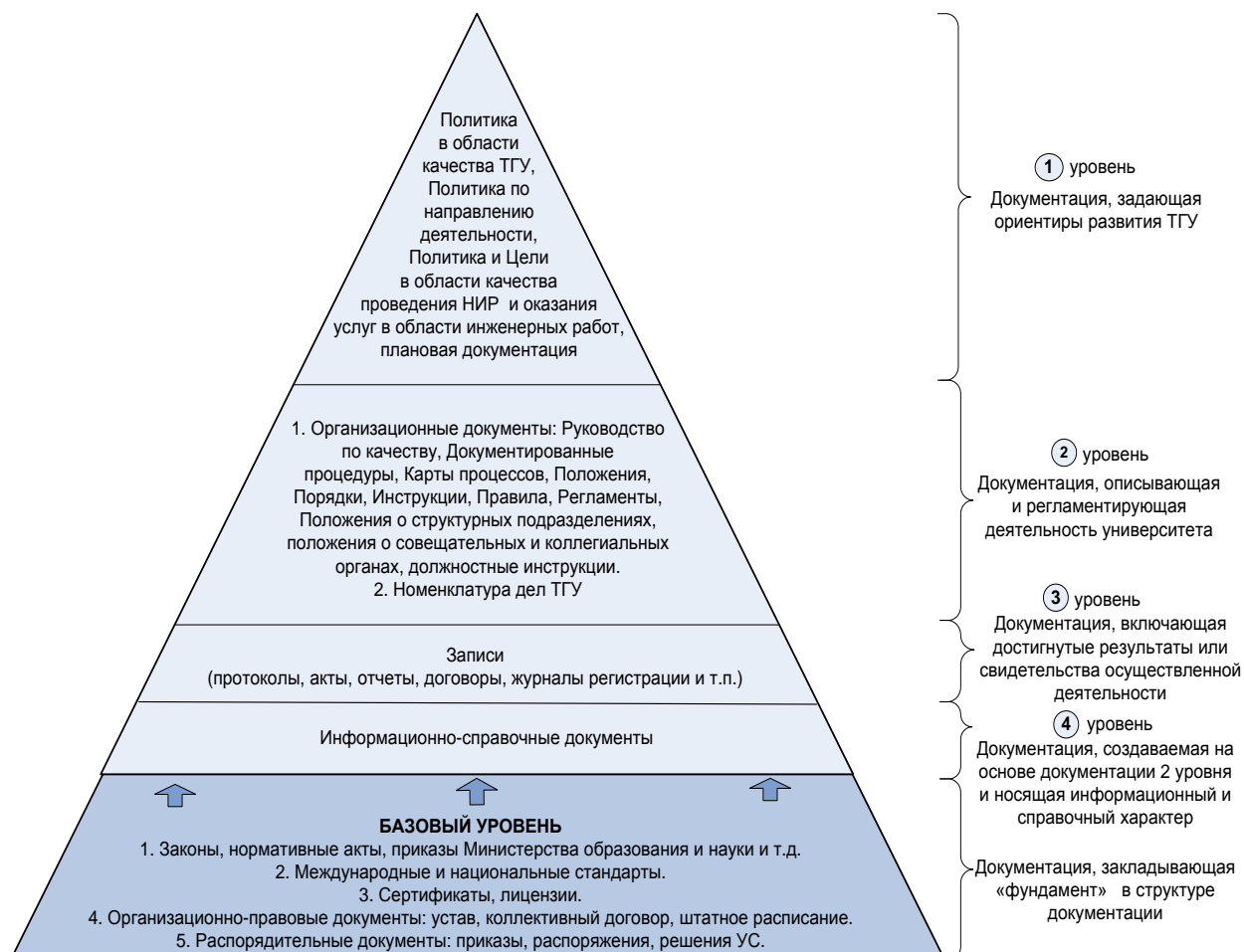


Рисунок 7 – структура документации СМК ТГУ

Исходя из структуры документации, видно, что в ТГУ разработана Миссия организации, Стратегические цели и приоритеты, Политика в области качества, Руководство по качеству, Карты процессов, Документированные процедуры и пр.

На Руководстве по качеству и документированной процедуре «Корректирующие и предупреждающие действия» остановимся подробнее.

2.3 Оценка результативности корректирующих и предупреждающих действий ТГУ

Как и в любой другой организации, в которой внедрена система менеджмента качества, в ТГУ используются корректирующие и предупреждающие действия.

В первую очередь о корректирующих и предупреждающих действиях говорится в Руководстве по качеству:

«8.5.2. Корректирующие действия

ТГУ предпринимает КД с целью устранения причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. КД должны быть адекватными последствиям выявленных несоответствий.

Для управления КД в ТГУ разработана документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия». Настоящая ДП определяет требования:

- а) к анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- б) к установлению причин несоответствий;
- в) к оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- г) к определению и осуществлению необходимых действий;
- д) к записям результатов предпринятых действий;
- е) к анализу результативности предпринятых КД.

8.5.3. Предупреждающие действия

ТГУ определяет действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Разработана документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия», определяющая требования:

- а) к установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- б) к оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;

- в) к определению и осуществлению необходимых действий;
- г) к записям результатов предпринятых действий;
- д) к анализу предпринятых предупреждающих действий». [55]

Далее обратимся к схеме ДП «Корректирующие и предупреждающие действия». Схема приведена на рисунке 8.

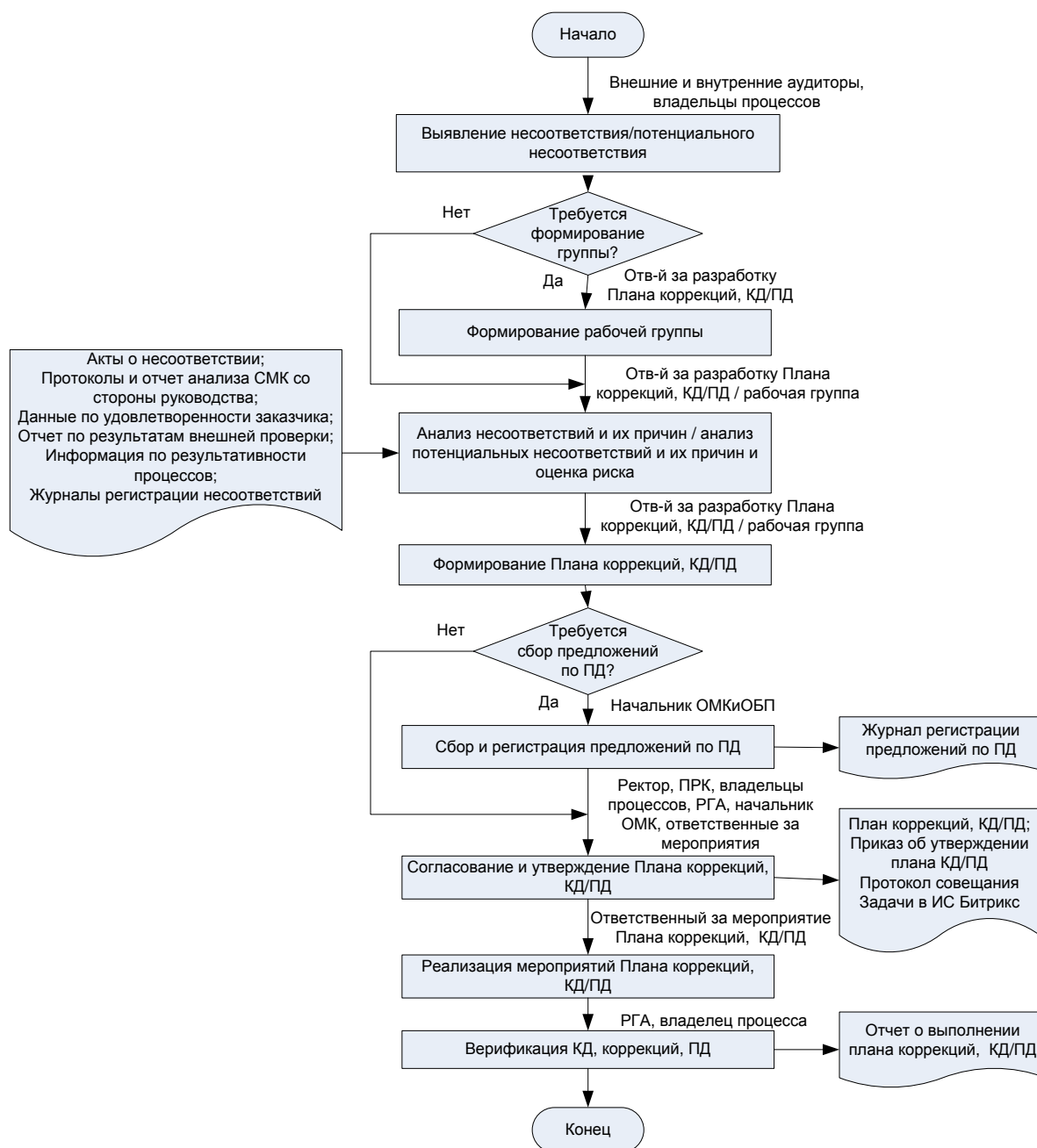


Рисунок 8 – Схема процесса «Корректирующие и предупреждающие действия»

Результативность процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» в 2014 году была 96%, а в 2015 году уже 88%, произошло снижение на 8%, поэтому следует выяснить, что влияет на результативность процесса, чтобы внести предложения по повышению результативности процесса.

Для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз лучше всего провести SWOT-анализ процесса (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT-анализ процесса «Корректирующие и предупреждающие действия»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формируется рабочая группа для анализа данных, выработки оптимальных решений по реализации коррекций, КД/ПД и определения необходимых ресурсов. 2. Предусмотрен приоритет важности устранения несоответствий. 3. Результаты выполнения коррекций, КД/ПД доводятся до сведения ПРК и предоставляются ежегодно для анализа СМК со стороны руководства. 4. Предусмотрен порядок реализации коррекций и корректирующих/предупреждающих действий. 5. По результатам выполнения планов коррекций, КД/ПД ответственные за реализацию мероприятий формируют отчет и предоставляют в ОМКиОБП. 6. Каждый сотрудник имеет возможность дать предложение по ПД. 7. Предусмотрена возможность переноса срока выполнения ПД. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не определены критерии/требования к участникам рабочей группы. 2. Предложения по ПД от сотрудников университета не поступают. 3. Не определены сроки выполнения всех действий по предупреждающим действиям.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усовершенствование процесса. 2. Доведение несоответствий до минимального значения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невыполнение требований ДП. 2. Низкая эффективность мероприятий плана коррекций, КД/ПД. 3. Низкая результативность процесса КД и ПД.

SWOT-анализ выявил моменты, на которые стоит обратить внимание, а именно, на отсутствие требований к участникам рабочей группы, на неработоспособность механизма подачи предложений по предупреждающим действиям, на отсутствие установления сроков всех действий при выполнении мероприятий по предупреждающим действиям.

Для определения причинно-следственных связей для достижения результативности процесса, следует построить диаграмму Исикавы (рисунок 9). [53]



Рисунок 9 – Диаграмма причинно-следственных связей (Исикавы)

Проведя SWOT-анализ и построив диаграмму Исикавы, были выделены слабые места процесса: формы документов, критерии оценки участников рабочей группы, мотивацию персонала для подачи предложений по предупреждающим действиям и сроки выполнения всех мероприятий предупреждающих действий.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение результативности процессов системы менеджмента качества

3.1 Мероприятия и рекомендации по их реализации

Исходя из слабых сторон, выявленных при SWOT-анализе, и анализе причинно-следственной диаграммы, были определены три аспекта, нуждающиеся в мероприятиях по улучшению:

а) Отсутствуют критерии, требования к участникам рабочей группы для анализа данных, выработки оптимальных решений по реализации корректировок, КД/ПД и определения необходимых ресурсов.

б) Предложения по ПД не поступают от сотрудников университета.

в) Не определены сроки выполнения всех мероприятий по предупреждающим действиям.

Для исправления перечисленных выше недостатков процесса, следует выполнить ряд мероприятий по совершенствованию процесса:

а) Определить критерии/требования к участникам рабочей группы.

1) Анализ требований для внутренних аудиторов.

2) Разработка требований для участников рабочей группы.

б) Усовершенствовать механизм подачи предложений по ПД от сотрудников университета.

1) Анализ существующей процедуры подачи предложений по предупреждающим действиям.

2) Улучшение процедуры подачи ПД от сотрудников университета.

в) Определить сроки выполнения всех мероприятий по предупреждающим действиям.

1) Построение и анализ диаграммы Ганта.

2)Определение сроков выполнения всех действий по предупреждающим действиям.

В документированной процедуре «Внутренний аудит» уже предусмотрены требования для аудиторов и руководителя группы аудита. Данные требования позволяют быть уверенным в том, что к проведению аудита будет допущен сотрудник, имеющий все необходимые для этого личные качества, образование, опыт, знания и умения. Требования в процедуре «Внутренний аудит» выглядят следующим образом (таблица 5):

Таблица 5 – Требования к внутренним аудиторам и руководителю группы аудита в ТГУ

Требование	Аудитор	Руководитель группы аудита
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, настойчивость, решительность, самостоятельность	
Образование	Высшее	Высшее
Опыт в проведении аудитов	Желателен	Желателен
Знания и умения	<ul style="list-style-type: none"> – Знание и понимание стандартов серии ГОСТ ISO 9000 и ГОСТ РВ 0015–002–2012; – Знание структуры, функций и взаимоотношений в ТГУ; – Умение применять принципы, процедуры и методы аудита; – Умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные; – Расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах. 	
	-	<ul style="list-style-type: none"> – Умение предупреждать и разрешать конфликты; – Умение организовывать и руководить членами аудиторской группы; – Умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита.
Опыт работы	Опыт работы в ТГУ не менее 1 года	Опыт работы в ТГУ не менее 2-х лет, в том числе на руководящей должности не менее одного года
Обучение в качестве аудитора	Обучение по теме «Внутренний аудит СМК» сторонними организациями с	Обучение в качестве аудитора сторонними организациями

Требование	Аудитор	Руководитель группы аудита
	получением свидетельства (сертификата) или работниками ТГУ, у которых имеется свидетельство прохождения соответствующего внешнего обучения	

Не изобретая велосипед и основываясь на представленных в документированной процедуре «Внутренний аудит» требованиях, можно предложить следующие критерии/требования для участников рабочей группы (таблица 6), задачами которой могут быть анализ данных, выработка оптимальных решений по реализации коррекций, КД/ПД и определение необходимых для этого ресурсов:

Таблица 6 – Критерии/требования для участников рабочей группы

Критерий/Требование	Участник группы
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, настойчивость, решительность, самостоятельность
Опыт участия в разработке КД/ПД	Желателен
Знания и умения	<ul style="list-style-type: none"> – Знание и понимание стандартов серии ГОСТ ISO 9000 и ГОСТ РВ 0015–002–2012; – Знание структуры, функций и взаимоотношений в ТГУ; – Умение расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах; – Знание взаимодействия процессов университета; – Умение установления причинно-следственных связей.
Опыт работы	Опыт работы в ТГУ не менее 3-х лет

Таким образом, определяя критерии/требования для участников рабочей группы, организация может быть уверена, что для принятия решений, связанных с анализом данных, выработке оптимальных решений по реализации коррекций, КД/ПД и определения для этого необходимых

ресурсов, будут привлекаться сотрудники с достаточной компетентностью, умениями, навыками и опытом.

Следующим улучшением будет усовершенствование механизма подачи предложений по ПД от сотрудников университета.

Важность реализации процедуры подачи предложений по предупреждающим действиям сложно переоценить. Когда в организации каждый сотрудник сможет внести свое предложение по улучшению, по предупреждению каких-либо несоответствий, только тогда можно будет говорить о стабильности и надежности протекания процессов организации и реализации одного из принципов Всеобщего управления качеством – взаимодействие работников.

Существующий механизм подачи предложений по предупреждающим действиям описан следующим образом:

«Руководители структурных подразделений доводят до сведения своих сотрудников возможность подачи предложений по ПД, оформляют полученные предложения согласно установленной форме и направляют по электронной почте в ОМКиОБП». [56]

Форма представлена в Приложении Б. Форма подачи достаточно простая, и одновременно информативная, в ней есть все элементы, которые необходимы для анализа полученного предложения и принятия решения и внесении предложенного мероприятия в План предупреждающих действий.

Проблема заключается в полной или частичной незаинтересованности руководителей структурных подразделений в постоянном улучшении и совершенствовании процессов, протекающих в университете. В лучшем случае текст процедуры сотрудниками университета читается однажды, после ее утверждения, в худшем не изучается вовсе. Для того чтобы руководители подразделений не забывали и помнили о возможности подачи предложений по предупреждающим действиям любым сотрудникам университета, необходимо добавить в текст процедуры «Корректирующие и предупреждающие действия» следующие строки:

«В каждом структурном подразделении должен вестись журнал ознакомления с возможностью предоставления предложений по предупреждающим действиям от любого сотрудника университета». Форма журнала представлена в Приложении В.

А так же, следует добавить следующее:

«Каждый календарный год, не позднее 20 декабря текущего года, руководитель структурного подразделения обязан предоставить в ОМКиОБП отчет о состоянии предложений по предупреждающим действиям (ПД) от сотрудников подразделения».

С одной стороны, это будет излишняя «бюрократия», и дополнительная обязанность для руководителей, но с другой стороны данная мера будет дисциплинировать и периодически напоминать о том, что каждый из них может улучшить свою деятельность, повысить ее эффективность и результативность. Форма отчета представлена в Приложении Г.

Таким образом, добавив «ненужные» для многих руководителей структурных подразделений формы документов (Журнал ознакомления сотрудников с возможностью подачи предложений по предупреждающим действиям и Отчет о состоянии предложений по предупреждающим действиям (ПД) от сотрудников подразделения), есть основания полагать, что механизм подачи предложений по предупреждающим действиям от сотрудников ТГУ заработает должным образом.

Следующим улучшением будет определение сроков выполнения всех действий по предупреждающим действиям.

Для точного и своевременного выполнения каких-либо предупреждающих действий необходимо предусмотреть сроки выполнения каждого из этапов. Определение точных сроков дисциплинирует и повышает результативность процесса.

Документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия» предусматривает следующее:

«6.5. ПРК совместно с рабочей группой формирует предложения по мероприятиям по снижению рисков возникновения несоответствий.

Результат планирования мероприятий оформляется по форме Плана коррекций, корректирующих / предупреждающих действий (Приложение Д).

6.6. ОМКиОБП проводит рассылку разработанного Плана коррекций, КД/ПД по всем структурным подразделениям, входящим в СМК посредством информационного сообщения в АИСУ «Документооборот» для ознакомления и инициирования подачи предложений по ПД.

Руководители структурных подразделений доводят до сведения своих сотрудников возможность подачи предложений по ПД, оформляют полученные предложения согласно установленной форме (Приложение Б) и направляют по электронной почте в ОМКиОБП.

ОМКиОБП регистрируют предложения по ПД в журнале регистрации предложений по ПД и доводит их до сведения ПРК. Журнал ведется в электронном виде по форме, указанной в Приложении Е.

6.7. Повышение квалификации персонала является предупреждающим действием. Сведения о планировании обучения и его исполнении, заносятся в Журнал повышения квалификации сотрудников. Форма журнала представлена в Приложении Ж.

6.8. ПРК совместно с рабочей группой проводит анализ поступивших предложений, и при их целесообразности, включает в План коррекций, КД/ПД. План коррекций, КД/ПД утверждается приказом ректора (проект приказа готовит ОМКиОБП). Копия Плана коррекций, КД/ПД хранится в ОМКиОБП.

6.9. ПД должны быть реализованы ответственными лицами в соответствии со сроками, установленными в Планах коррекций, КД/ПД.

6.10. Если при реализации ПД появилась необходимость внести изменения в План коррекций, КД/ПД, то ответственными за реализацию ПД формируются предложения по необходимым изменениям по форме Приложения Д. Предложения направляют по электронной почте в

ОМКиОБП. ОМКиОБП регистрируют предложения по ПД в журнале регистрации предложений по ПД и доводит их до сведения ПРК. Решение о формировании нового плана принимает ПРК». [56]

В представленном фрагменте документа описана часть реализации предупреждающих действий, но отсутствуют конкретные сроки выполнения каждого из этапов, что является потенциальным моментом для улучшения документированной процедуры «Корректирующие и предупреждающие действия».

Поэтому было внесено предложение по установлению конкретных сроков реализации мероприятий. Для анализа суммарной длительности и наглядного представления выполнения каждого из этапов процесса по реализации предупреждающих действий была построена диаграмма Ганта (рисунок 10).

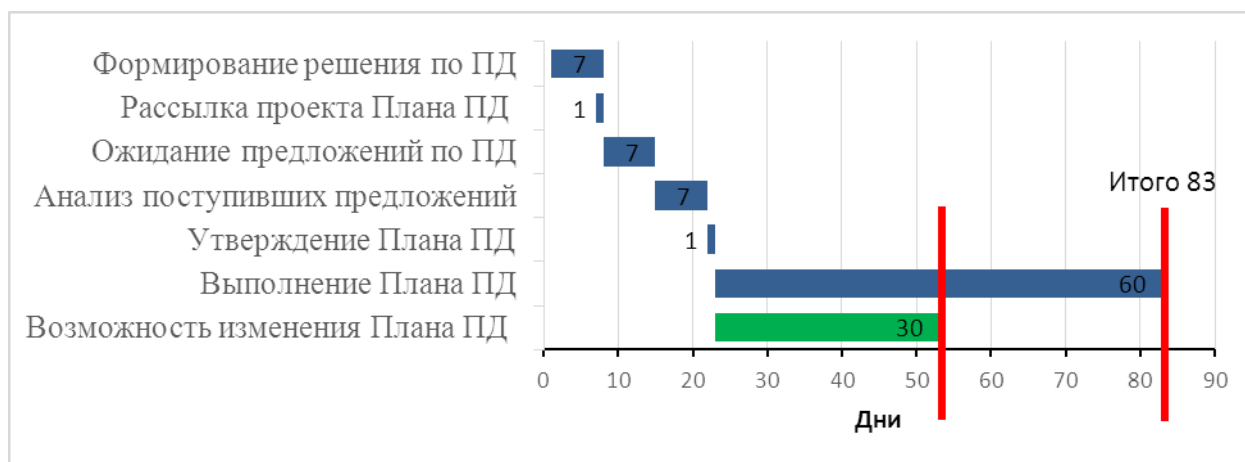


Рисунок 10 – Диаграмма Ганта

Данный инструмент показывает последовательность и длительность действий процесса. В нашей ситуации общая длительность составляет 83 дня.

На каждый из этапов нужно было внести необходимый и достаточный срок для планового выполнения запланированных действий.

Формирование решения по ПД, ожидание предложений по ПД и анализ поступивших предложений занимают по 7 дней исходя из того, что на

выполнение этих действий необходимо затратить достаточное временных ресурсов, организационных и аналитических способностей.

Этапы по рассылке проекта Плана ПД и утверждение Плана ПД занимают всего по 1 дню ввиду отсутствия каких-либо действий по анализу и являются, по сути, просто физическими действиями.

Срок, по которому возможно изменение Плана ПД имеет нижнюю границу 23 день, т.к. только в это время утверждается План ПД, а крайний срок возможного изменения был выбран 53 день. Обоснование выбора заключается в том, что для принятия решения о необходимости внесения изменения в План ПД у ответственного за исполнение мероприятия плана должно быть выделено достаточное количество времени. Однако рамки должны быть достаточно узкими, т.к. если сдвинуть срок возможного изменения в большую сторону, это может привести к тому, что ответственный будет иметь возможность использовать данное нововведение не только, когда это действительно необходимо. Попросту говоря, ответственный за исполнение мероприятия может начать злоупотреблять мягкими условиями, рамками.

Время выполнения мероприятий по Плану ПД было ограничено 60 днями. Отправной точкой такого решения были рекомендации эксперта, при внешнем инспекционном аудите. Тогда эксперт посоветовал ввести единый срок по выполнению предупреждающих действий. И временной срок в 2 месяца или 60 календарных дней является оптимальным.

Что же получилось?

Усовершенствование механизма подачи предложений по ПД от сотрудников университета наглядным образом демонстрируется на схеме процесса приведенной на рисунке 11.

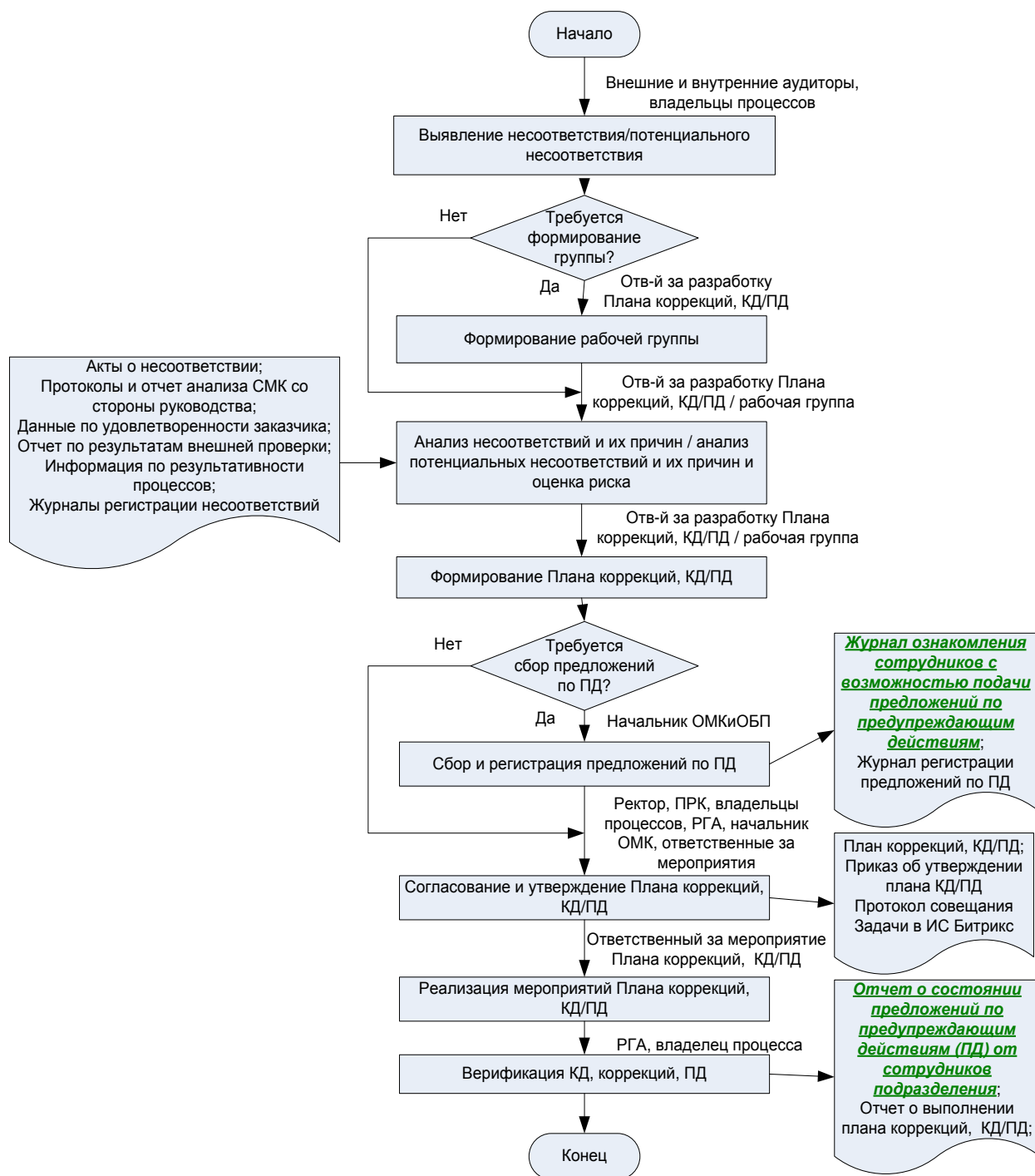


Рисунок 11 – Схема процесса после совершенствования

Определение критериев/требований к участникам рабочей группы и установление сроков выполнения всех мероприятий по предупреждающим действиям на схеме не отображаются.

Как говорилось ранее, отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов начал свою работу в 2007 г., за время своей деятельности

было выпущено уже 4 редакции документированной процедуры «Корректирующие и предупреждающие действия», получен сертификат соответствия СМК требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 и ГОСТ РВ 0015-002-2012, принималось участие во многих конкурсах качества – все это говорит о долгой, кропотливой, и самое главное, результативной работе по разработке системы менеджмента качества. Поэтому все предложения по изменениям документированной процедуры «Корректирующие и предупреждающие действия» являются не глобальными, меняющими алгоритм действий, а в большей степени «косметическими».

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Введение усовершенствования механизма подачи предложений по ПД от сотрудников университета, определение критериев/требований к участникам рабочей группы и установление сроков выполнения всех мероприятий по предупреждающим действиям – мероприятия по улучшению работы организации. Экономический эффект от данных мероприятий рассчитывался следующим образом:

Расходы на разработку мероприятий представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные расходы ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет» на модернизацию документированной процедуры «Корректирующие и предупреждающие действия»

№	Статья расходов	Сумма (руб.)	Итого
1	Заработная плата ведущему специалисту по управлению качеством	7 810,425	8 230,195
2	Организация рабочего места	122,77	
3	Канцелярские товары	297	

Расшифровка расходов:

1) Ставка заработной платы ведущего специалиста по управлению качеством равняется 13 300 рублей + 35% премиальных выплат – 13% подоходного налога. Работа по разработке мероприятий сотрудником университета велась в течение двух недель. Итоговая сумма рассчитывается следующим образом (1):

$$Z_1 = \frac{Stav + Pr + Nal}{2} = \frac{13300 + 4655 - 2334,15}{2} = 7810,425, \quad (1)$$

где Z_1 – итоговые затраты на заработную плату специалисту, руб.;

$Stav$ – ставка ведущего специалиста по управлению качеством, руб.;

Pr – премия, %;

Nal – подоходный налог, %.

2) В организацию рабочего места входят расходы на предоставление интернет-услуг и электричества.

Расчет затрат на электроэнергию следующий (2): тариф на электрическую энергию согласно Приказу Министерства энергетики и жилищно-коммунального хозяйства Самарской области об установлении цен (тарифов) на электрическую энергию, поставляемую населению и приравненным к нему категориям потребителей по Самарской области, на 2016 год равняется 4,57 руб./кВт*ч. Рабочий компьютер + монитор потребляет около 300 Вт/ч.

$$Z_2 = Pot * Rabd * (2 * Rabn) * St = \frac{300}{1000} * 8 * (2 * 5) * 4,57 = 109,68, \quad (2)$$

где Z_2 – итоговые затраты на организацию рабочего места, руб.;

Pot – потребление электрической энергии ПК, Вт/ч;

$Rabd$ – длительность рабочего дня, ч;

$Rabn$ – длительность рабочей недели, дней;

St – стоимость одного кВт*ч, руб.

Расчет расходов на интернет-услуги (3): у ТГУ заключен годовой договор с интернет провайдеров АО «АИСТ» на сумму 709 680 руб. Контингент сотрудников университета на момент подготовки ВКР был равен 1485 чел.

$$Z_3 = \left(\frac{D}{K} \right) / 365 * (2 * Rabn) = \left(\frac{709680}{1485} \right) / 365 * (2 * 5) = 13,09, \quad (3)$$

где Z_3 – итоговые затраты на интернет-услуги, руб.;

D – сумма договора на предоставление интернет-услуг компанией АО «АИСТ», руб.;

K – контингент сотрудников университета, чел.

В затраты на канцелярские товары входят затраты на бумагу, ручку, блокнот. Стоимость пачки бумаги формата А4 (500 листов) = 217 руб., ручки 30 руб., блокнота 50 руб.

$$Z_4 = Bum + Ruch + Block = 217 + 30 + 50 = 297, \quad (4)$$

где Z_4 – итоговые затраты на канцелярские товары, руб.;

Bum – стоимость бумаги формата А4, руб.;

$Ruch$ – стоимость ручки, руб.;

$Block$ – стоимость блокнота для записей, руб.

Для оценки экономического эффекта внедрения мероприятий следует обратиться к данным по количеству коррекций, корректирующих и предупреждающих действий за 2015 год, количество мероприятий выполненных не в запланированный срок и количество мероприятий не выполненных вовсе.

В 2015 году общее количество мероприятий – 55, из них не в срок – 16, не выполнено – 6. Теперь же, с введением требований для рабочей группы для анализа данных, выработки оптимальных решений по реализации КД/ПД и определения необходимых ресурсов, регламентации сроков выполнения всех мероприятий предупреждающих действий, и актуализации механизма подачи предложений по предупреждающим действиям, результативность процесса «Корректирующие и предупреждающие действия», несомненно повысится. Однако, сделать прогноз в численном выражении очень трудно, не прошло и половины 2016 года, и все основные мероприятия в СМК ТГУ, в том числе, и по корректирующим и предупреждающим действиям, только

набирают ход. По экспертной оценке ПРК, начальника и главного специалиста ОМКиОБП, результативность процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» повысится на 3-7 % в 2016 году. Такой вывод был сделан в ходе анализа критериев результативности процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» и потенциального эффекта от внедрения предложенных мероприятий.

Разработанные мероприятия благоприятно отразятся на деятельности организации, ее имидже и прибыли, т.к. повышение результативности процесса, и соответственного всей СМК повышает вероятность потенциального потребителя обратиться за необходимой ему услугой в данную организацию, а не к конкуренту. К примеру, стоимость договора с ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» на выполнение научно-исследовательских работ и оказания услуг в области инженерных расчетов в 2015 году составляет 6 000 000 руб., соответственно сумма затрат на разработку мероприятий по улучшению является крайне малой по сравнению с прибылью, которую ТГУ может получить.

Заключение

В наше время услуги в области образования представляют собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Среди организаций, предлагающих образовательные услуги, идет борьба за каждого потенциального потребителя. Внедряются новые, современные методики образования для максимального удовлетворения требований потребителей. С каждым годом запросы и требования потребителей возрастают, выдерживать конкуренцию становится все сложнее. И чем выше культура и качество предоставляемых услуг, тем выше имидж организации, и тем привлекательнее оно для потенциальных клиентов и, что не менее важно, тем успешнее процветание организации.

Важной и ответственной задачей для образовательного учреждения является создание репутации высокого уровня. Высокий уровень качества обеспечивается коллективными усилиями работников всех структурных подразделений, постоянным и эффективным контролем со стороны высшего руководства, проведением работы по совершенствованию, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии обучения, расширению предлагаемых направлений подготовки и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

Целью данной работы являлось повышение результативности процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» в структуре системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет».

В ходе подготовки ВКР были разработаны меры (определение сроков выполнения всех действий по предупреждающим действиям, усовершенствование механизма подачи предложений по ПД от сотрудников университета и выставление требований/критериев для участников рабочей группы для анализа данных, выработки оптимальных решений по реализации КД/ПД и определения необходимых ресурсов), которые позволяют повысить

общий уровень качества предоставляемых университетом услуг, поскольку корректирующие и предупреждающие действия являются важным элементом в построении надежной, стабильной и результативной системы менеджмента качества любой организации.

Библиографический список

1. Абакумова, О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2011. - 128 с.
2. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: Учебник для студ. высш. учеб.заведений / Л.В. Баумгартен. - М.: ИЦ Академия, 2010. - 304 с.
3. Беляев, С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 с.
4. Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. - М.: ИЦ РИОР, 2011. - 112 с.
5. Гембрис, С. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррманн; Пер. с нем. М.Н. Терехина. - М.: СмартБук, 2013. - 128 с.
6. Герасимов, Б.И. Управление качеством: проектирование: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
7. Герасимов, Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова, Г.А. Соседов. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
8. Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
9. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
10. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством = TotalQualityManagement (TQM) : учеб.для вузов / О. П. Глудкин- Москва : Горячая линия-Телеком, 2001. - 600 с.

11. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - М.: Юрайт, 2012. - 463 с.
12. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартиформ, 2015 – 87 с.
13. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2015 – 49 с.
14. ГОСТ РВ 0015-002-2012. Система разработки и постановки на производство военной техники системы менеджмента качества. Общие требования. – М.: Стандартиформ, 2012 – 42 с.
15. Дунченко, Н.И. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: Учебное пособие / Н.И. Дунченко, М.Д. Магомедов, А.В. Рыбин. - М.: Дашков и К, 2012. - 212 с.
16. Елисеева, Е.Н. Управление качеством: № 2098: Курс лекций / Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева. - М.: ИД МИСиС, 2012. - 92 с.
17. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2012. - 124 с.
18. Зворыкина, Т.И. Управление качеством и инфраструктура предприятий сервиса бытовой и офисной техники: Учебное пособие / Н.М. Комаров, Т.И. Зворыкина, А.В. Максимов. - М.: СОЛОН-Пр., 2012. - 128 с.
19. Земедлина, Е.А. Управление качеством: Конспект лекций / Е.А. Земедлина. - Рн/Д: Феникс, 2008. - 186 с.
20. Кобяк, М.В. Управление качеством в гостинице: Учебное пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
21. Коноплев, С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 252 с.
22. Корректирующие и предупреждающие действия [Электронный ресурс]. URL: <http://storage.mstuca.ru/bitstream/123456789/1091/1/5.html> (дата обращения: 05.05.2016).

23. Корректирующие и предупреждающие действия [Электронный ресурс]. URL: http://www.kpms.ru/Procedury/Q_Proc_Correctiv_Action.htm (дата обращения: 05.05.2016).

24. Коррекции, корректирующие и предупреждающие действия [Электронный ресурс]. URL: <http://www.klubok.net/article2515.html> (дата обращения: 05.05.2016).

25. Кустов Ю. А. Управление качеством образования на основе принципа преемственности : учеб.пособие / Ю. А. Кустов, В. А. Гусев. - Тольятти : ТГУ, 2002. - 208 с.

26. Логанина, В.И. Управление качеством на предприятиях стройиндустрии / В.И. Логанина, О.В. Карпова, Л.В. Макарова. - М.: АСВ, 2008. - 216 с.

27. Магер, В.Е. Управление качеством: Учебное пособие / В.Е. Магер. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.

28. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: Учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. - М.: Дашков и К, 2010. - 336 с.

29. Мазур, И.И. Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов / И.И. Мазур. - М.: Омега-Л, 2005.

30. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.

31. Никифоров, А.Д. Управление качеством: Учебник для вузов / А.Д. Никифоров, А.Г. Схиртладзе. - М.: Студент, 2011. - 717 с.

32. Никифоров, А.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов / А.Д. Никифоров. - М.: Дрофа, 2004. - 720 с.

33. Окрепилов, В.В. Управление качеством. М.: Экономика, 1998. - 295 с.

34. Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.

35. Рожков, В.Н. Управление качеством: Учебник / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2012. - 336 с.
36. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с.
37. Смирнов, Э.А. Управление качеством рекламы: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с.
38. Сопина, З.Е. Управление качеством сестринской помощи: Учебное пособие / З.Е. Сопина, И.А. Фомушкина. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2011. - 176 с.
39. Суббето А.И. Система управления качеством в вузе (модель) / А. И. Суббетто ; М-во образования РФ ; Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов Моск. гос. ин-та стали и сплавов. - Москва, 2002. - 24 с.
40. Тавер, Е.И. Введение в управление качеством: Учебное пособие / Е.И. Тавер. - М.: Машиностроение, 2012. - 368 с.
41. Тебекин, А.В. Управление качеством: Краткий курс лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 223 с.
42. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2011. - 371 с.
43. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 371 с.
44. Ульяновский государственный университет [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ulsu.ru/1.html> (дата обращения: 05.05.2016).
45. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2012. - 189 с.
46. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.
47. Черников, Б.В. Управление качеством программного обеспечения: Учебник / Б.В. Черников. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
48. Щипанов, В.В. Проектирование, обеспечение и контроль качества продукции и образовательных услуг: материалы пятой Всерос. науч. конф./В.В. Щипанов. - Тольятти: ТГУ, 2002. - 318 с.

49. Щипанов, В.В. Основы управления качеством образования: монография / В. В. Щипанов ; под ред. Ю. К. Черновой. - Тольятти: Развитие через образование, 1998. - 100 с.

50. Quality Management System [Электронный ресурс]. URL:<http://ispatguru.com/quality-management-system/> (дата обращения 09.02.2016).

51. SYSTEM AUDITS AND THE PROCESS OF AUDITING [Электронный ресурс]. URL:<http://ispatguru.com/system-audits-and-the-process-of-auditing/> (дата обращения 10.02.2016).

52. Problem Solving with Eight Disciplines [Электронный ресурс]. URL:<http://www.quality-wars.com/2014/12/30/problem-solving-with-the-eight-disciplines/> (дата обращения 11.02.2016).

53. Ishikawa Diagram [Электронный ресурс]. URL:http://www.kfmaas.de/q_ishika.html (дата обращения 12.02.2016).

54. Guidance Notes: 5 Why's Technique [Электронный ресурс]. URL:<http://imsworld.org/wp-content/uploads/2015/10/Doc-6i-issue-1-guidance-notes-on-5-Whys-Technique.pdf> (дата обращения 12.02.2016).

55. Руководство по качеству ТГУ. СМК-РК-01-04-2015. - Тольятти: 2015. - 48 с.

56. Документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия». СМК-ДП-03-04-2016. - Тольятти: 2016. - 17 с.

Перечень условных обозначений, символов, сокращений, терминов

АИСУ – автоматизированная информационная система управления;

АНО КЦ – автономная некоммерческая организация Координационный

Центр;

АО – акционерное общество;

АХЧ – административно-хозяйственная часть;

ВУЗ – высшее учебное заведение;

ГОС – государственный образовательный стандарт;

ГОСТ – национальный (государственный) стандарт;

ДП – документированная процедура;

ЕГЭ – единый государственный экзамен;

КД – корректирующие действия;

НИР – научно-исследовательские разработки;

НИЧ – научно-исследовательская часть;

НТС – научно-технический совет;

ОКР – опытно-конструкторские разработки;

ОМКиОБП – отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов;

ОТ – охрана труда;

ПД – предупреждающие действия;

ППС – профессорско-преподавательский состав;

ПРК – представитель руководства по качеству;

РФ – Российская Федерация;

СДС – система добровольной сертификации;

СК – система качества;

СМК – система менеджмента качества;

СНГ – содружество независимых государств;

ТГУ – ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»;

ТЗ – техническое задание;

УлГУ – ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет»;

ФГБОУ ВО – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования;

ФГУП – федеральное государственное унитарное предприятие;

ЦЭР – центр экономического развития;

ISO (ИСО) – International Organization for Standardization – (Международная организация по стандартизации);

TQM – total quality management – концепция всеобщего управления качеством.

Форма подачи предложений по предупреждающим действиям

Предложения по предупреждающим действиям

Структурное подразделение _____

№	Потенциальное несоответствие	Причина потенциального несоответствия	Предупреждающее действие

Журнал ознакомления сотрудников с возможностью подачи
предложений по предупреждающим действиям

Структурного подразделения _____

за 20__ г.

Ответственный за введение _____

(ФИО, подпись, дата)

№ п/п	ФИО	Должность	Дата ознакомления	Подпись

Пример заполнения

Структурного подразделения хозяйственно-эксплуатационное управление

за 2016 г.

Ответственный за введение Мезин И.В.

(ФИО, подпись, дата)

№ п/п	ФИО	Должность	Дата ознакомления	Подпись
1	Мезин Игорь Валентинович	Начальник хозяйственно- эксплуатационного управления	18.01.2016	
2	Зубарев Дмитрий Валериевич	Старший инженер хозяйственно- эксплуатационного управления	18.01.2016	
...	

Приложение Г

Отчет о состоянии предложений по предупреждающим действиям (ПД) от сотрудников
подразделения

Структурное подразделение _____

за 20__ г.

№ п/п	ФИО сотрудника	Предложение	Состояние предложения (принято, в работе, отклонено)

Руководитель структурного
подразделения

(дата)

(подпись)

И.О. Фамилия

Пример заполнения

Структурное подразделение отдел планирования закупок и организации торгов

за 2016 г.

№ п/п	ФИО сотрудника	Предложение	Состояние предложения (принято, в работе, отклонено)
1	Веселова Елена Викторовна	Введение автоматизированной системы контроля расхода бюджета подразделений	В работе

Руководитель структурного
подразделения

16.012.2016

(дата)

(подпись)

Л.В. Антипова

Форма плана корректировок, корректирующих / предупреждающих действий

План корректировок, корректирующих / предупреждающих действий

№ ___ от _____

Наименование структурного подразделения²

№	Описание несоответствия	Требование документа по стандартизации	Наименование корректировки, корректирующего / предупреждающего действия	Срок выполнения	Ответственный

²Наименование структурного подразделения указывается при разработке планов КД при регистрации несоответствий в соответствии с документированной процедурой «Управление несоответствиями».

Форма журнала регистрации предложений по предупреждающим действиям

Журнал регистрации предложений по предупреждающим действиям

№	Структурное подразделение	Потенциальное несоответствие	Потенциальная причина несоответствия	Предупреждающее действие

Форма журнала повышения квалификации сотрудников

Журнал повышения квалификации сотрудников

за 20__ г.

Ответственный за введение _____

(ФИО, подпись, дата)

№ п/п	ФИО, должность	Вид обучения	Планируемые сроки проведения	Отметка о прохождении (дата, подпись сотрудника)	Документ, подтверждающий процесс обучения (если имеется)