



**Петрозаводский государственный университет**

**Факультет повышения квалификации**

Принципы управления на основе качества.  
Мониторинг и оценка. Критерии и  
показатели.  
Внутренний аудит и самообследование.

А.Г.Мезенцев

# Принципы управления на основе качества

---

## Часть 1. Принципы управления на основе качества

# Принципы управления на основе качества

---

## *Управление и руководство*



22.11.2011

mez@petsu.ru

3

## Принципы управления на основе качества

---

**Управлять – озаботить *себя* подбором и созданием условий, необходимых для достижения поставленных задач;**

**Руководить – озаботить *других* в связи с исполнением ими своих профессиональных (служебных) функций.**

# Принципы управления на основе качества

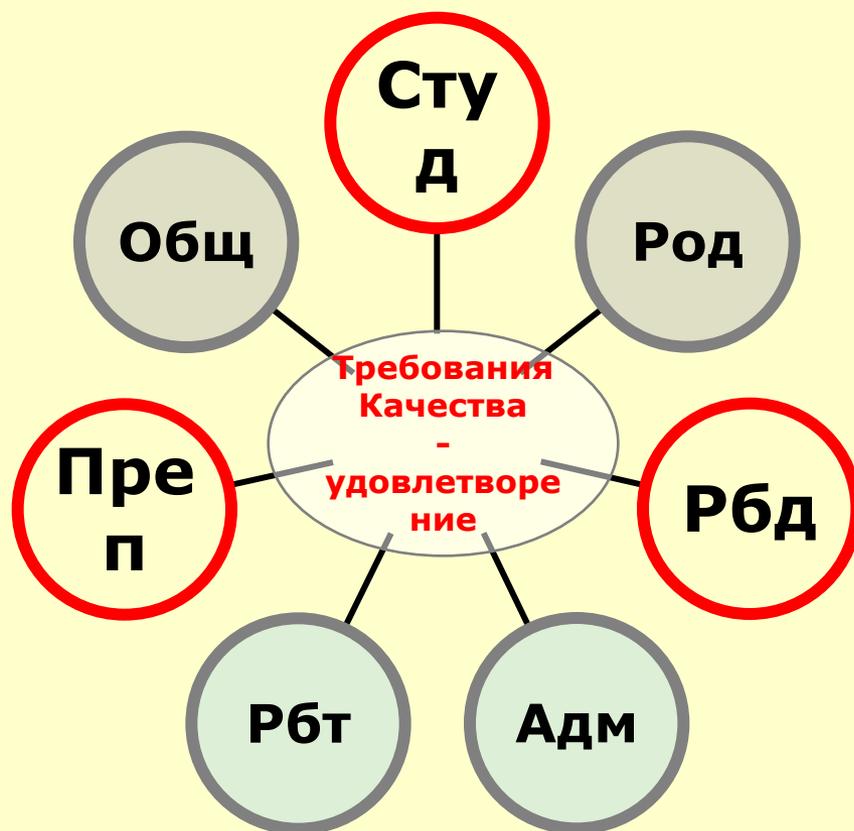
---

**Качество – свойства, которые ожидаем получить в результате образовательного процесса**

**От качества «продукции» к качеству системы, качеству процесса**

**Качество организации – качество управления, качество процесса управления**

# Принципы управления на основе качества



## Миссия ПетрГУ

...развитие и приумножение интеллектуального потенциала общества через подготовку нового поколения КОМПЕТЕНТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ...

*Из Программы развития ПетрГУ*

Качество – соответствие требованиям

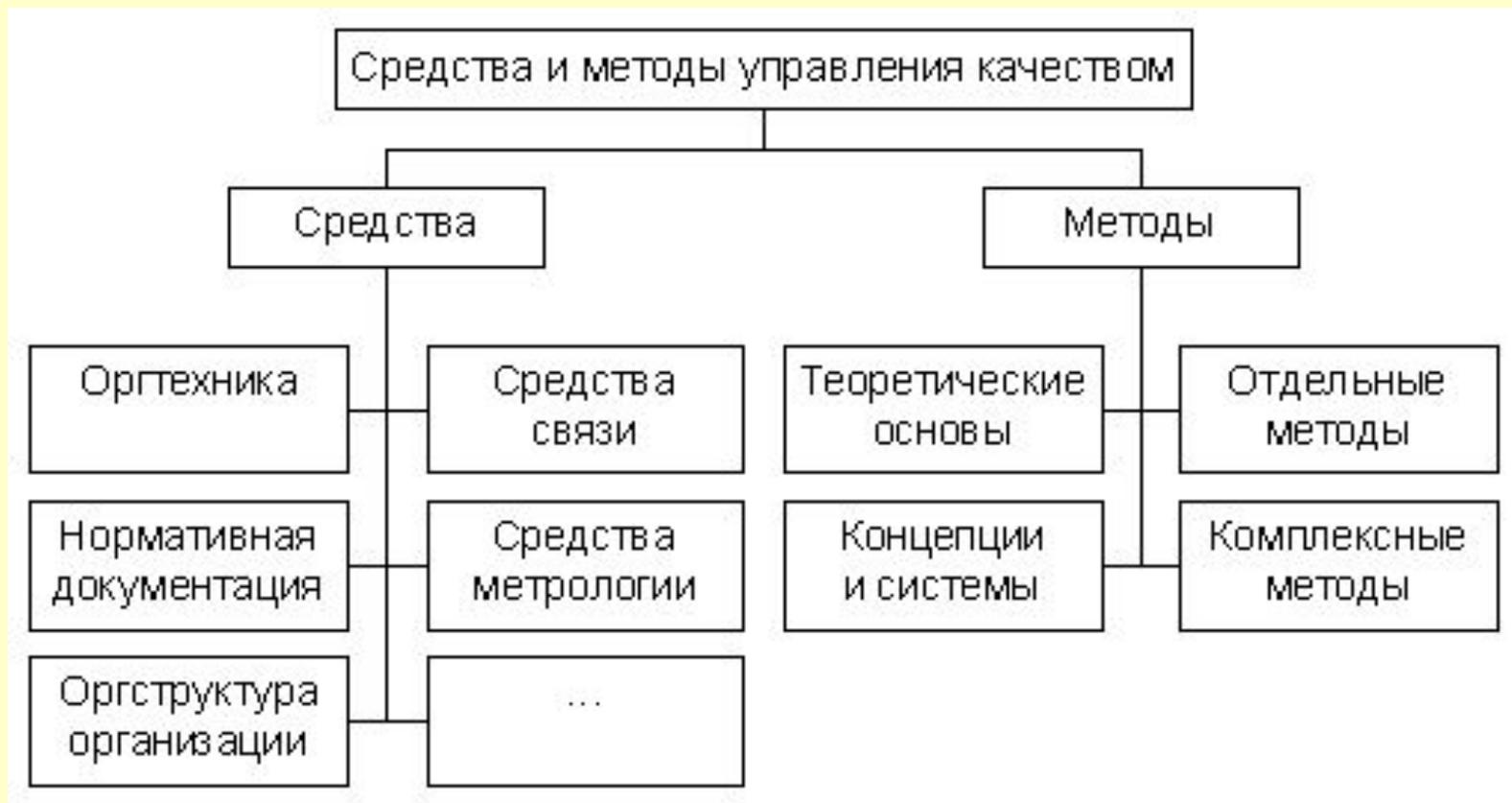
# Принципы управления на основе качества

---

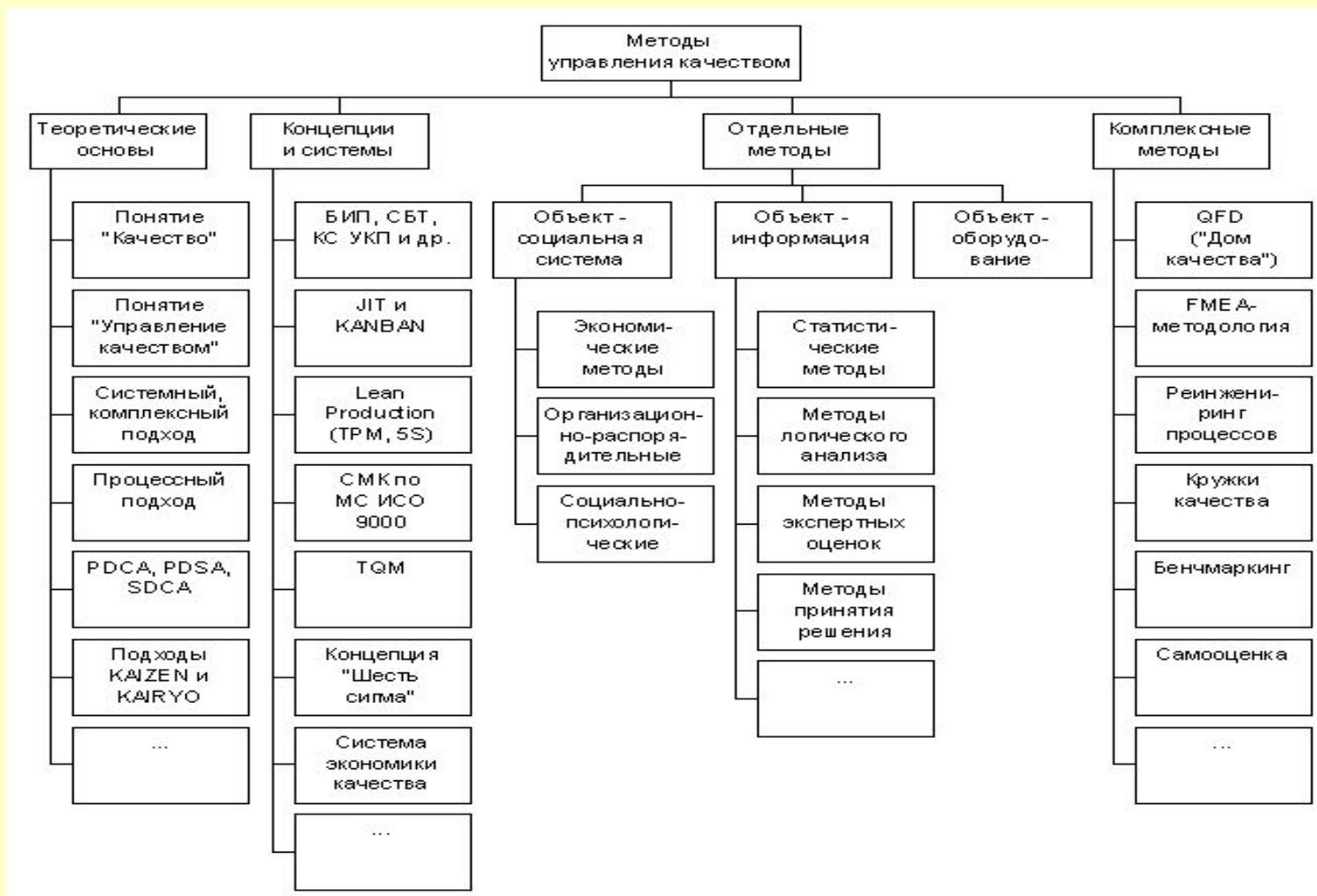
**Система управления качеством – это составляющая общей системы управления организацией, ориентирующая ее на получение «продукта» с качеством (свойствами) соответствующим **ожиданиям потребителя****

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

# Принципы управления на основе качества



# Принципы управления на основе качества



# Принципы управления на основе качества

## Схема цикла PDCA (Деминга – Шухарта)



**Планирование (plan)** – разработка целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями и политикой организации,

**Осуществление (do)** – выполнение плана,

**Проверка (check)** – контроль и измерение достигнутых результатов, сравнение с требуемыми,

**Действие (act)** – разработка и внедрение улучшений.

## Классик менеджмента качества Тито Конти

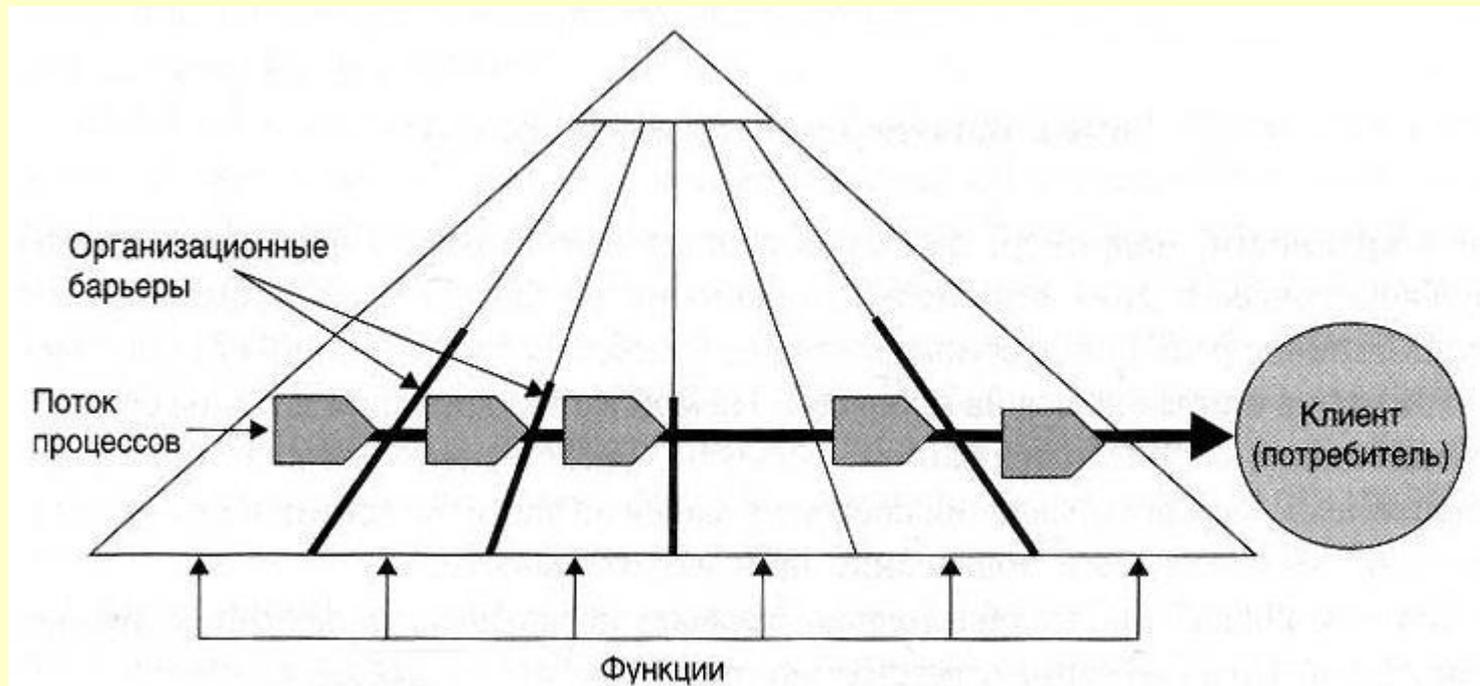
**«Делать хорошо то, что следует делать»**

**"Нет ничего бесполезнее, чем эффективно выполнять работу, которую делать вообще не нужно" (Питер Ф. Друкер)**

**Т.о.: а) повышать ценность; б) снижать издержки**

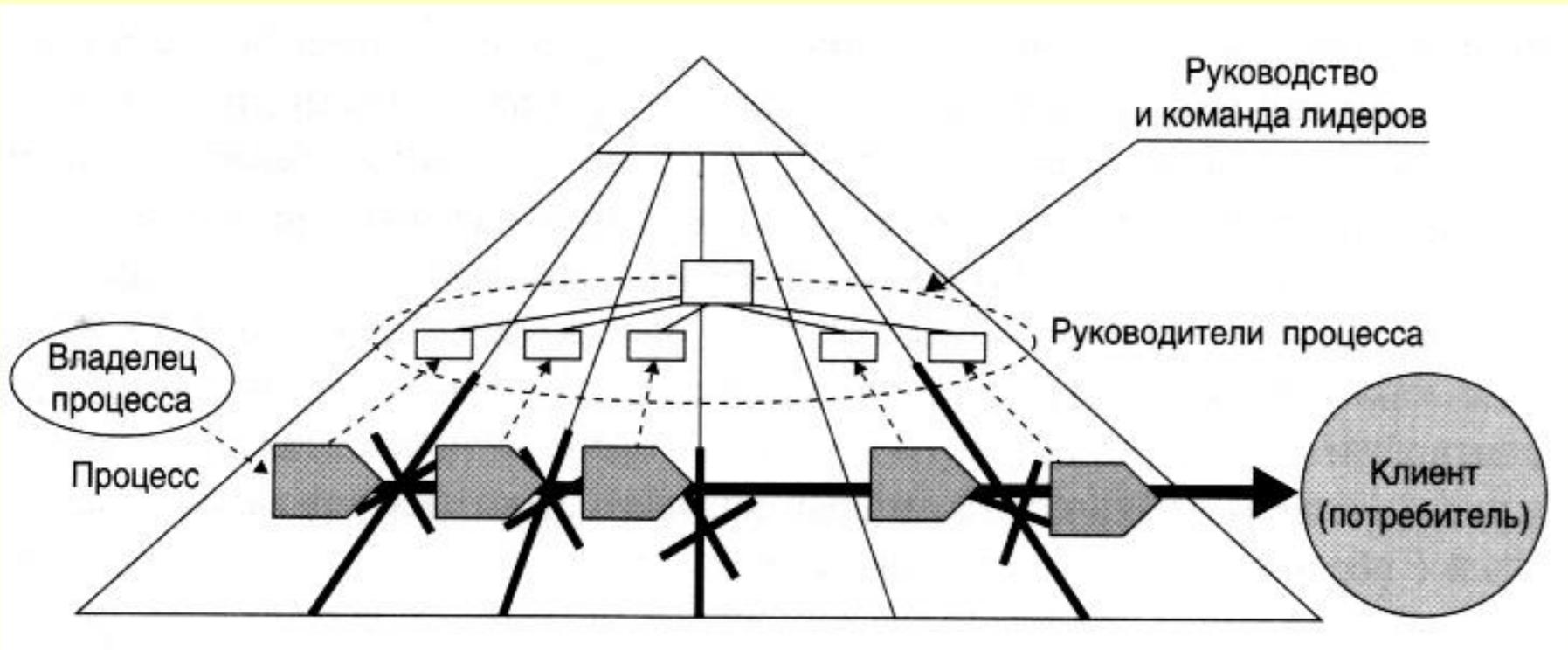
# Принципы управления на основе качества

## Структура – «как есть» функционального управления



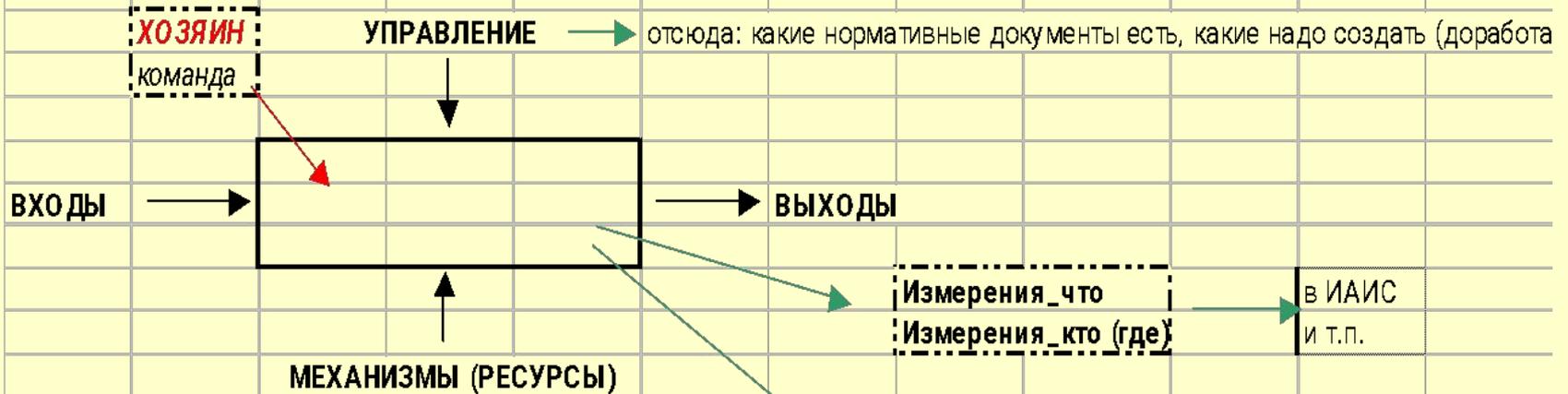
# Принципы управления на основе качества

Реинжиниринг, преобразование структуры под процессный подход



# Принципы управления на основе качества

**Схема процесса, дополненная для анализа/декомпозиции**



служебные поля:

уровень

N\_процесса

процесс\_предшествующий

процесс\_последующий

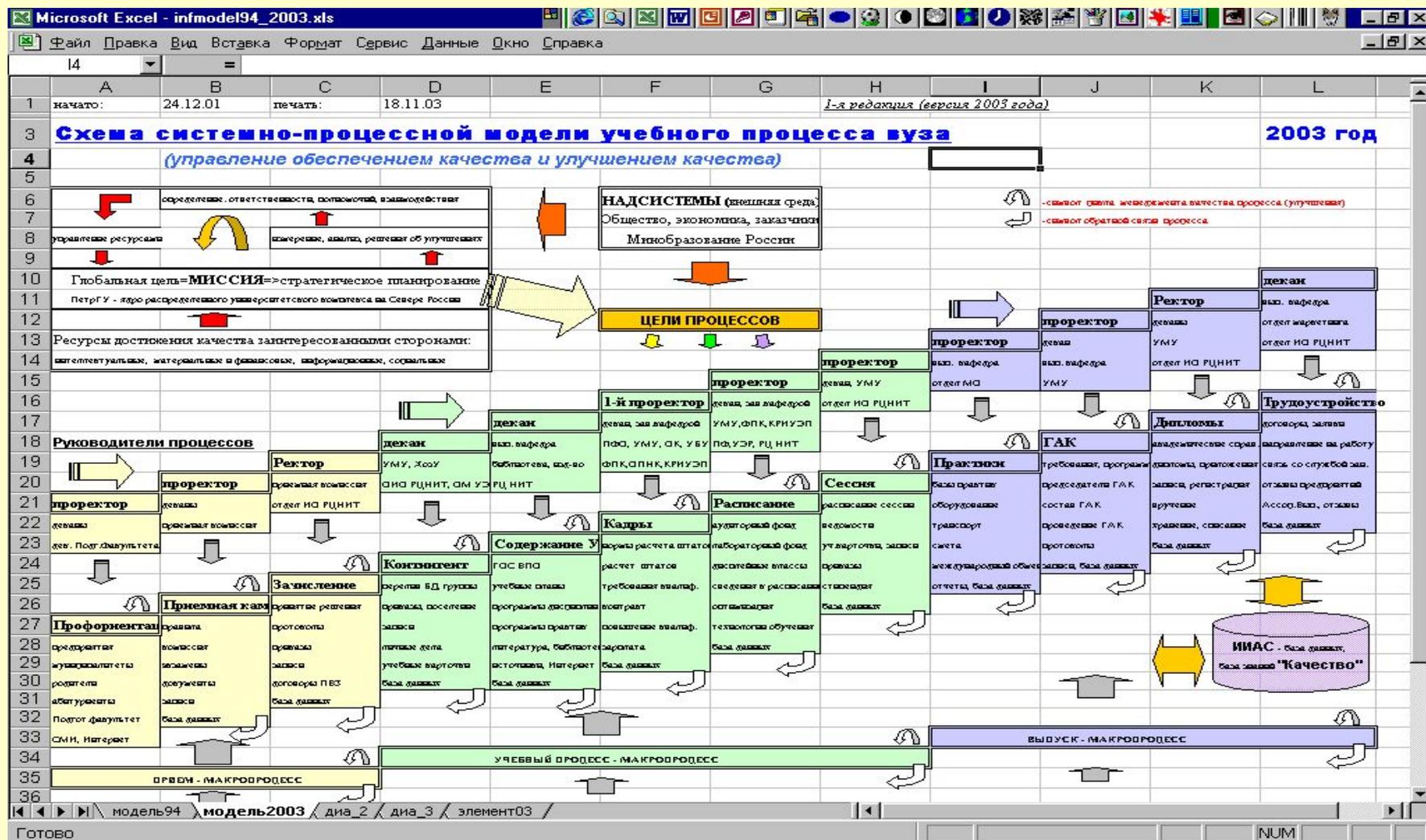
ранг\_важности

ранг\_срочности

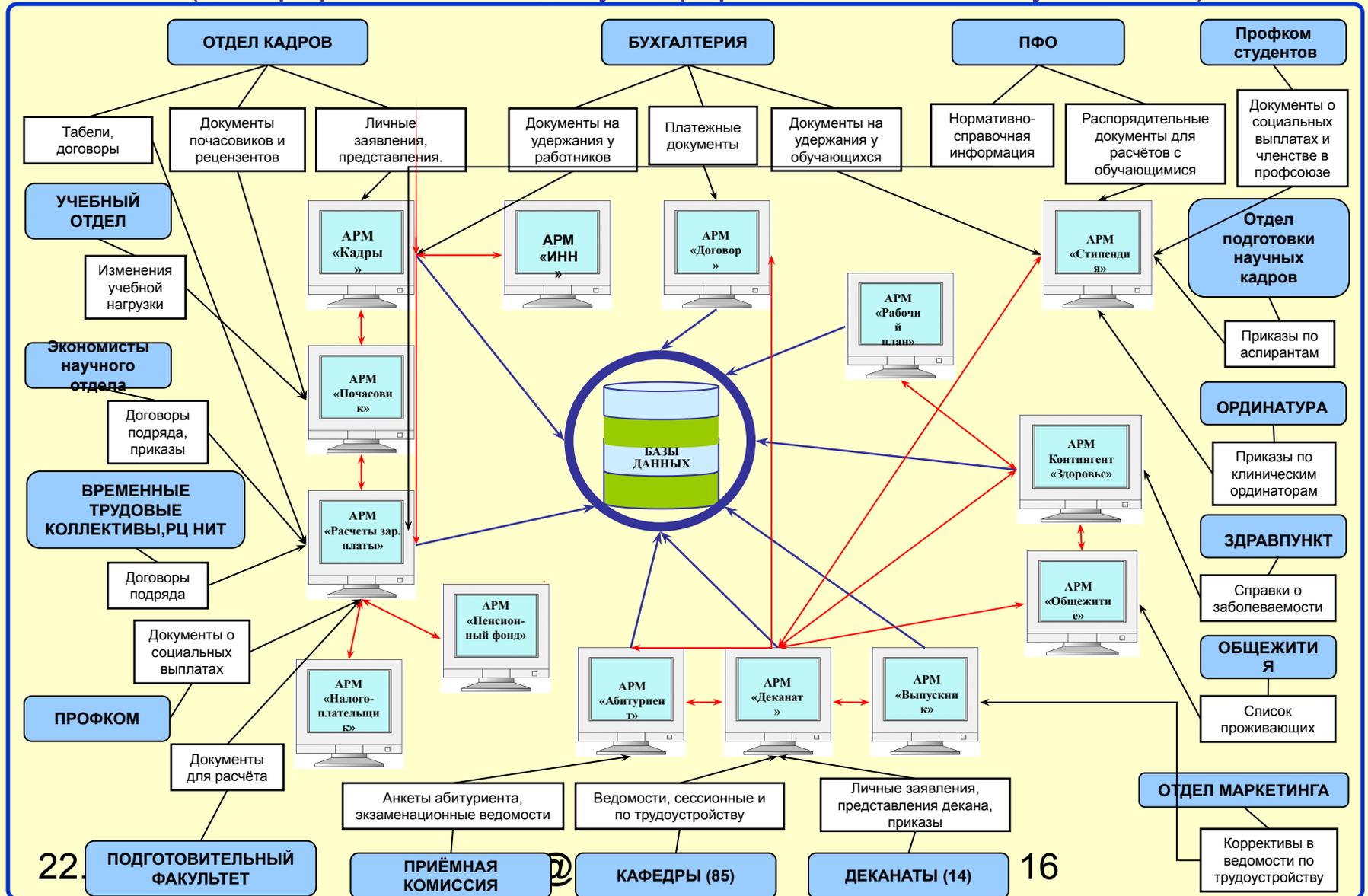
**Процедура** - способ, последовательность осуществления процесса

**Операция** - элемент процесса, характеризующийся конкретным результатом

# Процессный подход в управлении качеством образования

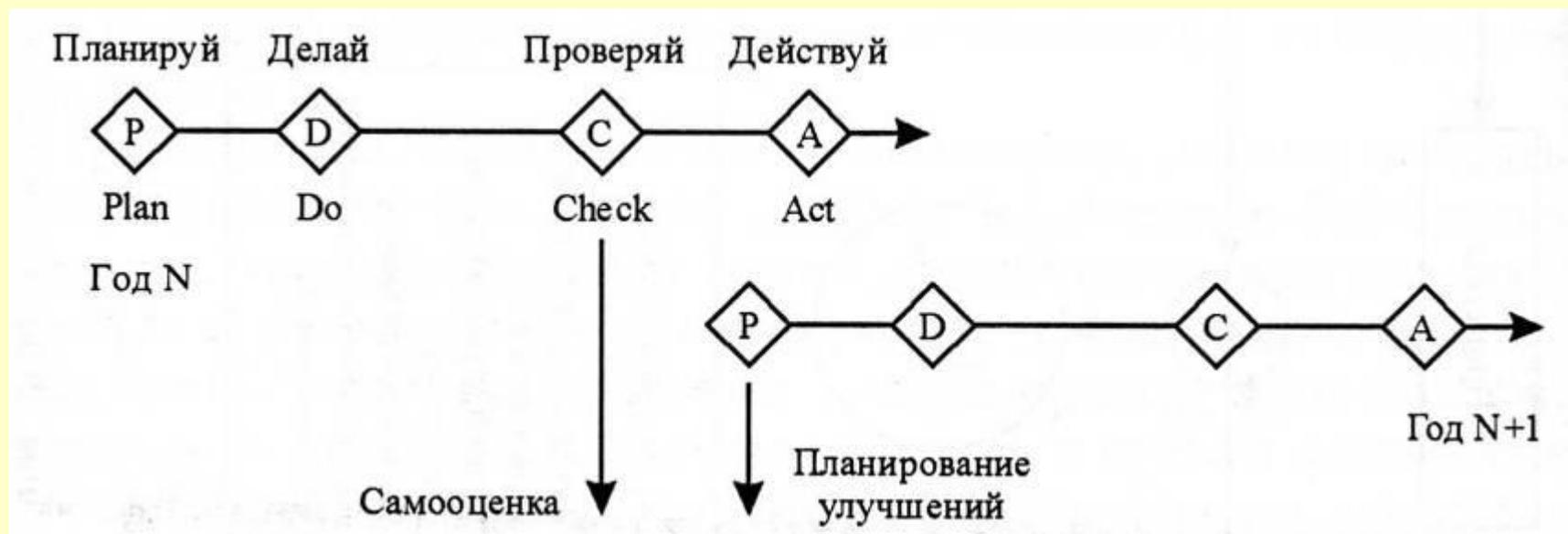


# Фрагмент структуры информационных потоков ПетрГУ (центрировано по отделу информационного обслуживания)



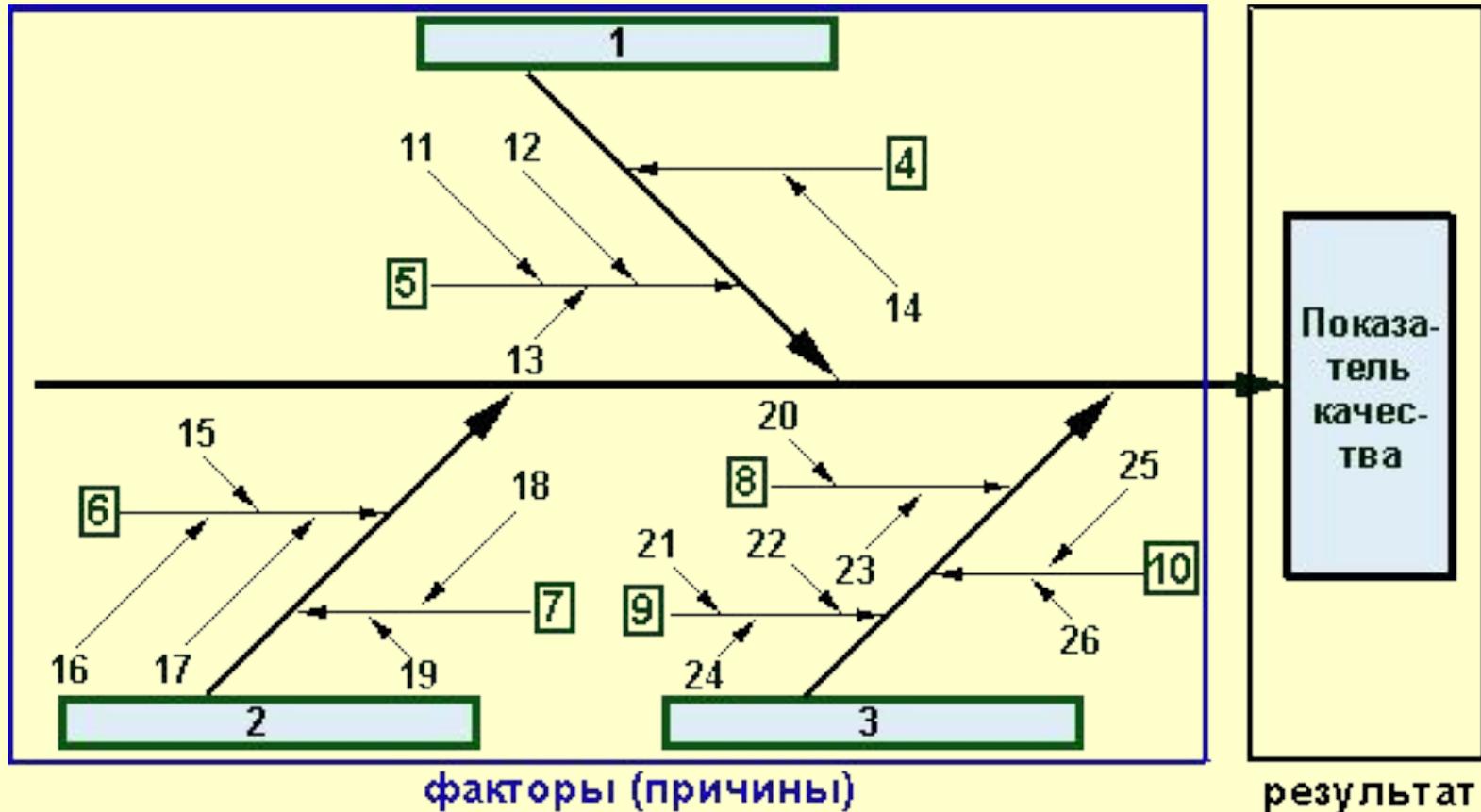
# Процессный подход в управлении качеством образования

## Цикл PDCA для планирования улучшений



# Принципы управления на основе качества

Диаграмма Исикавы, анализ системы факторов:  
4М=Люди(М)+Методы+Материалы+Машины



# Принципы управления на основе качества

---

**Выделять главные причины:**

**Парето-распределение (80/20 - правило)**

Затраты времени на выполнение плана: 20% труда реализуют 80% результата, но остальные 20% результата требуют 80% общих затрат.

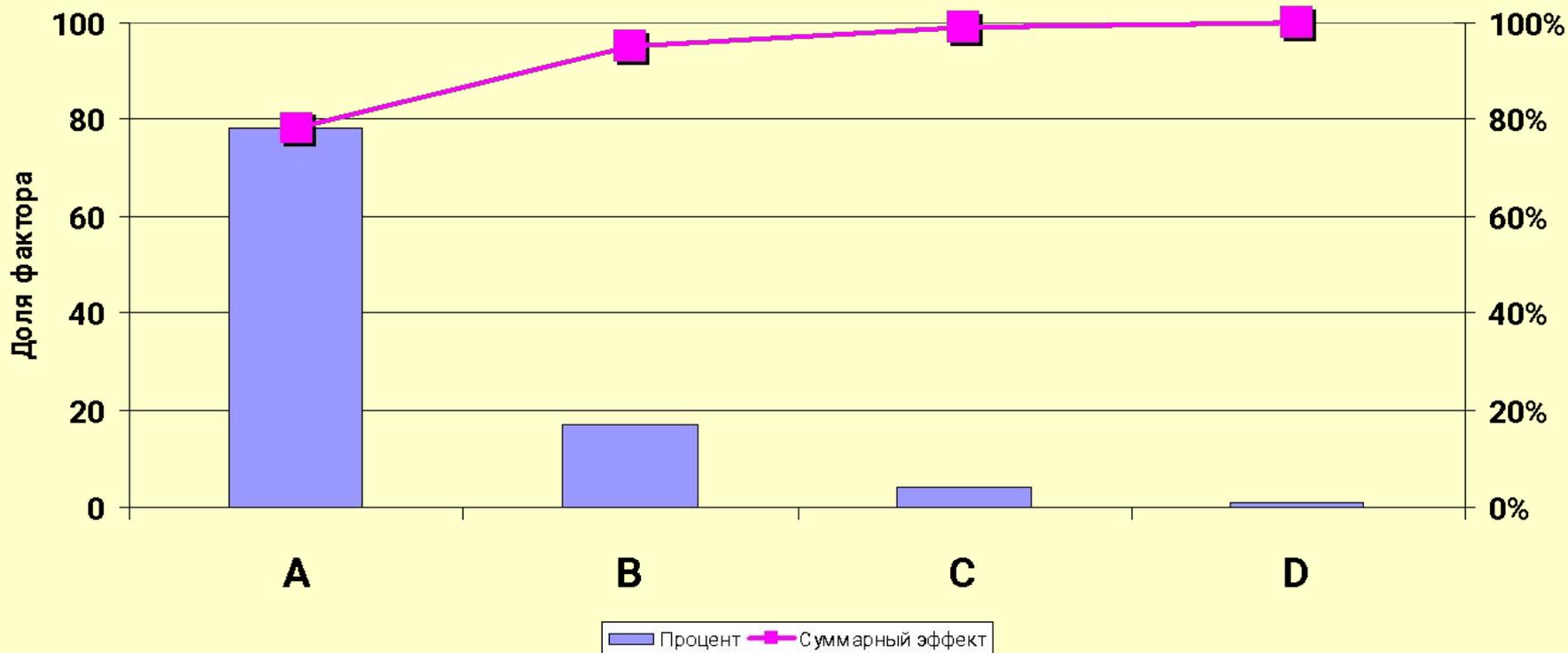


**В.Парето, 1848-1923**

# Принципы управления на основе качества

## Диаграмма Парето

Распределение частоты факторов - в сумме 100%



# Принципы управления на основе качества

---

Ссылки на избранные ресурсы по менеджменту качества

<http://quality.petrus.ru/>

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

<http://petrus.karelia.ru/General/Attest/index.html>

Библиотека избранных статей

[http://bigc.ru/publications/other/qm/moment\\_true\\_proekt\\_smk.php](http://bigc.ru/publications/other/qm/moment_true_proekt_smk.php)

О.В. Малышев «Момент истины в проекте СМК»

## Конец 1 части

# Мониторинг и оценка

---

## Часть 2.

### Мониторинг и оценка. Критерии и показатели

# Мониторинг и оценка

---

## Мониторинг и оценка. Критерии и показатели (в основном проекты)

- лицензионные нормативы
- аккредитационные показатели и критерии
- целевые показатели эффективности работы бюджетных ОУ
- показатели качества по закону 83-ФЗ
- «одноразовые» отчеты

# Мониторинг и оценка

---

## Мониторинг и оценка. Критерии и показатели

- лицензирование – это процедура установления возможности ведения образовательного процесса по заявленным уровням и объемам через проверку выполнения лицензионных требований (нормативы по помещениям, базам, учебно-методической документации, библиотечным ресурсам, штатных кадров и др.)
- аккредитация – это процедура экспертизы соответствия содержания и качества подготовки обучающихся и выпускников стандартам и государственным требованиям, а также показателей деятельности ОУ с целью определения типа (вуз) и вида (университет)
- целевые показатели эффективности работы вуза учитываются при определении объема выделяемого фонда заработной платы
- показатели качества показатели качества по закону 83-ФЗ предназначены для учета при определении объемов общего финансирования вуза

# Мониторинг и оценка

---

## Мониторинг и оценка. Критерии и показатели (в основном проекты)

- лицензионные нормативы (распечатка)
- аккредитационные показатели и критерии (доп.презентации)
- целевые показатели эффективности бюджетных ОУ (распечатка)
- показатели качества по закону 83-ФЗ (доп.презентация)
- пример работы аккредитационного эксперта (доп.презентация)
- общественно-профессиональная аккредитация (пример: аюр, аюо)
- «одноразовые» отчеты (устно)

**КОММЕНТАРИИ К ПРОЕКТАМ – ПО РАСПЕЧАТКАМ и II ПРЕЗЕНТАЦИЯМ**

## Мониторинг и оценка

- I. Положение о лицензировании образовательной деятельности ([Постановление Правительства РФ от 16.03.2011 №174](#))
- II. Положение о государственной аккредитации образовательных учреждений ([Постановление Правительства РФ от 21.03.2011 №184](#))
- III. Перечень целевых показателей эффективности работы бюджетных ОУ ВПО ([приказ МОН от 02.09.2011 №2257](#))
- IV. Об утверждении лицензионных нормативов (ПРОЕКТ МОН)
- V. Лицензионные нормативы ... библиотечно-информационных ресурсов (ПРОЕКТ МОН)
- VI. Об утверждении критериев показателей деятельности для установления государственного статуса, типа и вида ОУ ВПО (аккредитационные показатели) (ПРОЕКТ МОН)
- VII. Показатели качества гос.услуги в сфере ВПО ([к закону 83-ФЗ](#) Показатели качества гос.услуги в сфере ВПО (к закону 83-ФЗ от 08.05.2010) ([ПРОЕКТ](#)))

# Новое поколение аккредитационных показателей



22.11.2011

N - число отраслей наук, соответствующих реализуемых УГС

mez@petrsu.ru

27

# Новое поколение нормативных документов

## УСЛОВИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Изменение объема субсидии, предоставленной образовательному учреждению на выполнение государственного (муниципального) задания, в течение срока его выполнения осуществляется ТОЛЬКО при изменении государственного (муниципального) задания.

ОБЪЕМ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ выполнения задания, установленного учредителем государственному (муниципальному) учреждению (бюджетному или автономному), НЕ МОЖЕТ ЗАВИСЕТЬ ОТ ТИПА ТАКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ (пункт 1 ст. 20 Федерального закона «Об автономных организациях»).



Содержание действующей сети учреждений осуществляется **ПО СМЕТЕ**.

- Нельзя самостоятельно изменять направления расходов, определенных бюджетной сметой
- Непослужившие в конце года средства перечисляются в доход бюджета
- Нет прямой связи между результатами деятельности учреждения и его финансированием.

Финансовое обеспечение образовательного учреждения зависит от:

1. Реализации образовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами;
2. Потребностей конкретного образовательного учреждения;
3. Количества обучающихся в учреждении.

- Учреждения вправе самостоятельно перераспределять средства в рамках выделенной субсидии
- В конце года средства, оставшиеся неиспользованными от субсидии, выделенной на оказание услуг (выполнение работ), остаются в распоряжении учреждения
- Устанавливается связь между финансированием учреждения и качеством (результатом) его работы, т.к. госзадание устанавливает показатели эффективности и объема, категории получателей госуслуг и результаты оказания услуг\*

\*за исключением государственных учреждений

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОБСТВЕННОСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ (МУНИЦИПАЛЬНОЕ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПРИЗНАНО НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫМ (БАНКРОТОМ)



**ПРИВАТИЗАЦИЯ  
ИМУЩЕСТВА**



Статья 39 Закона об образовании предусмотрено, что государственные и муниципальные образовательные учреждения и объекты производственной и социальной инфраструктуры, закрепленные за ними на праве оперативного управления или находящиеся в их самостоятельном распоряжении, приватизации (разгосударствлению) не подлежат

## ОТЧЁТНОСТЬ И ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

Учреждение представляет финансовый отчет о расходовании средств своему учредителю и в соответствующий налоговый орган.



ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ СТАНЕТ НАМНОГО ПРОЗРАЧНЕЕ ДЛЯ ОБЩЕСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ:

- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Содержание финансовых операций | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Юридические документы          | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Финансовые документы           | <input checked="" type="checkbox"/> |

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Содержание финансовых операций |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Юридические документы          |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Финансовые документы           |



Подготовлено Коммуникационным агентством АГТ по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации

# Новое поколение нормативных документов

## Показатели качества гос.услуги в сфере ВПО – пример из проекта

№ п / п	Показатель	Характеристика, параметры	Макс. кол-во баллов в по n-балльной шкале	Расчет показателя и ед. измерения	Критерий
1	Качественный состав ППС	Доля штатных ППС	2	Отношение количества штатного ППС к общему числу ППС (штатные и совместители), %	До 60% - 0 баллов На уровне 60,1-75% - 1 балл На уровне выше 75,1% - 2 балла
		Обеспечение доли ППС с учеными степенями и званиями соответствующие профилю преподаваемых дисциплин <sup>1</sup>	2	Отношение количества ППС с учеными степенями и званиями соответствующие профилю преподаваемых дисциплин к общему числу ППС (штатные и совместители), %	На уровне, предусмотренном ФГОС - 1 баллов На уровне, выше предусмотренного ФГОС - 2 балл
		Доля ППС со степенью доктора наук или званием профессора	2	Отношение количества ППС к со степенью доктора наук или званием профессора общему числу ППС (штатные и совместители), %	На уровне до 10% - 0 баллов 10,1-15% - 1 балл На уровне выше 15,0% - 2 балла

22.11.2011

mez@petsu.ru

29

# Мониторинг и оценка

---

**Конец 2 части**

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Часть 3. Внутренний аудит. Самообследование

# Внутренний аудит. Самообследование

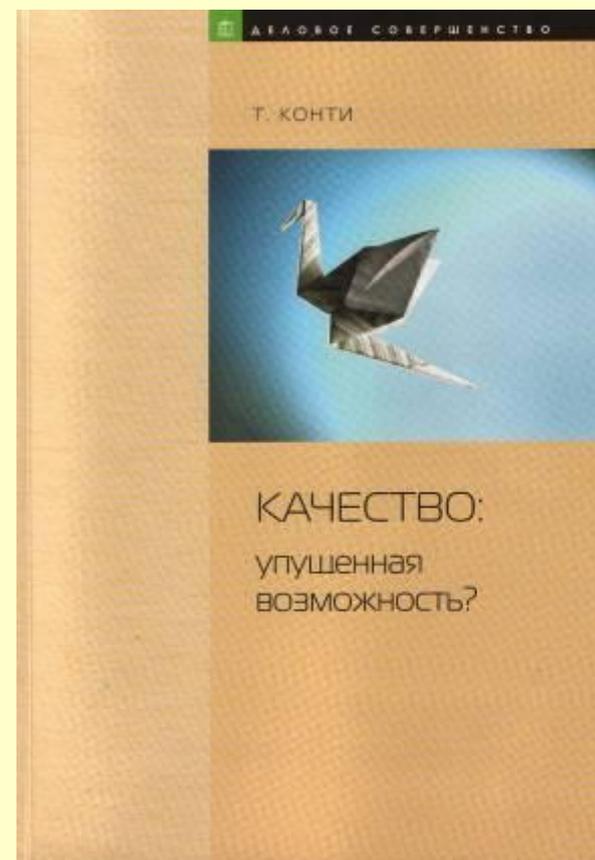
---

## Внутренний аудит. Самообследование

- самообследование (самооценка)
- рейтинг кафедр
- БДД ППС

# Внутренний аудит. Самообследование

---



22.11.2011

mez@petsu.ru

33

# Внутренний аудит. Самообследование

---

Два типа самооценки:

- «инспекционная» самооценка - проверка на соответствие (ГОСам, ФГОСам, законам и т.п.)
- «диагностическая» самооценка - средство для проведения улучшений (выявить слабые стороны и наметить способы их устранения с опорой на сильные стороны)

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## «Инспекционная» самооценка - проверка на соответствие

Проводится при аккредитации (аттестации, комплексной оценке деятельности) ПетрГУ – 1993, 1998, 2003, 2008, 2013

<http://petrsu.karelia.ru/General/Attest/index.html>

ПетрГУ – участие в конкурсах Минобразования России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2001, 2003

<http://www.usr-misis.ru/konkurs/laureate/>

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Инструменты контроля (измерений):

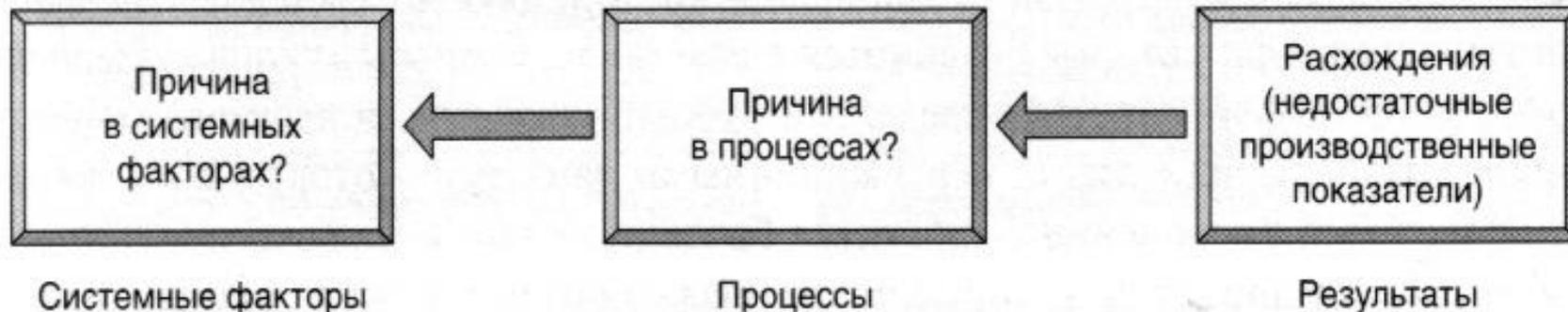
- количественные показатели (статистика);
- тесты (ФЭПО, аккредитационное);
- опросы (всех заинтересованных сторон);
- интервью; беседы;
- и т.д.

*«Мягкие» факторы (в т.ч. удовлетворенность персонала, потребителей) трудно измерить, но если хотим управлять, надо научиться измерять. Измерение как аналитическая оценка.*

## Внутренний аудит. Самообследование

Диагностическая самооценка – путь анализа от результата (отклонения от желаемого результата) к системным факторам через процессы, внутри которых устанавливаются причины отклонений.

### МЕТОДИКА «СПРАВА НАЛЕВО»



## Внутренний аудит. Самообследование

---

Диагностическая самооценка – при сосредоточении внимания работников на диагностике и улучшениях, имеет место тенденция к исчезновению «синдрома непрозрачности»

Деминг – «каждая организация должна искоренить вознаграждение» (т.е. применять поощрения надо не за достигнутый уровень качества, а за прозрачность зоны ответственности, способствующую лучшему выявлению слабостей, созданию доверительной атмосферы)

# Внутренний аудит. Самообследование

## Оценка «инспекционного» типа и диагностическая самооценка

### Самооценка для премии

- Типовая модель
- Процесс оценки по типу аудита: слева направо (т. е. от причин к следствиям)
- Повышенное внимание к набиранию баллов
- Участвуют (чаще) те, кто имеет возможность прибегнуть к помощи экспертов
- Помощь в проведении самооценки не рекомендуется
- Итоговый документ: отчет о применении самооценки для определения достигнутого уровня

### Диагностическая самооценка

- Индивидуализированная модель
- Процесс диагностики справа налево (т. е. от следствий к причинам)
- Высокая диагностическая способность
- Участие не ограничено
- Помощь в проведении самооценки рекомендуется (если есть необходимость)
- Итоговый документ: диагностический отчет, который должен быть положен в основу планирования улучшения

## Внутренний аудит. Самообследование

---

Диагностическая самооценка – самое сложное получить достоверную картину «симптомов».

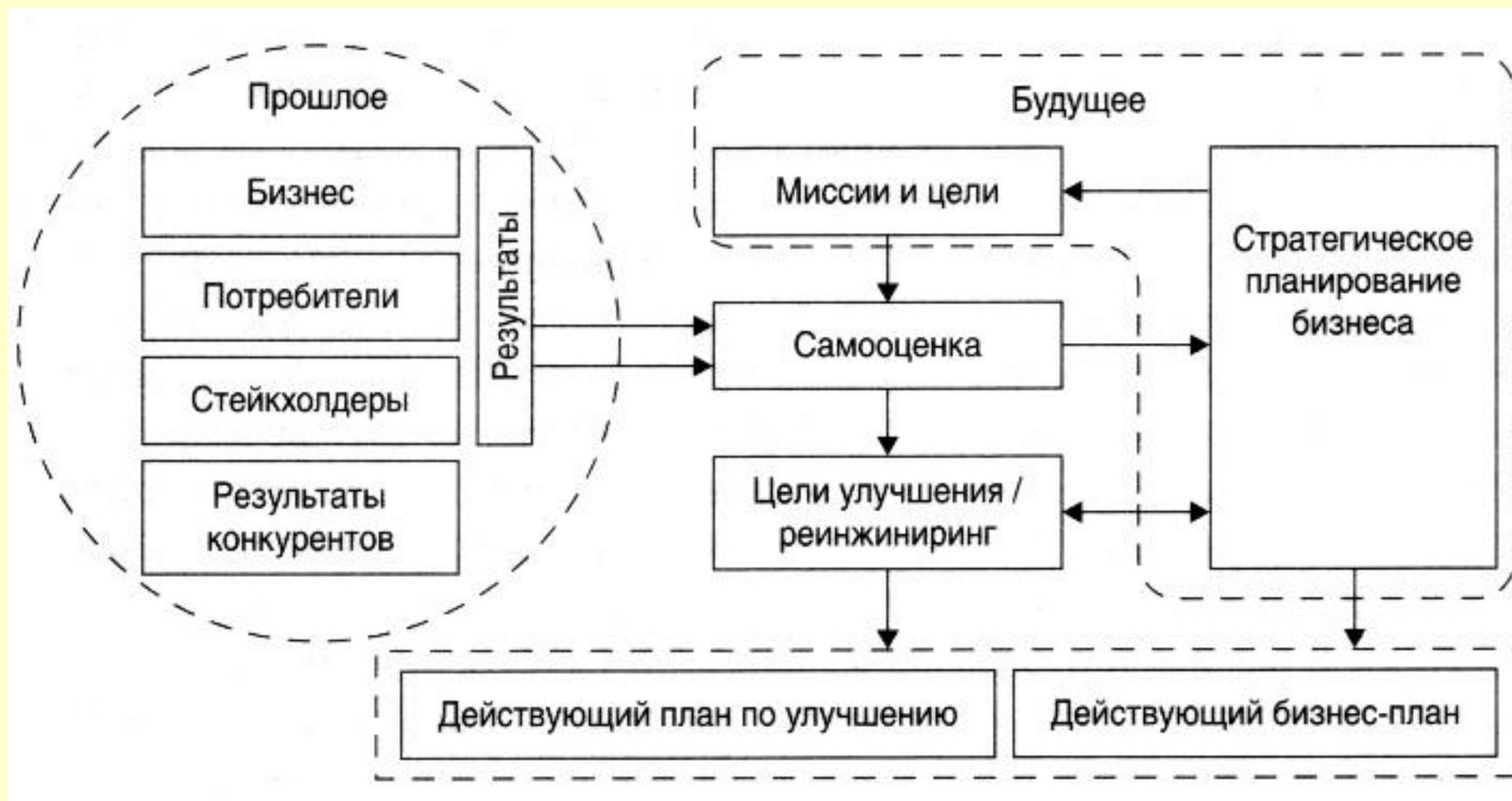
Точность диагноза не поможет, если диагноз поставлен на основании неглубокого изучения неудовлетворенности потребителей.

Информация по каналам обратной связи часто поступает искаженной (иногда намеренно) и не в полном объеме.

Необходимо стать ближе к потребителю, внимательно слушать его, посетить на месте, получить сведения от «первого» лица.

# Внутренний аудит. Самообследование

Интеграция самооценки и общего планирования.



# Внутренний аудит. Самообследование

---

Интеграция самооценки и общего планирования.

**Основная цель самооценки** - проверка эффективности **достижения целей**, т.е. способности процессов и всей системы выполнять свои задачи.

В фазе определения целей организации д.б. выделены стратегически наиболее значимые данные для первого ввода. Для второго ввода – данные результатов от функциональных служб (руководство гарантирует их доступность).

За сбором и структурированием данных следует фаза анализа области, где **выбираются наиболее существенные несовпадения в показателях, вокруг которых преимущественно будет вращаться диагностическая самооценка**

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Схема процесса самооценки

**«Мнение заинтересованных сторон»** - важно, чтобы в заключительном этапе анализа этой области участвовало руководство, поскольку далее начинается исследование процессов, и целесообразно, чтобы направления, которые будут выбраны (и установлены приоритеты, потому что нельзя гоняться буквально за каждым недостатком, см. правило Парето) имели необходимые подтверждения.

**«От результатов к процессам»** - установление именно тех процессов, которые влияют на несоответствия в показателях. Эта фаза наиболее «деликатная», т.к. в ней должны участвовать ответственные за соответствующие процессы. При необходимости (и для надежности идентификации проблемных процессов) следует прибегать к дополнительным диагностическим исследованиям (работать с наиболее авторитетными заинтересованными сторонами), проводить целевые микрозондирования.

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Схема процесса самооценки

**«Данные из области процессов»** - исследование причин появления разрывов в показателях. Основывается на данных от владельцев основных и обеспечивающих процессов.

Согласование данных из области процессов и мнений заинтересованных сторон является определяющим для эффективного управления процессами. В дополнение – бенчмаркинг (изучение опыта лучших в отрасли).

**«Мнение людей, работающих в организации»** - это очень деликатная часть самооценки, поскольку здесь выявляются нематериальные факторы: компетенция персонала, его способность к восприятию нового, так, отношение к руководству, межличностные отношения, поведение неформальных групп и другие важнейшие аспекты качества организации.

# Внутренний аудит. Самообследование

«Диагностическая» самооценка - инструменты анализа анкетирование

## Экспресс-самооценка ПетрГУ



Вывод: наиболее важный фактор – работа с персоналом

# Внутренний аудит. Самообследование

---

«Диагностическая» самооценка - инструменты анализа анкетирование

## Экспресс-самооценка ПетрГУ

Вывод: наиболее важный фактор для России – удовлетворенность персонала. На это обратил внимание Т. Конти в общении с российскими специалистами в области качества: **удовлетворенность персонала организации является важнейшим фактором высокого качества результатов работы** (и наоборот).

# Внутренний аудит. Самообследование

---

«Диагностическая» самооценка - инструменты анализа анкетирование

## **Опросы общественного мнения в 2006-2011 годы**

В период 2006 – 2011 проведено большое количество опросов с целью выяснения мнения о качестве учебного процесса, о качестве организации управления в ПетрГУ (о работе подразделений и служб). Опросами были охвачены студенты, от первого до выпускного курсов, аспиранты, выпускники, работодатели.

В организации, обработке и социологическом анализе опросов принимали участие факультеты, учебно-методическое управление (сектор менеджмента и анализа качества) и лаборатория социологических исследований.

Результаты докладывались на заседания совета по качеству, ученых советов, ректората, публиковались на сайте Система качества ПетрГУ <http://quality.petrSU.ru/>

## Внутренний аудит. Самообследование

Диагностическая самооценка – еще о сложностях изучения «симптомов» слабостей (неприятностей) в организации.

*«Если бывает сложно поставить диагноз одному человеку, то еще сложнее делать это, когда люди объединены в группы. Поведение людей и групп порой не совмещается с равнодушными организационными схемами. Неформальная структура, которая сосуществует с формальной, сложна для изучения настолько же, насколько велико ее воздействие на организацию.*

*Невозможно управлять организацией, привести ее к достижению определенных целей, если глубоко не знать всю слагающую ее систему, не предусмотреть реакции на запланированные действия, не уловить эффект, который произвели уже действия реализованные. Отмечено, что трудность прогнозирования человеческих реакций – основная причина неуверенного руководства организацией»*

*Т.Конти, Качество: упущенная возможность?, М., 2007*

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Системные (ключевые) факторы ОУ:

- Лидерство (ректор/директор, декан, заведующий кафедрой...)
- Человеческие ресурсы (студенты, преподаватели, сотрудники...)
- Организационная архитектура (структура управления, информационная инфраструктура, делопроизводство...)
- Информационные ресурсы (научная библиотека, Интернет, локальные базы данных и знаний ...)
- Финансы и материальная база
- Стратегии и планы и Другие ресурсы

**Диагностическая самооценка ОУ, проводимая систематически** (раз в год) и с учетом «правильного» построения (от результатов к причинам отклонений и к постоянным улучшениям) – сама **становится ключевым фактором**: ведет к повышению организационной культуры, заставляет всю организацию работать над устранением выявленных недостатков, определяет направления совершенствования учебного процесса.

# Внутренний аудит. Самообследование

---

## Рейтинг кафедр

[http://petrsu.karelia.ru/Structure/Quality\\_sov/polozhenie\\_rating\\_kaf.doc](http://petrsu.karelia.ru/Structure/Quality_sov/polozhenie_rating_kaf.doc)

## Модель расчета рейтинга

Рейтинг состоит из двух частей: основного **Rосн** и дополнительного **Rдоп** (основные показатели и дополнительные показатели)

Абсолютный рейтинг вычисляется как сумма баллов основного и дополнительного рейтинга:

$$R = R_{осн} + R_{доп}$$

Основные: 7 показателей; сумма весов = 50 баллов

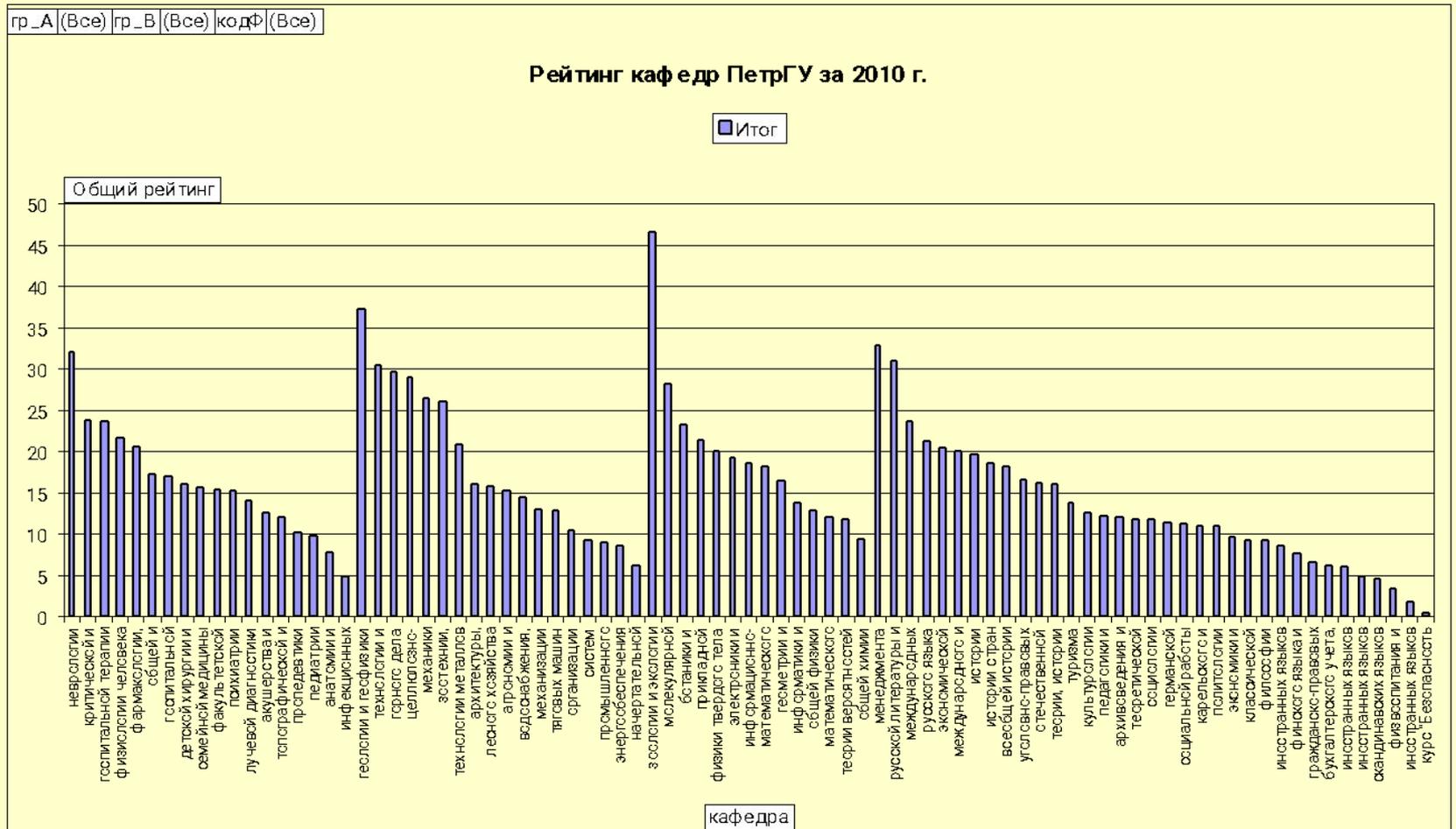
- средний вес основного показателя в диапазоне **7-9** баллов

Дополнительные: много показателей; сумма весов = 50 баллов

- средний вес дополнительного показателя в диапазоне **0,2-2** балла

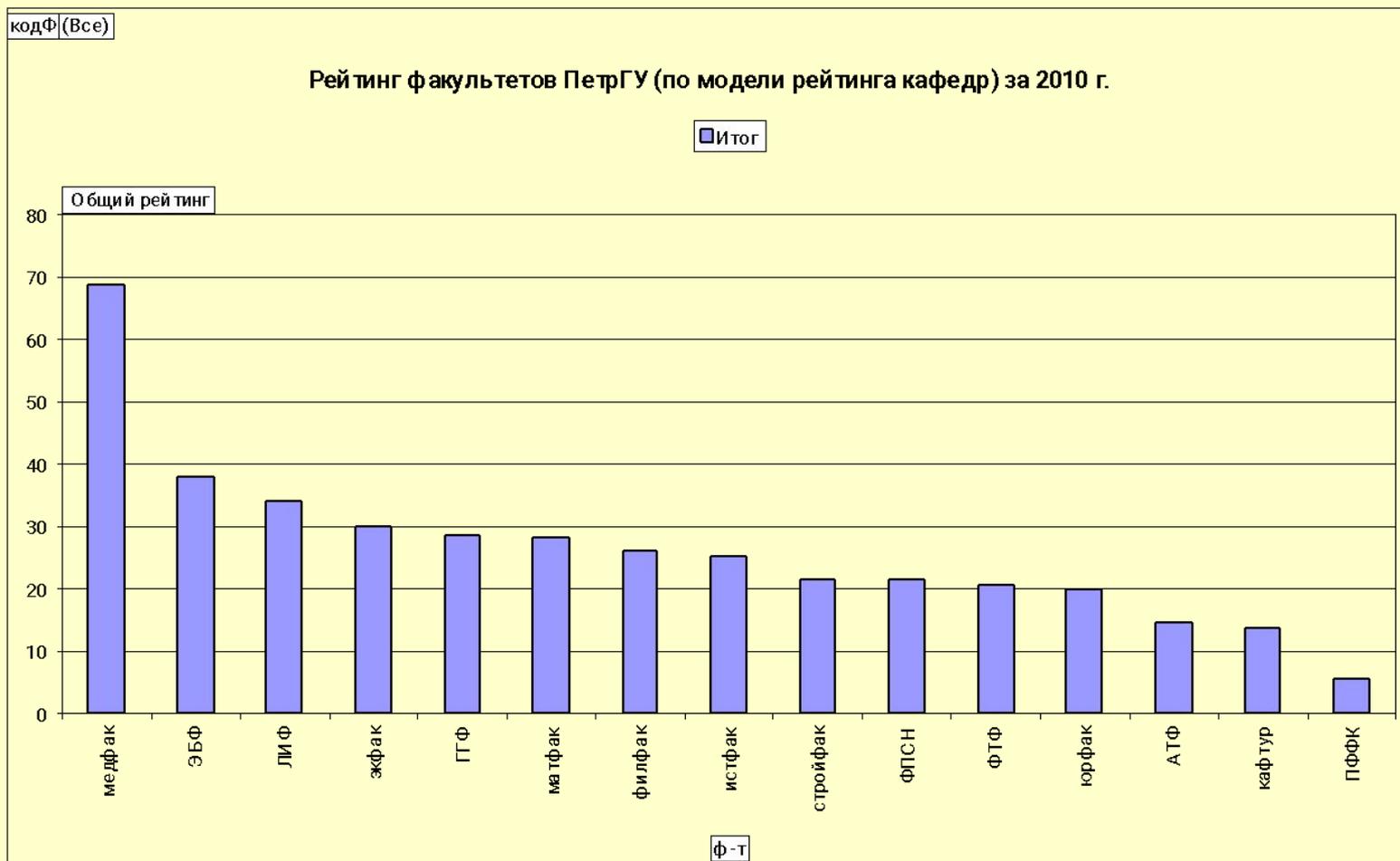
# Внутренний аудит. Самообследование

## Рейтинг кафедр



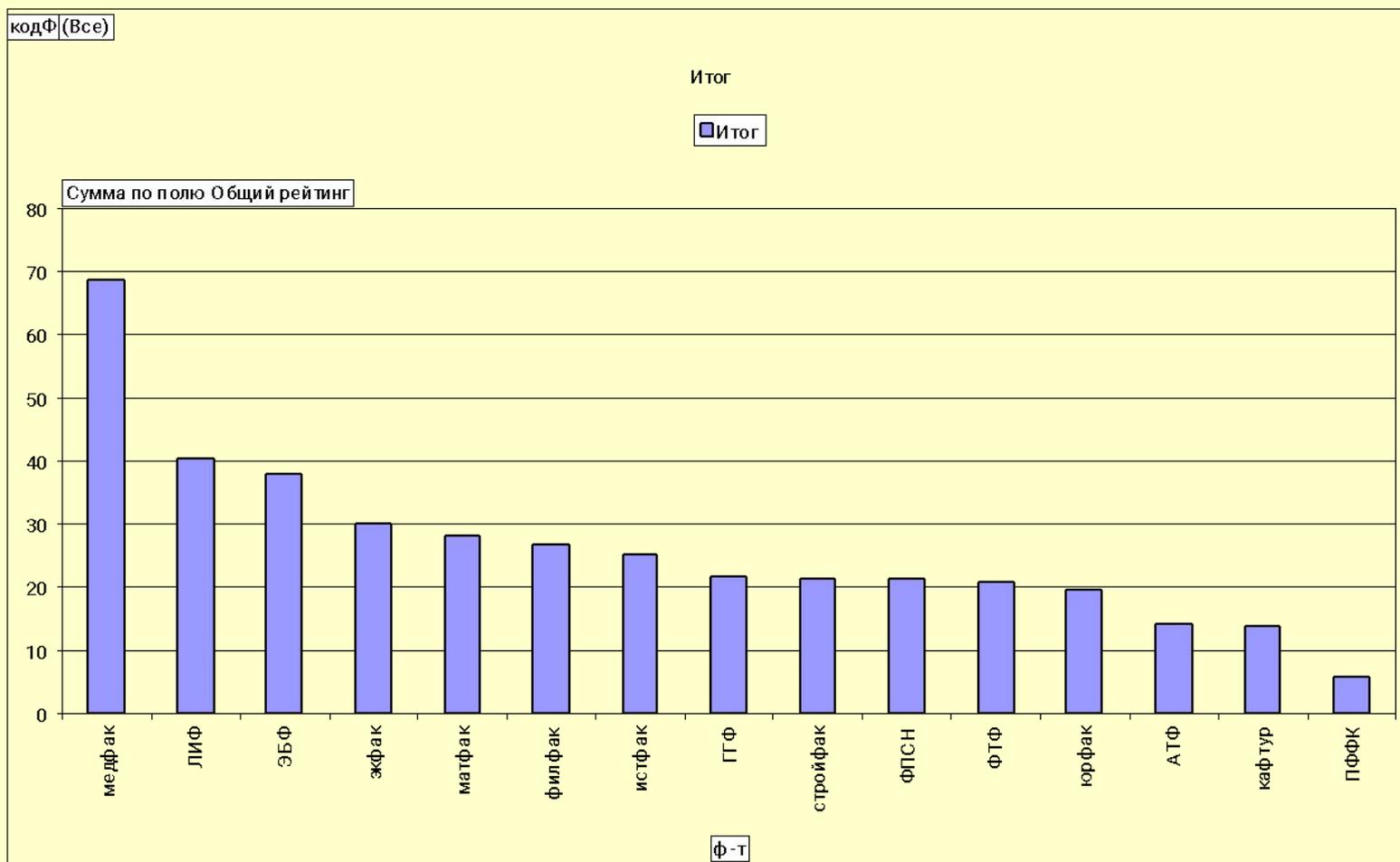
# Внутренний аудит. Самообследование

## Рейтинг факультетов



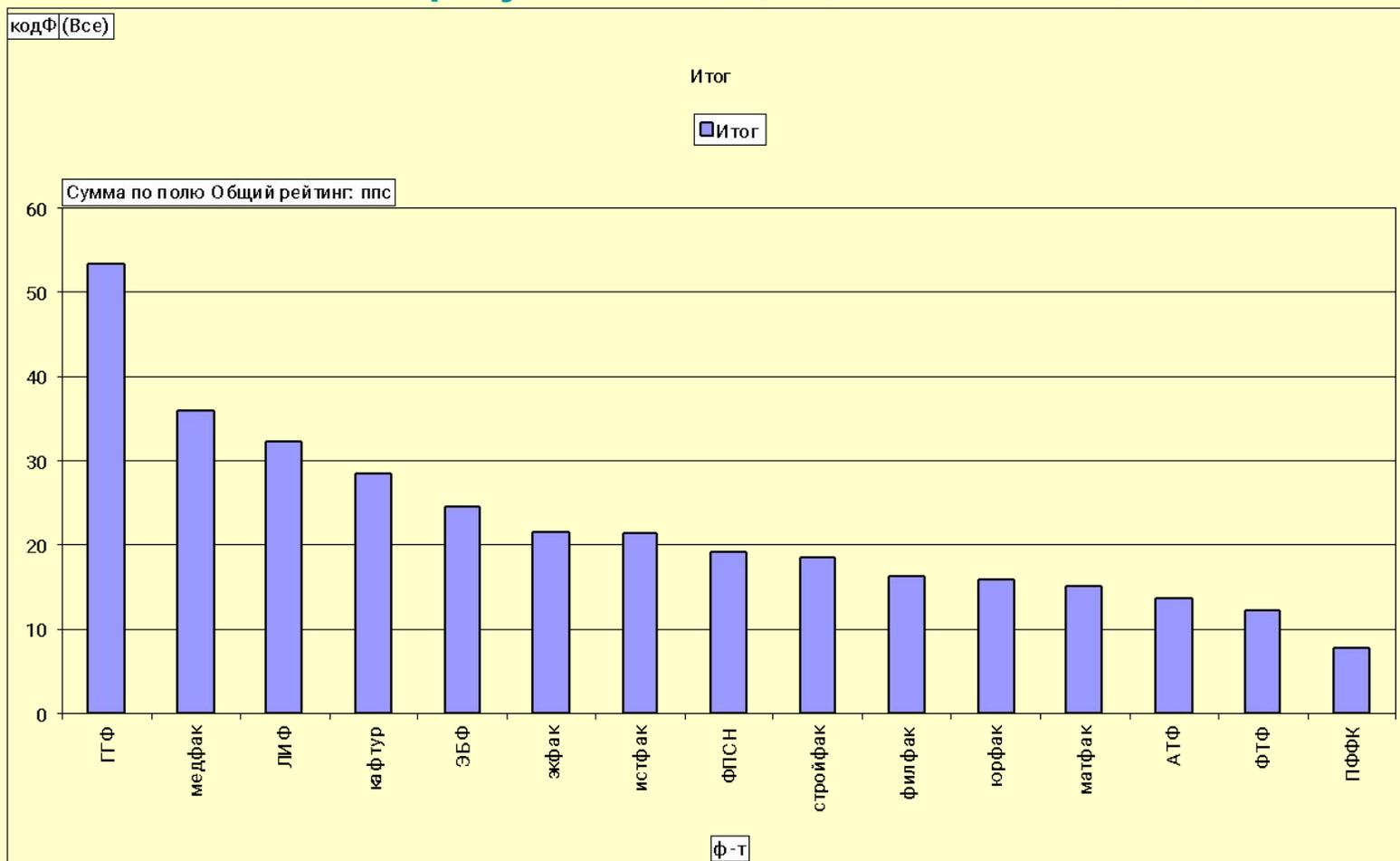
# Внутренний аудит. Самообследование

## Рейтинг факультетов (после уточнения данных, апрель)



# Внутренний аудит. Самообследование

## Рейтинг факультетов (нормировка на ППС, апрель)



# Внутренний аудит. Самообследование

---

База данных достижений преподавателей (БДД ППС)

(В разработке)

## Задача и проблема текущего момента

Анализ и синтез показателей достижений преподавателей и научных работников, кафедр и факультетов, университета в целом и «приведение» их к конкретной специальности/направлению, а также к сумме по укрупненной группе специальностей/направлений - УГС

# Внутренний аудит. Самообследование

---

Ссылки на избранные материалы к самооценке ПетрГУ

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

<http://petsu.karelia.ru/General/Attest/index.html>

<http://petsu.karelia.ru/General/Attest/2008.html>

<http://quality.petsu.ru/>

Ссылки на материалы по рейтингу кафедр ПетрГУ

[http://petsu.karelia.ru/Structure/Quality\\_sov/polozhenie\\_rating\\_kaf.doc](http://petsu.karelia.ru/Structure/Quality_sov/polozhenie_rating_kaf.doc)

**Конец 3 части**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**