

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 17.12.2021 13:17:01  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c14abbf73e943d64e4851fd356d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего профессионального образования**  
**«Юго-Западный государственный университет»**  
**(ЮЗГУ)**

**Кафедра управления качеством, метрологии и сертификации**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебной работе**

**О.Г. Локтионова**

**« 17 » декабря 2014г.**



**РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

**Методические указания по выполнению практической работы для**  
**студентов всех направлений и специальностей, изучающих**  
**дисциплины «Системы качества» и «Основы обеспечения**  
**качества»**

**Курск 2014**

УДК 658.562

Составитель О.Г. Меньшикова

Рецензент:

Кандидат химических наук, доцент *В.В. Протасов*

**Разработка целей в области качества:** по выполнению практической работы для студентов всех направлений и специальностей, изучающих дисциплины «Системы качества» и «Основы обеспечения качества» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.Г. Меньшикова. Курск, 2014. 8 с.: прилож. 2. Библиогр.: с.6.

Содержат сведения по выполнению практической работы. Указывается порядок выполнения, правила оформления и контрольные вопросы для защиты работы.

Методические указания предназначены для студентов всех направлений и специальностей, изучающих дисциплины «Системы качества» и «Основы обеспечения качества».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 05 . Уч.-изд.л. 04 . Тираж 50 экз. Заказ 00 . Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

**Цель занятия:** закрепление теоретических сведений по изучению раздела «Цели в области качества», приобретение практических навыков разработки целей в области качества.

### ***Общие теоретические положения***

***В ГОСТ ISO 9000-2011 дано следующее определение: Цели в области качества*** – то чего добиваются или к чему стремятся в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Постановка целей в области качества является следующим после разработки политики этапом «развертывания» системы качества в организации. Стандарт ISO 9001:2011 требует, чтобы цели в области качества были установлены, относились ко всем подразделениям и уровням управления организации и обязательно являлись измеримыми. Выполнение этого требования подразумевает под собой документирование целей в области качества.

Цели в области качества представляют собой иерархическую структуру. На верхнем уровне находятся цели, относящиеся ко всей организации. Далее эти цели раскладываются до уровня отдельных подразделений (организационных единиц). В некоторых организациях цели в области качества детализируют до уровня отдельных сотрудников. Однако, если система качества только строится, такой уровень детализации будет только вредить, т.к. для получения достоверной информации о достижении этих целей, как правило, нет соответствующих механизмов.

Цели в области качества являются основой для разработки конкретных планов и выполнения действий, поэтому формулирование целей необходимо выполняться по определенным правилам. Одним из вариантов правил по постановке целей может являться правило SMART. Формулирование целей с использованием этого правила позволяет разработать действенные цели, достижение которых легко контролировать.

Во-первых, цель должна быть конкретной (Specific). Это означает, что по формулировке цели однозначно можно понять какой результат необходимо достигнуть.

Во-вторых, цель должна быть измеримой (Measurable). Т.е. на каждую цель можно назначить определенный показатель. Измеримость цели может быть количественной или качественной. Каче-

ственный показатель применяется в том случае, когда результат невозможно или просто не целесообразно измерять в числовых значениях.

В-третьих, формулировка цели должна мотивировать на ее достижение (Attractive). Если цель будет слишком легкой, у сотрудников не будет интереса добиваться этой цели. Поэтому цель необходимо установить такой, чтобы трудность ее достижения вызывала удовлетворение от затраченных усилий.

В-четвертых, цель должна быть реалистичной (Realistic). Если установить заведомо недостижимые цели, то стимула к достижению такой цели тоже не будет.

В-пятых, цель должна быть ограничена во времени (Time framed). На достижение цели необходимо отвести строго определенный период времени. Это позволит осуществлять мониторинг достижения цели и, при необходимости, корректировать усилия по ее достижению.

Кроме указанных выше правил, важно учесть еще один момент – цели должны быть конкретными, но «гибкими». По ходу реализации планов многое может измениться. Изначальные условия достижения целей могут не подтвердиться, либо оказаться нереальными для выполнения. Поэтому при постановке целей в области качества следует предусмотреть этапы пересмотра и актуализации целей. Эти этапы также, желательно включить в документ – «цели в области качества».

Так как цели в области качества имеют привязку ко времени, то по своему характеру эти цели могут являться частью стратегических целей организации, составлять тактические цели и быть оперативными целями. Когда система качества только строится в организации, цели в области качества, как правило, устанавливают на период один год.

### ***Виды целей в области качества***

В зависимости от размеров организации, сложности ее процессов и уровня развития технологий управления, структурирование целей в области качества может выполняться по-разному. Как правило, цели в области качества структурируют следующим образом:

— Цели в области качества корпоративного уровня;

- Цели в области качества по подразделениям;
- Цели в области качества по процессам;
- Цели в области качества по продуктам (услугам).

Цели в области качества корпоративного уровня охватывают всю организацию. Эти цели являются составляющими стратегических целей. Цели корпоративного уровня детализируются на цели по подразделениям, цели по процессам и цели по продуктам. Для измерения достижения этих целей в основном используют качественные показатели. Постановка целей корпоративного уровня может осуществляться на основе технологии BSC (сбалансированной системы показателей). Однако, для организаций с низким уровнем развития технологий управления на начальных этапах внедрения системы качества лучше обходиться самыми простыми методами – т.е. экспертным мнением высшего руководства.

Цели в области качества по подразделениям детализируют цели корпоративного уровня. Если организация маленькая, то такую детализацию обычно не выполняют, а при разработке целей корпоративного уровня указывают подразделения, ответственные за их достижение.

Цели по подразделениям включают в себя в качестве отдельных составляющих цели по процессам и цели по продуктам. Бывают ситуации, когда какой-либо процесс начинается и заканчивается в одном подразделении или выпуск какого-либо вида продукции осуществляет одно подразделение. В этом случае цели по конкретному процессу или цели по конкретному виду продукции становятся целями подразделения.

Цели по подразделениям должны иметь числовые, измеримые показатели.

Цели в области качества по процессам представляют те характеристики исполнения процессов, которые необходимо достигнуть, чтобы обеспечить желаемый уровень качества продукта (услуги). Детализация целей по процессам зависит от принятой (либо предполагаемой, если система качества только строится) детализации процессов. Для каждого из уровней процессов устанавливается иерархическая система целей по процессам.

Цели в области качества по продуктам (услугам) представляют желаемый (предполагаемый) уровень выполнения требований заказчика по продуктам или услугам, предоставляемым организацией. Минимальным уровнем требований является полное соответ-

ствие продукта (услуги) всем требованиям контракта или техническим условиям. Пример целей в области качества для одного из российских предприятий приведён в приложении А.

### ***Задание:***

1. Изучить теоретические сведения и требования ГОСТ ISO 9001-2011 к целям в области качества.
2. По заданию преподавателя для одного из предприятий из приложения Б разработать проект целей в области качества. Для выполнения задания студенты делятся на группы по 4-5 человек.
3. Провести презентацию своего проекта.

### ***Отчёт по работе должен содержать:***

- 1) Название работы.
- 2) Цель работы.
- 3) Краткую теоретическую часть.
- 4) Проект целей в области качества.
- 5) Вывод.

### ***Контрольные вопросы***

1. Приведите определение цели в области качества.
2. Как осуществляется постановка целей организации на основе правила SMART.
3. Виды целей в области качества.
4. Какие требования к целям в области качества предъявляются ГОСТ ISO 9001-2011.

### ***Библиографический список***

1. ГОСТ ISO 9001-2011 Системы менеджмента качества. Требования. 2011 г.
2. ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2011г.
3. Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст]: учебник / М. М. Кане [и др.]; под ред. М. М. Кане.- СПб.: Питер, 2009.- 560 с.
4. Аристов О. В. Управление качеством [Текст]: учебник / О. В. Аристов. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 240 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### **Цели в области качества ЗАО «Курский комбинат хлебопродуктов»**

- повысить процент сотрудников, прошедших обучение; повышение квалификации и уровня знаний персонала;
- поддержка функционирования СМК организации в направлении ее непрерывного улучшения;
- контроль всех технических, административных и человеческих факторов, влияющих на качество производимой продукции;
- соответствовать запросам и ожиданиям потребителей и всех других сторон, заинтересованных в жизнедеятельности организации;
- снижение себестоимости выполняемых работ, без ухудшения качества, за счет повышения производительности труда и увеличения, на этой основе, рентабельности организации;
- взаимовыгодное сотрудничество с сетевыми торговыми организациями и другими клиентами;
- увеличение выпуска продукции в среднем на 10%;
- продвижение продукции на новые региональные рынки;
- развитие инициативы у работников в обеспечении качества продукции и услуг и снижения производственных ресурсов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Варианты заданий

№ вар.	Направление деятельности организации
1	Строительная организация
2	Предприятие по разработке и сопровождению компьютерных программ
3	Испытательная лаборатория
4	Ремонтное предприятие машиностроительной отрасли
5	Торговое предприятие
6	Предприятие по производству авиационных двигателей
7	Приборостроительный завод
8	Проектная организация (НИИ, КБ)
9	Судостроительный завод
10	Высшее учебное заведение
11	Медицинское учреждение
12	Библиотека
13	Туристическая фирма
14	Рекламное агентство
15	Супермаркет