

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

В.И. ШЕВЧЕНКО

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Одним из принципов менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ISO серии 9000 является постоянное улучшение деятельности [1]. Для реализации этого принципа в мировой практике применяются различные методы, как универсального применения, так и ориентированные на конкретную сферу деятельности. Одна из основных идей, вытекающих из этих методов, заключается в том, что все процессы и деятельность организации в целом должны постоянно подвергаться анализу, измерениям и улучшению. Целью данного исследования является выработка рекомендаций для учреждений высшего образования (УВО) по совершенствованию их систем менеджмента качества (СМК). В данной статье описаны три инструмента совершенствования деятельности в области качества, которые могут быть рекомендованы УВО, стремящемуся быть лидером в своей сфере деятельности: бенчмаркинг, управление знаниями и самооценка.

1. Задачи и направления совершенствования деятельности учреждения высшего образования в области качества. Задача любого улучшения — обеспечение стабильности и устойчивого успеха в деятельности. «Организация может достичь устойчивого успеха за счет последовательного сбалансированного удовлетворения потребностей и ожиданий своих потребителей и других заинтересованных сторон в течение длительного времени. Устойчивый успех может быть достигнут за счет результативного менеджмента в организации, путем познания среды организации, а также обучения и соответствующего применения улучшений и/или инноваций» [2, 2], из чего следует, что познание среды организации должно проходить в разрезе применения полученной информации для удовлетворения потребностей потребителей. Для этого надо поддерживать в рабочем состоянии процессы менеджмента знаний, информации и технологий как важнейших ресурсов [2]. Получение знаний возможно из внутренних и внешних источников, в том числе в научных учреждениях.

Среда организации имеет внутреннюю и внешнюю составляющие, которые постоянно претерпевают изменения. Для достижения устойчивого успеха организация должна проводить анализ текущей деятельности с целью выяснения причин возникновения проблем, чтобы предотвратить их повторения в будущем.

Для нахождения точек приложения основных усилий по повышению качества образовательной деятельности необходимо определить факторы, которые

Владимир Иванович ШЕВЧЕНКО, ректор Белорусского государственного института повышения квалификации и переподготовки кадров по стандартизации, метрологии и управлению качеством.

наиболее важны для ее устойчивого успеха и которые должны находиться под управлением УВО и идентифицироваться как ключевые показатели деятельности (key performance indicators — KPI) [2]. В свою очередь KPI необходимо рассматривать как цели УВО в области качества, и на их основе определять точки мониторинга процессов и контроля результатов деятельности.

Если применить в качестве инструмента для определения KPI образовательной деятельности метод анализа причинно-следственных связей, предложенный К. Исикавой [3], то можно построить диаграмму (рис. 1).



Рис. 1. Диаграмма причинно-следственных связей качества образовательного процесса

Из данной диаграммы вытекает, что объектами влияния на качество образовательного процесса являются несколько компонентов. При этом УВО реально может влиять не на все компоненты, например на качество знаний, полученных студентом до поступления в УВО. Показатели компонентов, которые зависят от УВО, и будут являться KPI образовательной деятельности.

Для принятия эффективных управленческих решений важным является сбор достоверных и полезных данных и преобразование их в информацию.

2. Бенчмаркинг в образовании. Одним из наиболее действенных инструментов получения полезной информации является бенчмаркинг (от англ.: bench — «скамья» и mark — «отметка»), что можно представить как «сравнение с эталоном». Бенчмаркинг следует понимать как непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам, признанным в качестве лидеров. Бенчмаркинг является методологией измерений и анализа, которую может использовать организация в поиске лучших практик внутри и за ее пределами для улучшения своей деятельности [2]. Можно сказать, что бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемой организации определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы [4]. Бенчмаркинг — это, во-первых, концепция, предполагающая развитие стремления к непрерывному совершенствованию, во-вторых, сам процесс совершенствования. Это непрерывный поиск идей, их адаптация и использование на практике [5].

Существует несколько типов бенчмаркинга [2]:

- внутренний бенчмаркинг видов деятельности в рамках организации;
- конкурентный бенчмаркинг деятельности или процессов с конкурентами;
- общий бенчмаркинг, сравнение со стратегиями, функциями или процессами несвязанных организаций.

Внутренний бенчмаркинг направлен на сбор информации о деятельности однородных подразделений внутри организации и распространение передового опыта среди всех подразделений.

Конкурентный бенчмаркинг предназначен для получения и использования информации о деятельности других организаций, предпочтительно передовых в данной области деятельности. Бенчмаркинг может быть как партнерский, т.е. по взаимной договоренности об обмене информацией, так и индивидуальный, направленный на негласный сбор информации.

Применение общего бенчмаркинга предполагает сбор всевозможной полезной информации из внешней деловой среды, которая может быть полезна для использования и совершенствования своей деятельности.

Проведение бенчмаркинга можно разделить на три основных этапа:

- подготовка к бенчмаркингу,
- сбор информации,
- анализ информации и ее использование для совершенствования организации [6].

Для эффективного использования бенчмаркинг должен носить системный и непрерывный характер. Реализация бенчмаркинга может быть организована в виде повторяющегося кругового цикла, приведенного на рис. 2 [4].



Рис. 2. Круговой цикл бенчмаркинга

Данный круговой цикл состоит из пяти фаз:

первая фаза «Планирование» — определение критических факторов успеха (или КРП), выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей;

вторая фаза «Поиск» — выбор партнеров для бенчмаркинга;

третья фаза «Наблюдение» — понимание и документирование процесса партнера по показателям и по практической деятельности;

четвертая фаза «Анализ» — идентификация «зазоров» в показателях и поиск их коренных причин;

пятая фаза «Адаптация» — выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы своей организации, внедрение изменений.

В деятельности УВО бенчмаркинг может содержать сбор и использование информации о применяемых методиках обучения и педагогических приемах, о содержании учебно-программной документации и учебно-методических материалов, о проводимых научных исследованиях и разработках, о планах развития учреждения и другой полезной информации, способствующей улучшению своей деятельности. Источниками такой информации могут служить материалы научно-практических конференций, научных и других публикаций, патентов, статистических отчетов и аналитических обзоров, посещения других УВО и обмена опытом работы с другими подразделениями своего уч-

реждения. При выборе партнеров для проведения бенчмаркинга рекомендуется использовать данные систем рейтингов УВО.

3. Управление знаниями. Одной из важнейших составляющих деятельности по повышению качества образования является управление знаниями. «Управление знаниями можно определить как совокупность действий организации, направленных на увеличение интеллектуального капитала организации и повышение эффективности его использования в целях улучшения результативности деятельности» [6]. Интеллектуальный капитал организации складывается из уровня подготовки, практического опыта его работников, опыта организации в своей деятельности, научного и технического задела в виде результатов НИР, изобретений, ноу-хау, документации, решений в области менеджмента, обучения персонала и т.д. [6].

В управлении знаниями можно выделить две стратегии: стратегию кодификации и стратегию персонификации [6].

Стратегия кодификации предполагает накопление знаний в различных базах данных, из которых они могут быть извлечены сотрудниками организации и обучающимися и использованы в работе и учебе. В современном мире данная стратегия реализуется через использование компьютерных информационных технологий. Для развертывания данной стратегии в УВО необходимо создать разветвленную локальную компьютерную сеть, обеспечить создание и наполнение баз данных. Эффективной альтернативой локальной компьютерной сети может быть использование беспроводной технологии Wi-Fi на территории УВО. Базы данных должны содержать учебный и учебно-методический материал, результаты научных и диссертационных исследований сотрудников, студентов, магистрантов, аспирантов и докторантов УВО. С целью получения полезной информации о достижениях других лиц и организаций, необходимо организовать сотрудничество с иными УВО и библиотеками, направленное на получение доступа к их базам данных по сети Интернет.

Реализация данной стратегии существенно ускоряет получение полезной информации для увеличения интеллектуального капитала по сравнению со способом, основанном на изучении печатных источников информации.

Стратегия персонификации базируется на получении знаний в результате общения с другими людьми. В данном случае полезную информацию можно получить в результате участия сотрудников и обучающихся УВО в научных конференциях, семинарах и других формах общения с научной общественностью. Эффективной формой увеличения интеллектуального капитала УВО является приглашение для проведения занятий ученых и специалистов ведущих учреждений образования и науки, в том числе зарубежных.

Немаловажным элементом управления знаниями является обучение персонала в различных формах дополнительного образования. Эта работа должна носить системный характер и коррелировать с другой составной частью менеджмента качества — управлением персоналом (человеческими ресурсами) [7].

4. Самооценка деятельности УВО в области качества. Еще одним из наиболее действенных инструментов совершенствования деятельности организации в области качества является самооценка.

«Самооценка представляет собой всестороннее и систематическое оценивание видов деятельности организации и ее осуществления по отношению к степени зрелости. Самооценку следует использовать для определения сильных и слабых сторон организации с точки зрения ее деятельности, а также ее лучших практик как на уровне организации в целом, так и на уровне ее отдельных процессов. Самооценка может помочь организации в расстановке приоритетов, планировании и внедрении улучшений и/или инноваций, где это необходимо» [2, 11].

При проведении самооценки в рамках совершенствования СМК обособленным будет оценивать уровень реализации в УВО принципов менеджмента качества по международным стандартам ISO серии 9000 [1].

Самооценка включает в себя следующие этапы:

- 1 — принятие решения о самооценке;
 2 — выбор метода и элементов самооценки и составление плана ее проведения;
 3 — формирование группы для самооценки и обучение членов группы методике самооценки;
 4 — проведение самооценки и оформление отчета;
 5 — обсуждение результатов и разработка мероприятий по результатам самооценки;
 6 — реализация мероприятий, направленных на улучшение деятельности.

Для определения элементов самооценки в области качества за основу можно взять подход, предложенный в международном стандарте ISO 10014:2006 [8]. Для проведения самооценки деятельности УВО в области качества предлагается вопросник, приведенный в таблице.

Примерный вопросник для проведения самооценки УВО в области качества

Принцип менеджмента качества	Уровень зрелости	Среднее значение
1	2	3

1. Ориентация на потребителя

- а. Идентифицировало ли УВО соответствующие группы потребителей образовательных услуг для улучшения собственной деятельности?
 б. Полностью ли понимает УВО потребности и ожидания потребителей образовательных услуг и идентифицированы ли необходимые мероприятия и ресурсы для выполнения этих требований?
 в. Установило ли УВО необходимые измерения для удовлетворения требований потребителей и если это выполнено, то установлены ли они исчерпывающим образом и своевременно?

2. Лидерство руководителя

- а. Установило ли руководство УВО и объявило ли политику и цели в области качества и важную информацию, касающуюся улучшения качества деятельности УВО?
 б. Установило ли высшее руководство и объявило ли эффективные цели, предусматривающие выделение ресурсов и получение информации о достигнутых результатах?
 в. Создало и поддерживает ли высшее руководство необходимую среду, в которой работники полностью вовлечены в достижение целей УВО?

3. Вовлечение персонала

- а. Признается ли персонал на всех уровнях важным ресурсом УВО, который может оказать значительное воздействие на достижение конкурентных преимуществ?
 б. Полностью ли вовлечен персонал в создание возможностей повышения их компетентности, знаний и опыта для достижения целей УВО?
 в. Хочет ли персонал действовать совместно с другими работниками, потребителями, поставщиками и другими заинтересованными сторонами?

4. Процессный подход

- а. Управляются ли все виды деятельности, контроля, распределения ресурсов и выходы процессов взаимосвязанным образом?
 б. Имеются ли возможности достижения лучших результатов деятельности и основных процессов на основе измерений и анализа данных?
 в. Способно ли высшее руководство оценивать и/или устанавливать приоритеты рисков и места потенциальных воздействий, направленных на удовлетворение потребителей и других заинтересованных сторон?

5. Системный подход к менеджменту

- а. Взаимосвязанные процессы идентифицированы, поняты и эффективно управляются, образуя систему, позволяющую осуществлять деятельность?
 б. Поняты ли ресурсы, возможности и ограничения процессов, учитывается ли взаимозависимость процессов?
 в. Позволяет ли системный подход достичь целостного использования отдельных процессов для выгод системы?

1	2	3
---	---	---

6. *Постоянное улучшение*

- а. Признает ли руководство УВО необходимость постоянного улучшения для достижения устойчивого развития организации?
 б. Способствует ли руководство УВО непрерывному улучшению в достижении целей в области качества?
 в. Реализует ли УВО эффективные измерения и мониторинг для оценки и отслеживания динамики изменения результатов деятельности?

7. *Принятие решений, основанных на фактах*

- а. Принимаются ли эффективные решения, основываясь на точном анализе фактов и сбалансированы ли они, если это приемлемо, с интуицией?
 б. Обеспечивает ли руководство УВО соответствующую оценку данных, информации и результатов контроля для проведения эффективного анализа?
 в. Обеспечивает ли руководство УВО принятие решений, основываясь на достижении оптимального улучшения деятельности, избегая улучшений в одной области при одновременном ухудшении в другой?

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками*

- а. Реализуются ли в УВО программы взаимодействия с УО более низкого уровня образования и учитываются ли обратные связи между ними для того, чтобы способствовать обоюдной выгоде?
 б. Имеются ли эффективные процедуры для оценки, выбора и мониторинга поставщиков услуг, оборудования и материалов для эффективного выполнения планов в области качества?
 в. Обеспечивается ли в УВО эффективность взаимоотношений с ключевыми поставщиками и партнерами, чтобы сбалансировать кратковременные выгоды с долгосрочными результатами?

При проведении самооценки члены группы самооценки по каждому элементу определяют достигнутый уровень зрелости, ставя оценку по пятибалльной шкале. Итоговая оценка уровня зрелости по каждому вопросу определяется как среднее значение выставленных оценок. Показатель реализации каждого принципа менеджмента качества определяется как среднее значение итоговых оценок уровня зрелости по каждому вопросу.

Результаты самооценки дают УВО возможность определить приоритеты действий, необходимых для более полной реализации принципов менеджмента качества, а следовательно, — совершенствования СМК.

Наглядным способом определения основных точек приложения усилий по улучшению деятельности является использование радар-диаграммы. Пример построения радар-диаграммы по результатам самооценки, в котором использованы условные данные, приведен на рис. 3. В каждом конкретном УВО они будут отличаться в зависимости от уровня зрелости СМК.

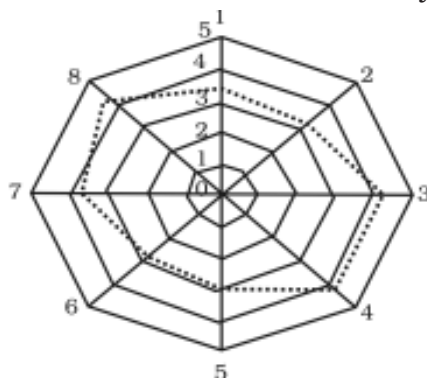


Рис. 3. Пример построения радар-диаграммы: 1 — «Ориентация на потребителя» — 3,4; 2 — «Лидерство руководителя» — 3,2; 3 — «Вовлечение работников» — 4,2; 4 — «Процессный подход» — 4,3; 5 — «Системный подход к менеджменту» — 3,1; 6 — «Постоянное улучшение» — 2,9; 7 — «Принятие решений, основанное на фактах» — 3,8; 8 — «Взаимовыгодные отношения с поставщиками» — 4,2

Из приведенного примера вытекает, что по результатам самооценки наименьший уровень зрелости СМК достигнут при реализации принципов менеджмента качества: «Постоянное улучшение» — 2,9 и «Системный подход к менеджменту» — 3,1.

Предложенные методы направлены на реализацию основной цели создания и функционирования СМК — улучшение деятельности УВО. При этом важнейшей задачей является выбор критериев оценки деятельности, их измерение, доведение полученных результатов до всех участников процессов и реализация действий, направленных на улучшение. Данные методы позволяют осуществить сбор и систематизацию важной информации для ее дальнейшего использования с целью совершенствования деятельности.

Литература

1. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : СТБ ИСО 9000-2006. — Введ. 01.05.07. — Минск: Гос. ком. по стандартизации Респ. Беларусь: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2006. — 32 с.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества : СТБ ISO 9004-2010. — Введ. 01.01.11. — Минск: Гос. ком. по стандартизации Республики Беларусь: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. — 45 с.
3. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава; сокр. пер. с яп. — М.: Экономика, 1988.
4. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. / под. науч. ред. Ю. П. Адлера. — 5-е изд. — М.: Стандарты и качество, 2008.
5. Бенчмаркинг — эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И.П. Данилов, С.Ю. Михайлова, Т.В. Данилова // Стандарты и качество. — 2005. — № 1. — С. 66—69.
6. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М. М. Кане [и др.]. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2012.
7. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001-2009. — Введ. 01.06.09. — Минск: Гос. ком. по стандартизации Респ. Беларусь: Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2009. — 44 с.
8. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits : International standard ISO 10014:2006. — First edition 2006-07-01. — Geneva: International Organization for Standardization, 2006. — 29 p.

*Статья поступила
в редакцию 03.01. 2012 г.*

С. И. БАРАНОВСКИЙ, А. П. КРАЧКОВСКИЙ, С. В. ШИШЛО

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМ АССОРТИМЕНТОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА

При формировании логистических систем на предприятиях лесного комплекса необходимо учитывать влияние системы маркетинга, что позволит повысить эффективность функционирования предприятия. Важной

Станислав Иванович БАРАНОВСКИЙ, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономической теории и маркетинга Белорусского государственного технологического университета;

Александр Петрович КРАЧКОВСКИЙ, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономической теории и маркетинга Белорусского государственного технологического университета;

Сергей Валерьевич ШИШЛО, ассистент кафедры экономической теории и маркетинга Белорусского государственного технологического университета.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□, □□□□□□□□.
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.