

РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЕГО ИНТЕГРАЦИЯ С ОБЩИМ УПРАВЛЕНИЕМ ВУЗА

И.Я. Львович, В.Н. Кострова
Воронежский институт высоких технологий

Каждый вуз имеет свою организационную структуру, свою корпоративную культуру и свои ресурсы, производит определенную продукцию или оказывает услуги, которые являются результатом определенных процессов. Любая деятельность, направленная на построение системы менеджмента качества вуза (рис. 1), должна начинаться с идентификации основных процессов вуза, установления их последовательности и взаимодействия, их описания. Основные процессы необходимо сделать “видимыми” и “понимаемыми”.

Вуз – организация непродуцированной сферы, основным процессом деятельности которой является образовательный процесс. Результат образовательного процесса – образовательная услуга, которая является видом продукции, имеющей следующие характеристики: она не материальна; она создана посредством деятельности, осуществленной при взаимодействии поставщика и потребителя; она вовлекает во внутреннюю деятельность поставщика с целью выполнения

запросов и ожиданий потребителя. Результатом процессов других видов деятельности вуза является научно-техническая продукция; интегрированная продукция на базе научно-технической продукции и образовательной услуги; учебно-методическая продукция.

Первый этап разработки системы менеджмента качества и ее документации требует описания основных и вспомогательных процессов организации (вуза), выделения важнейших их этапов (подпроцессов) и определения структуры той документации (документированных процедур или методических указаний), которую необходимо будет разработать для управления этими процессами.

Следующий этап идентификации процессов заключается в анализе отдельных процессов вуза, определении их положения в иерархии процессов, их детализации и наглядном описании. С помощью фокусировки на основных, или ключевых, процессах можно избежать трудоемкого анализа процессов разного рода.

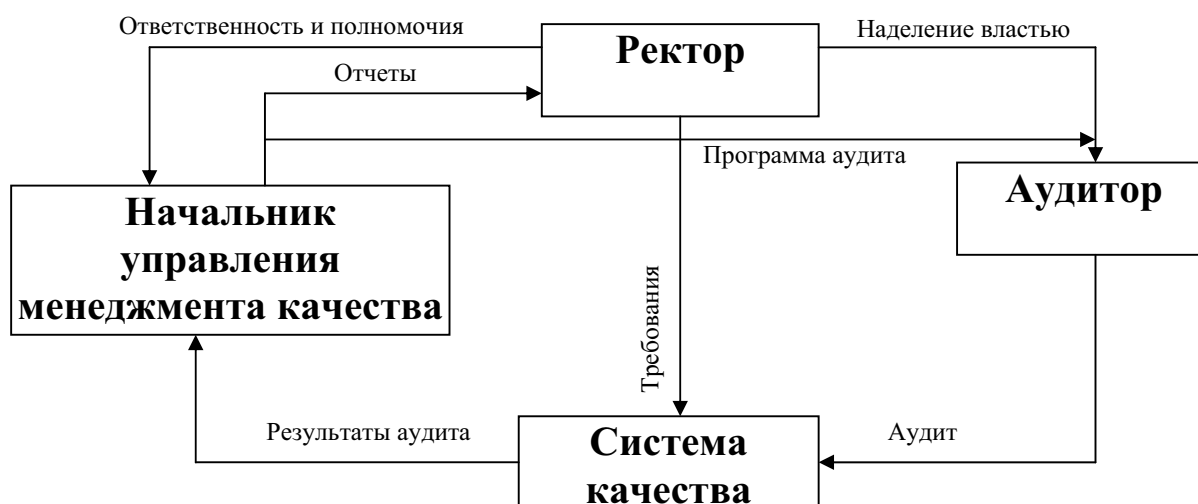


Рис. 1. Схема менеджмента качества в институте

Основное качество организации системы, как известно, состоит в несводимости свойств системы к свойствам составляющих ее элементов (рис. 2). Целостность института как научно-образовательной системы обеспечивается единством цели создания всех составляющих его подсистем, структурных звеньев и органов управления, их функционирования и развития.

Хотя в настоящее время не существует единой классификации или номенклатуры процессов, к процессам управления или менеджмента в Воронежском институте высоких технологий отнесены:

- процесс стратегического планирования и управления;
- управление реорганизацией процессов и структуры вуза;
- процесс работы ученого совета вуза;
- процесс работы научно-технического совета вуза;

- оперативное управление и координация деятельности различных структурных подразделений;
- утверждение сотрудников на руководящие должности;
- планирование финансово-хозяйственной деятельности и анализ отчетов экономического состояния вуза;
- анализ результатов проверок (аудита) вуза и его структурных подразделений, проводимый руководством, и принятие решений.

К вспомогательным, или подчиненным процессам отнесены:

- подбор персонала, управление персоналом и повышение его квалификации;
- сбор данных и информации, ее хранение, обработка, оценка и т. п.;
- обеспечение связи с окружением (работа с общественностью);

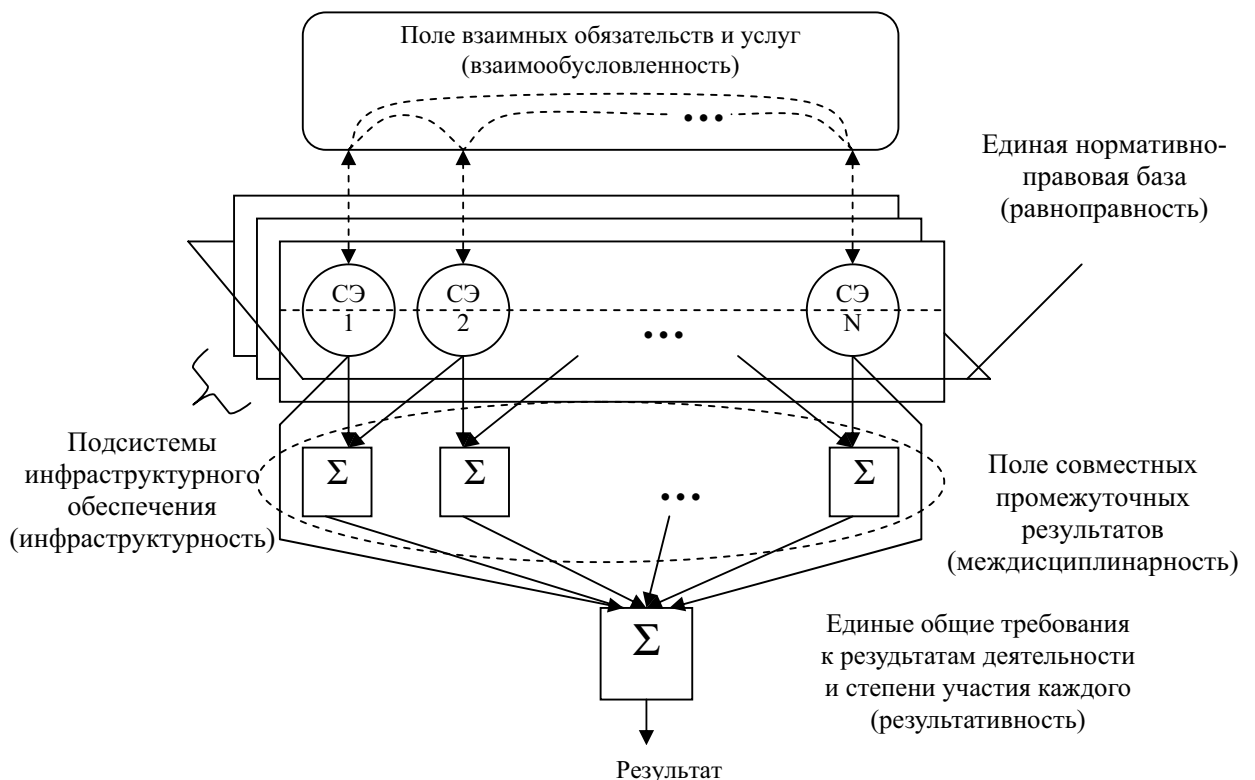


Рис.2. Схема внутренних взаимодействий структурных элементов института

- контроль и текущее улучшение работ и процессов и др.

Среди процессов организации выделены ключевые, или основные рабочие процессы. Идентификация основных рабочих процессов помогает высшему руководству организации (вуза) при решении стратегических вопросов управления, целью которых является достижение наибольших успехов и выгоды. К числу основных рабочих процессов в вузе отнесены: отбор абитуриентов; разработку учебных планов, программ и учебно-методических материалов; непосредственно процесс обучения; контроль успеваемости студентов и т. д.

На процесс стратегического развития вуза оказывают влияние различные группы. Одни из них облечены властными полномочиями и могут направлять распоряжения и директивы; другие оказывают финансовое влияние (а в ряде случаев и давление) на руководство вуза; третьи пытаются повлиять на стратегические решения вуза, так как являются потребителями его образовательных услуг; четвертые работают в самом вузе и влияют на его политику и стратегические установки соразмерно своей заинтересованности в успехе организации, в реализации ее миссии (или, наоборот, в отказе от этих целей и изменении стратегической линии).

Эти группы называют по-разному: группы влияния, участники коалиции, стейкхолдеры. Они могут быть ранжированы по степени их потенциальной возможности влиять на политику вуза. Суть игры различных групп влияния заключается в том, что в политике вуза должны быть учтены разнообразные интересы сторон. В своей совокупности группы влияния представляют собой некую неформальную коалицию, единое целое, составные части которого преследуют свои, часто противоположные интересы. Равнодействующая этих интересов будет определять траекторию стратегического развития организации. Следует иметь в виду, что тип взаимодействия групп влияния назван игрой не случайно, поскольку отношения между этими группами не всегда строятся на кооперативной основе. Они могут содержать элемент соперничества, конкуренции, а иногда и противоборства. Некоторые из этих групп находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, другие – образуют временные коалиции или ограничиваются эпизодическими контактами.

Главной сущностной характеристикой групп влияния является наличие определенных интересов по отношению к деятельности вуза, которые достаточно четко сформированы, стабиль-

ны во времени и могут являться основанием для активного вмешательства группы влияния в стратегическое управление вузом с целью скорректировать его организационное поведение в соответствии с этими интересами. Исходя из собственных интересов, группы влияния лоббируют определенные стратегические решения.

В управленческой деятельности руководство вуза сталкивается с внешними и внутренними группами влияния.

К внешним группам влияния относятся: учредители вуза, региональные и муниципальные власти; социальные партнеры, заказчики научно-исследовательских, производственных, образовательных программ; целевые группы населения – потребители образовательных услуг (выпускники школ, их родители, обучающиеся взрослые).

Во внутренние группы влияния входят те, кто работает или учится в самом вузе. В качестве таких групп выступают руководство вуза, которое несет ответственность за правильность стратегических установок и решений, представительные органы, преподавателей и сотрудников, которые утверждают стратегическую политику вуза; студенческий актив, который лоббирует социальные, корпоративные и образовательные интересы студенческой молодежи.

В вузе можно выделить несколько иерархий власти: во-первых, административно-управленческую (заведующий кафедрой, декан факультета, ректор института); общественно-государственную (член ученого совета факультета или института); научно-академическую (доцент, профессор). При определении стратегических установок, целей и стратегий развития организации представители данных иерархий находятся в постоянном взаимодействии и оказывают прямое или опосредованное влияние на политику вуза.

Различные группы влияния показаны на рис. 3.

1. Учредитель (учредители):

- выполнение государственных стандартов профессионального образования (высшего, среднего, дополнительного);
- оптимальная организационная и управленческая структуры вуза;
- рациональное использование финансовых средств;
- становление и развитие научных школ, повышение кадрового потенциала вуза.

2. Региональные и муниципальные власти:

- проведение научных исследований по актуальным проблемам развития региона;
- разработка и реализация целевых программ, отражающих потребности региона (развитие кад-

ровых ресурсов города, реализация программы занятости населения, развитие туризма, культуры, спорта, молодежной политики);

- активное участие студенческой молодежи в общественно-политической жизни региона, города и села, в различных видах социально ориентированной деятельности;

- выплата налогов, вклад в местный бюджет;
- создание новых рабочих мест.

Социальные партнеры:

- выполнение договорных обязательств о совместной деятельности;

- осуществление совместных мероприятий и акций культурно-образовательного, научного, просветительного характера;

- создание совместных целевых научно-образовательных программ для третьих лиц и организаций.

4. Целевые группы населения:

- широкий спектр специальностей, обеспечивающий образовательные потребности индивидов и групп;

- высокое качество образования, гарантирующее трудоустройство выпускников и их конкурентоспособность на рынке труда;

- поливалентность подготовки специалистов (возможность сочетания базовых и дополнительных компетенций);

- возможность непрерывного и преемственного образования (согласованные учебные планы

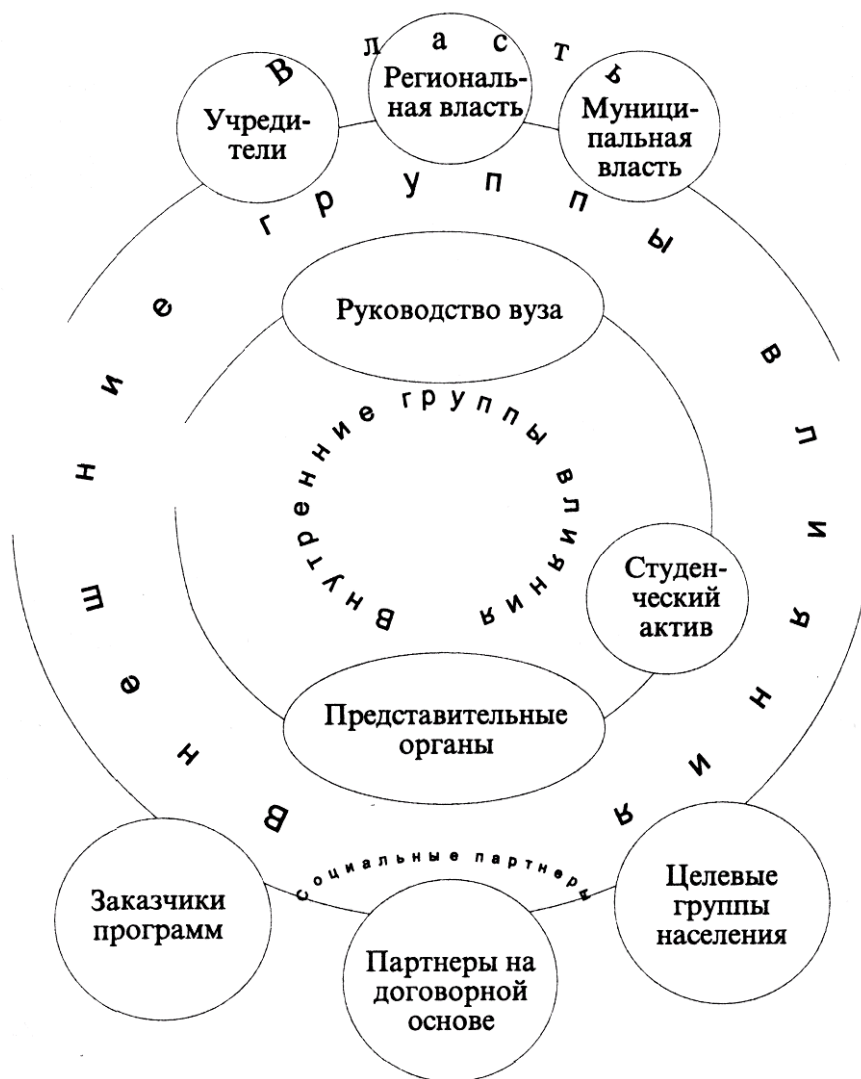


Рис.3. Внешние и внутренние группы влияния вуза

и программы среднего, высшего и дополнительного профессионального образования);

- наличие образовательных программ народного просвещения и обучения взрослых.

5. Руководство института:

- реализация нормативных и маркетинговых целей организации, стратегических установок, миссии вуза;

- сбалансированность интересов, удовлетворение потребностей и предупреждение “конфликтов ожиданий” различных групп влияния;

- обеспечение успеха организаций на основе продуктивного взаимодействия всех заинтересованных лиц;

- наращивание творческого и инновационного потенциала, повышение квалификации работников вуза;

- стабильное финансирование и ресурсное обеспечение из различных источников;

- привлекательный имидж учреждения в глазах общественности и различных групп влияния.

6. Представительные органы (ученый совет, советы факультетов, комиссии):

- обеспечение государственно-общественного механизма управления вузом;

- учет и соблюдение интересов различных категорий работников вуза при принятии стратегических решений;

- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, способствующего творческой самореализации работников вуза, продуктивному разрешению конфликтных ситуаций;

- соблюдение социальных гарантий преподавателей, сотрудников и студентов.

7. Студенческий актив:

- получение качественного образования;

- участие студентов в стратегическом планировании и управлении вузом;

- возможность участия в различных видах общественно-политической, научно-технической, художественной, спортивной деятельности;

- развитие студенческого самоуправления и студенческих общественных организаций;

- развитие инфраструктуры вуза, способствующей полноценному общению, отдыху студентов и организации их быта;

- достижение взаимопонимания и осуществление продуктивного взаимодействия с преподавателями.

8. Работники вуза:

- гарантия занятости, уровень реальной заработной платы;

- удовлетворенность трудом, возможность творческой самореализации;

- расширение сферы образовательных услуг;

- современное оборудование на рабочих местах, их эффективная организация, соблюдение санитарно-гигиенических норм, правил охраны труда;

- возможность продвижения по службе.

Группы влияния имеют различные источники власти, обеспечивающие им доступ к принятию решений. Важным источником власти является положение индивидов и группы в управленческой иерархии. Чем выше такое положение, тем больше власти над другими людьми, тем больше возможностей определять политику организации и принимать стратегические решения.