

Е. А. Бадеева

РАЗРАБОТКА ВНУТРИВУЗОВСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА

Раскрываются особенности планирования как функции внутривузовской системы менеджмента качества. Предлагается методика внутривузовского планирования качества на основе инструментария SWOT-анализа.

Ключевые слова: система менеджмента качества, планирование качества, план качества, SWOT-анализ.

Е. А. Badeyeva

Working out of intrahigh school toolkit quality planning

In article reveal features planning as functions of managements system of quality management intrahigh school. The author offers technique intrahigh school planning of quality on the basis of toolkit SWOT-analysis.

Key words: system of quality management, quality planning, the quality plan, SWOT-analysis.

Важнейшей функцией управления внутривузовской системой менеджмента качества (СМК) выступает планирование качества. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000–2008, «планирование качества — это часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества» (п. 3.2.9). В свою очередь, под менеджментом качества понимается скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству (п. 3.2.8). План качества — это документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту. Цели в области качества — цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества (п. 3.2.5) [3].

Планирование должно рассматриваться как часть общей модели СМК государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования (ГОУ ВПО), основанной на процессном подходе. Планирование качества в ГОУ ВПО должно подчиняться циклу PDCA Деминга («plan — do — check — act») (рис. 1):

Р (plan) — означает планировать цели, процессы и мероприятия в области качества, необходимые для достижения результатов, в соот-

ветствии с ожиданиями и требованиями потребителей и заинтересованных сторон;

Д (do) — осуществлять запланированные мероприятия в области качества в рамках процессов, установленных в ГОУ ВПО;

С (check) — проводить постоянный мониторинг процессов ГОУ ВПО: управленческих, обеспечения ресурсами, предоставления образовательных услуг и др., результативность которых определяет качество услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности ГОУ ВПО в сравнении

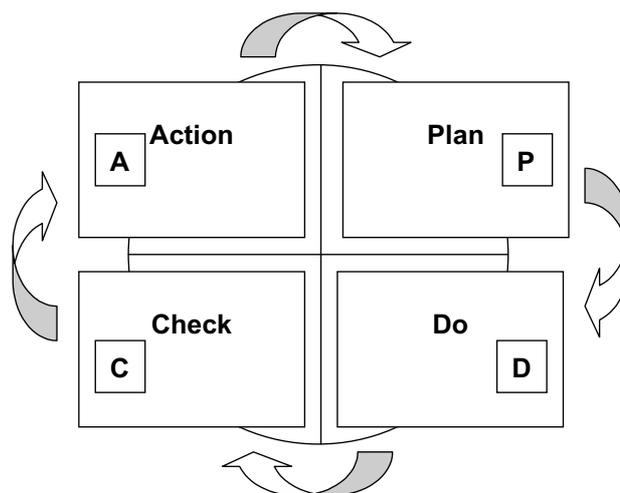


Рис. 1. Цикл PDCA в планировании СМК университета

с политикой и целями вуза, установленными требованиями и запланированными мероприятиями;

А (act) — действовать на основе анализа результативности предыдущего этапа цикла реализации запланированных мероприятий, стремясь к постоянному улучшению показателей процессов, внося корректирующие, предупреждающие действия в мероприятия и планы качества университета и его структурных подразделений.

Системный подход к менеджменту качества требует от ГОУ ВПО создания механизма непрерывного планирования и доведения планов до ответственных исполнителей. Планирование качества в вузе должно охватывать:

1) планирование стратегии, миссии, политики, целей качества услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности и оценку характеристик качества;

2) планирование управленческих мероприятий по реализации процессов внутривузовской СМК на учебный год с учетом политики в области качества и запланированных целей вуза и его структурных подразделений;

3) разработку планов качества для всех уровней университета, с учетом необходимых трудовых, материальных и финансовых ресурсов, и разработку положений по улучшению качества на основе систематического анализа результативности и эффективности процессов.

При планировании качества в ГОУ ВПО необходимо пользоваться эффективными инструментами, позволяющими выявить и раскрыть ключевые факторы, влияющие на его деятельность. Одним из результативных механизмов для определения основных направлений планирования при разработке планов качества университета и его структурных подразделений является SWOT-анализ, который позволяет получить ясную оценку сил ГОУ ВПО и ситуации на рынке услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. При проведении данного анализа оцениваются факторы внутренней и внешней среды. К внутренней среде относятся сильные и слабые (strengths and weakness) стороны ГОУ ВПО. К внешним факторам относятся возможности (opportunities) внешней среды, позволяющие создать преимущества ГОУ ВПО на рынке образовательных услуг по сравнению с другими высшими учебными заведениями, и опасности (threats) внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение на рынке.

SWOT-анализ, являясь исходным моментом выбора необходимых мероприятий для реализации внутривузовских процессов СМК на учеб-

ный год, относится к простым и доступным методам планирования качества. Однако изучение практического применения методик проведения SWOT-анализа выявило ряд слабых мест. Так, в широко применяемой методике «ЛЭТИ», изложенной в работе [1], отсутствует детальный анализ внешней и внутренней среды, в которых функционирует вуз, поскольку критерии сравнения в ней объединены. И по результатам построенной матрицы (а строят ее, как правило, уполномоченные по качеству) к факторам «возможности», относящимся к влияющей на деятельность ГОУ ВПО внешней среде, могут попасть критерии, характеризующие внутреннюю компоненту деятельности ГОУ ВПО, или наоборот.

В известной методике используется шкала критериев в диапазоне от +3 до -3. Как правило, многие эксперты при оценке предложенных критериев выбирают лишь положительные значения шкалы, считая, что ниже нуля отсутствует всякая деятельность и показатели не могут иметь отрицательные значения. Помимо этого у экспертов возникают трудности в оценке некоторых критериев, в которых они не компетентны. Кроме того, некоторые критерии не подлежат оценке на отдельных уровнях управления, например, на оперативном (на уровне кафедры) или тактическом (на уровне факультетов или институтов) уровнях. Тем самым вносятся неточности в результат исследования, который важен на начальном этапе планирования для определения управляющих мероприятий, разрабатываемых по результатам анализа внешней и внутренней среды.

Для результативного проведения SWOT-анализа предлагается пересмотреть процедуру его выполнения и внести ряд изменений.

Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа, включая только существенные составляющие сильных и слабых мест университета (его структурных подразделений), возможностей, угроз рыночной среды. Для этого предлагается использовать две опросные формы — отдельно для анализа внутренней и внешней среды ГОУ ВПО (факультета/института/кафедры), в которые будут включены наиболее важные показатели деятельности.

SWOT-анализ должен осуществляться на основе объективных фактов, что должно достигаться за счет сбора всей необходимой информации о ситуации на рынке образовательных услуг. Мы рекомендуем провести опрос среди сотрудников университета в рамках Дня качества, определить, как они оценивают деятельность

ГОУ ВПО; пригласить, по возможности, внешних консультантов — потребителей, работодателей, которым хорошо знакомы особенности деятельности вуза и сам рынок образовательных услуг. Ориентиром для оценки работы ГОУ ВПО должны служить ожидания потребителей и достижения конкурентов на рынке услуг в рамках бюджетной и внебюджетной деятельности. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, необходимо дать обоснование своей оценки.

Помимо этого экспертам при проведении SWOT-анализа предлагается определить значимость каждого выявленного фактора, т. е. про ранжировать факторы по степени важности. В опросную форму SWOT-анализа необходимо внести графу, в которой эксперты будут указывать в числовом значении коэффициент их информированности по предложенным критериям. Результаты анализа внутренней и внешней среды, проведенного рабочими группами, позволят построить SWOT-матрицу, в которой сильные и слабые стороны будут относиться к внутренней среде ГОУ ВПО, а возможности и угрозы — к внешней. В результате анализа также будут учтены коэффициенты компетентности респондентов и значимость критериев.

С учетом вышесказанного предлагаются следующие этапы внутривузовского планирования качества на основе инструментария SWOT-анализа:

1. Формирование из числа руководства ГОУ ВПО группы планирования и управления SWOT-анализом.

2. Разработка группой управления совместно с уполномоченными по качеству структурных подразделений (рабочей группой) опросной формы.

3. Подбор экспертов и формирование экспертных групп из числа сотрудников университета (его структурных подразделений) и уполномоченных по качеству для проведения опроса с использованием опросных форм.

4. Определение экспертами на основе опроса степени важности сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз ГОУ ВПО: в интервале от 1 (менее важно — низкий уровень важности) до 10 (абсолютно важно — максимальный уровень важности). То есть самому маловажному показателю эксперт должен присвоить номер 1, следующему по важности — 2 и т. д. (самый важный показатель получает последний номер, самый незначительный — первый), при этом он может присваивать одинаковые номера нескольким факторам.

5. Ранжирование (оценка) экспертами факторов по 10-балльной шкале. Респондентам должны быть предложены рекомендации по выбору оценки (табл. 1).

6. Проставление экспертами коэффициента компетентности: 1 — «компетентен по данному вопросу»; 0,5 — «частично информирован по данному вопросу»; 0 — «информацией по данному вопросу не владею».

7. Сбор опросных форм уполномоченными по качеству структурных подразделений ГОУ ВПО.

8. Обобщение результатов опроса. Члены группы управления SWOT-анализом совместно с уполномоченными по качеству структурных подразделений ГОУ ВПО, отдельно по данным каждого эксперта, определяют ранги по каждому фактору сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по формуле (пример дан для S — strengths/сильных сторон):

$$S_1 = \frac{\rho_{1s} \cdot o_{1s}}{\sum_{s=1}^n (\rho_{ns} \cdot o_{ns})} \cdot k \quad (1)$$

где S_1 — ранг первого фактора сильных сторон;
 ρ_{1s} — степень важности первого фактора сильных сторон;

o_{1s} — оценка первого фактора сильных сторон;

$\rho_{1s} \cdot o_{1s}$ — взвешенная оценка первого фактора сильных сторон, баллы;

Таблица 1

Рекомендации по выбору оценки показателей

Шкала значений оценки показателей									
поле минимального значения			поле среднего значения				поле максимального значения		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Данный фактор не является важным для деятельности ГОУ ВПО			Данный фактор является менее важным для деятельности ГОУ ВПО и его подразделений				Данный фактор является, безусловно, важным для деятельности ГОУ ВПО		

$\sum_{s=1}^n (\rho_{ns} \cdot o_{ns})$ — итоговая сумма взвешенных

оценок всех факторов сильных сторон, баллы;
 n — количество факторов сильных сторон,
 k — коэффициент компетентности эксперта.

Для определения рангов слабых сторон (W), возможностей (O) и угроз (T) ГОУ ВПО используются аналогичные формулы, при этом суммы рангов должны быть равны 1 (табл. 2).

9. Рассчитывается среднее значение ранга по каждому фактору сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с учетом мнений всех экспертов N , по формуле (пример дан для S — strengths/сильных сторон) (табл. 3):

$$\bar{S}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n S_1}{\sum_{k=1}^m N_k}, \quad (2)$$

где $\sum_{i=1}^n S_1$ — сумма рангов, всех экспертов

первого фактора сильных сторон;

$\sum_{k=1}^m N_k$ — общее количество участвующих эк-

спертов с учетом коэффициентов их компетентности k , равного 0; 0,5 или 1, которое определяется как

$$\sum_{k=1}^m N_k = N_1 k_1 + N_2 k_2 + \dots + N_m k_m, \quad (3)$$

где $N_1 k_1 + N_2 k_2 + \dots + N_m k_m$ — сумма произведений количества экспертов, давших одинаковые коэффициенты компетентности по факторам, на их значения.

Таблица 2

Матрица SWOT-анализа

S — strengths / сильные стороны					W — weaknesses / слабые стороны						
№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)	№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)
1					$S_1 = \frac{\rho_{1s} \cdot o_{1s}}{\sum_{n=1}^m (\rho_{ns} \cdot o_{ns})} \cdot k$	1					$W_1 = \frac{\rho_{1w} \cdot o_{1w}}{\sum_{w=1}^n (\rho_{mw} \cdot o_{mw})} \cdot k$
2						2					
...						...					
n						n					
Итого					1	Итого					1
O — opportunities / возможности					T — threats / угрозы						
№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)	№ п/п	Сильные стороны	Степень важности (показатель качества) от 1 до 10	Оценка по 10-балльной шкале	Коэффициент компетентности эксперта	Ранг (определяется уполномоченным по качеству)
1					$O_1 = \frac{\rho_{1o} \cdot o_{1o}}{\sum_{o=1}^n (\rho_{no} \cdot o_{no})} \cdot k$	1					$T_1 = \frac{\rho_{1t} \cdot o_{1t}}{\sum_{t=1}^n (\rho_{mt} \cdot o_{mt})} \cdot k$
2						2					
...									
n						n					
Итого					1	Итого					1

Таблица 3

Фрагмент матрицы SWOT-анализа сильных сторон ГОУ ВПО

№ п/п	Сильные стороны	Степень важности									Оценка			Коэффициент компетентности эксперта			Взвешенная оценка, баллы			Ранг	Среднее значение ранга
		эксперт			эксперт			эксперт			эксперт			эксперт							
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3					
1	Авторитет, репутация в экономике региона	8	6	9	9	10	8	8	1	1	1	72	60	72	0,31	0,17	0,21	0,23 (0,69/3)			
2	Элементы системы качества на всех уровнях	5	8	6	6	7	8	8	0,5	1	1	15	56	48	0,07	0,15	0,14	0,14 (0,36/2,5)			
3	Востребованность выпускников субъектами реального сектора экономики региона	10	9	10	5	8	9	9	1	1	1	50	72	90	0,22	0,20	0,27	0,23 (0,69/3)			
4	Качество образовательного процесса	8	7	7	7	8	6	6	1	1	1	56	56	42	0,24	0,15	0,12	0,17 (0,51/3)			
5	Способность персонала оперативно работать в условиях рынка образовательных услуг	4	6	7	9	8	8	8	1	1	1	36	48	56	0,16	0,13	0,17	0,15 (0,46/3)			
6	Развитие источников финансирования	10	10	10	0	7	6	6	0	1	0,5	0	70	30	30	0	0,20	0,09	0,19 (0,29/1,5)		
	<i>Итого</i>										229	362	338	1	1	1	—				

10. Группа управления совместно с уполномоченными по качеству трансформирует ранжировку каждого фактора всеми экспертами в итоговую матрицу SWOT-анализа ГОУ ВПО или его структурных подразделений по приоритетности показателей.

Необходимо отметить, что при выполнении SWOT-анализа следует использовать компьютерные технологии обработки информации, позволяющие автоматизировать и облегчить рутинные операции.

Факторы, набравшие наименьшие показатели по итогам проведения SWOT-анализа, требуют пристального внимания со стороны руководства ГОУ ВПО. Грамотно проведенный анализ при планировании качества позволит наметить пути совершенствования деятельности конкретных подразделений университета, например, при управлении ресурсами, при принятии управленческих решений.

Результаты SWOT-анализа должны быть учтены при разработке планов СМК университета и его структурных подразделений, в которых должны быть отражены основные виды мероприятий, ответственные исполнители, сроки выполнения, с учетом бюджетной сметы расходов. Помимо этого должен быть актуализирован план СМК всех уровней университета, включа-

ющий планы корректирующих и предупреждающих действий, направленных на устранение слабых сторон, извлечение выгоды из возможностей и уменьшение влияния опасностей.

Реализация предложенного в статье нового инструментария SWOT-анализа позволит повысить результативность и эффективность планирования внутривузовской СМК и, как следствие, повысить качество предоставляемых образовательных услуг.

1. Азарьева В. В., Круглов В. И., Пузанков Д. В. и др. Методические рекомендации для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества в образовательных учреждениях. СПб. : СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. 132 с.

2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2006. 208 с.

3. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary (IDT)). М. : Стандартинформ, 2009 [Электронный ресурс]. URL: <http://base1.gostedu.ru/55/55465/>

4. SWOT-анализ // Методы менеджмента качества. 2006. № 6. С. 54.

