

4. Заика И. Т. Размышления на тему общественно-профессиональной аккредитации или Как оценивать образование, не ухудшая его качество: взгляд эксперта // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 1. С. 70–73.

5. Никитина Н. Ш., Николаева Н. В. Примерная методика мониторинга и оценивания качества подготовки специалистов в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 79–84.

6. Рейтинг делового высшего образования — рейтинг «Деловой России» [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «Деловая Россия». URL: www.deloros.ru/projects/ratingobr/ratingobr.php

7. Рейтингование образовательных ресурсов [Электронный ресурс]: официальный сайт НРА «РейтОР». URL: www.reitor.ru/ru/analitic/reit_resource

8. Руководство по проведению образовательного аудита высших учебных заведений с целью гарантии качества образования и путей его обеспечения. М.: Агентство по общественному контролю качества образования и развитию карьеры, 2008. 41 с.

9. Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования в Европейском регионе [Электронный ресурс]: федеральный портал «Качество и образование». URL: www.tqm.spb.ru/smkpage.shtml

10. Становление институтов общественно-профессиональной оценки качества образования: монография / О. А. Ильченко и др. М.: Маркет ДС, 2007. (Академическая серия). 652 с.

11. The EFQM Excellence Model [Электронный ресурс]: официальный сайт Европейского фонда менеджмента качества EFQM. URL: www.efqm.org



Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина

ЦЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ВУЗЕ

В статье предложен подход к идентификации и систематизации общих и специфических методов управления взаимоотношениями с потребителями в вузе на основе определения целей управления в разрезе ключевых групп потребителей.

К л ю ч е в ы е с л о в а: управление взаимоотношениями с потребителями, методы управления, цели управления, потребители, высшее учебное заведение.



Т. А. Salimova, N. Sh. Vatulkina

The goals and the instruments of customer relationship management in higher education

The paper introduces the approach to the identification and classification of customer relationship management instruments through the definition of integral and specific goals of managing the relationship with the key customer groups.

К л ю ч е в ы е с л о в а: управление взаимоотношениями с потребителями, методы управления, цели управления, потребители, высшее учебное заведение.

Многообразие и разнородность потребительских групп высшего учебного заведения порождает необходимость идентификации специфических целей и методов управления взаимоотношениями с каждой из ключевых групп по-

требителей — студентами и слушателями, абитуриентами, родителями, аспирантами и докторантами, работодателями, местным сообществом. При этом общей является лишь одна цель — формирование лояльности и распространение бла-

гоприятного мнения о вузе, факультете, специальности. Лояльность потребителей имеет особое значение для вузов, так как на рынке образовательных услуг возможности повторного обращения в вуз для приобретения образования у каждого потребителя ограничены, однако лояльность (общественное мнение, суждения родных, друзей, знакомых) и общий благоприятный имидж оказывает влияние на принятие решений другими потребителями. На рынке научно-исследовательских разработок (в особенности это касается регионов) потребность отдельных заказчиков в научно-технической продукции также является ограниченной. Поэтому обеспечение лояльности направлено на создание благоприятного имиджа в целях не только на удержания имеющихся, но и привлечения новых потребителей.

Цели управления взаимоотношениями со студентами являются наиболее специфическими. Это связано с тем, что студенты непосредственно вовлечены в деятельность вуза, оказывают критическое влияние на ее результаты. На наш взгляд, цели включают: 1) мотивацию к учебной и научно-исследовательской деятельности, повышение их результативности, успеваемости; 2) социализацию, психологическую поддержку студентов, защиту от неблагоприятных социальных явлений; 3) управление поведением студентов; 4) формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности; 5) привлечение на дополнительные образовательные программы, в аспирантуру.

Цели управления взаимоотношениями со слушателями дополнительных образовательных программ: 1) мотивация к учебной и научно-исследовательской деятельности, повышение их результативности, успеваемости; 2) формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности; 3) привлечение на дополнительные образовательные программы.

Цель управления взаимоотношениями с аспирантами и докторантами: мотивация к научно-исследовательской деятельности, повышение ее результативности.

Цели управления взаимоотношениями с абитуриентами: 1) профессиональная ориентация; 2) обеспечение требуемого решения при выборе образовательной программы и вуза.

Цели управления взаимоотношениями с родителями: 1) обеспечение требуемого решения при выборе вуза, основной и дополнительных образовательных программ вуза; 2) формирова-

ние лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности; 3) сотрудничество в деле воспитания и мотивация студентов к активной образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Цели управления взаимоотношениями с предприятиями и организациями: 1) расширение спектра потребляемых услуг и продукции; 2) расширение сферы партнерства; 3) формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности.

Цели управления с местной властью и местным сообществом: 1) расширение спектра потребляемых услуг и продукции; 2) расширение сферы партнерства; 3) формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности.

Различия целей обуславливают необходимость применения целого спектра форм и методов взаимоотношений с разными группами потребителей. Более того, различные цели также требуют специфичных подходов к их достижению.

В ходе исследования был изучен и систематизирован опыт управления взаимоотношениями российских вузов с разными группами потребителей. Было выявлено, что в вузах существуют две основных формы взаимоотношений с клиентами — институциональная и индивидуальная. Институциональная форма предполагает централизованное управление и включает мероприятия по организации взаимоотношений с потребителями, инициированные на уровне высшего учебного заведения или его отдельного подразделения. Вместе с тем, каждый сотрудник вуза, вступающий в контакт с потребителями, фактически осуществляет взаимоотношения с ними, оказывает значительное влияние на мнение потребителя о вузе, является для него важным источником информации. Контакты на личностном уровне гораздо теснее, носят более продолжительный характер и в то же время, гораздо сложнее в управлении.

Методы управления взаимоотношениями с потребителями можно разделить на общие (применяемые для всех групп потребителей) и специфические (применяемые лишь для одной группы потребителей). Также можно классифицировать по назначению методы: обратной связи, информирования потребителей, регулирования поведения, мотивации к совместной работе и продолжению сотрудничества.

Общие методы включают, прежде всего, методы обратной связи и методы информирования

потребителей. *Обратная связь* осуществляется в высших учебных заведениях, прежде всего, путем *анкетирования* потребителей по вопросам качества деятельности высшего учебного заведения. Анкетирование может осуществляться на уровне вуза, отдельного подразделения (факультета, кафедры); может быть направлено на выявление степени удовлетворенности качеством деятельности вуза или подразделения в целом или качества отдельных ее направлений; выявление мотивов и требований потребителей. Анкетирование может осуществляться систематически, например, в рамках самооценки деятельности вуза, или же проводиться разово для решения конкретных вопросов оперативного управления. Вместе с тем, анкетирование может считаться методом управления взаимоотношениями с потребителями в том случае, если его результаты служат основой для принятия управленческих решений, влияющих на потребителей. В МГУ имени Н. П. Огарева ежегодно проводится анкетирование студентов, работодателей, абитуриентов, родителей и сотрудников вуза по вопросам качества образовательной деятельности, которое организуется Отделом менеджмента качества образовательной деятельности и в проведение которого вовлечены все факультеты через систему менеджеров по качеству подразделений. Управление внеучебной деятельности также ежегодно проводит анкетирование студентов по вопросам качества внеучебной деятельности и организации студенческого самоуправления, а также проводит анкетирование «Преподаватель глазами студента». В 2009 г. по инициативе Министерства образования и науки РФ было осуществлено анкетирование студентов 1-, 3- и 5-х курсов, охватившее самый широкий круг вопросов — удовлетворенность качеством деятельности вуза, личные склонности и мотивы, трудоустройство студентов, организация ЕГЭ и др.

Менее распространенным методом обратной связи в вузах является *работа с жалобами*. Как правило, применяются два инструмента сбора жалоб — подача жалобы в письменном виде или по электронной почте. Жалоба является ценным источником информации об областях деятельности вуза, которые требуют улучшений и позволяют получить конкретные сведения о них. Однако число потребителей вузов, подающих жалобы весьма невелико. Основным источником получения вузом информации о мнении всех групп потребителей являются неформальные личные контакты. Однако данный источник ин-

формации в большинстве вузов используется недостаточно эффективно, так доступными для общения являются, как правило, сотрудники низового уровня управления, полномочий которых очень часто недостаточно для решения проблем, составляющих суть жалобы. В то же время, каналы сбора и систематизации информации о мнениях потребителей нередко не предусмотрены и таким образом и негативная и позитивная информации об удовлетворенности и требованиях потребителей не достигают центров принятия решений.

Существуют также и специфические методы изучения требований потребителей. К ним относятся анализ заявок от работодателей на подготовку специалистов, анализ конкурсной (котировочной, аукционной) документации при участии в процедурах размещения заказов государственных и муниципальных заказчиков, анализ контракта. Данные методы используются во взаимоотношениях с предприятиями и организациями и выполняются тем подразделением, которое будет работать над выполнением контракта.

Общими методами информирования потребителей является реклама всех видов, PR и поддержка Интернет-сайта вуза. И если реклама выполняет достаточно узкие функции привлечения внимания потребителей к услугам вуза, то у PR-мероприятий важнейшей функцией является создание положительного имиджа вуза/подразделения/образовательной программы. Функции Интернет-сайта еще шире, так как он позволяет предоставить информацию также и сотрудникам вуза, контролирующим органам, партнерам, конкурентам; обеспечить с ними обратную связь. Качество сайта оказывает самое непосредственное влияние на взаимоотношения вуза со всеми группами потребителей, является важнейшей составной частью его имиджа.

Следует отметить, что в вузах, в качестве методов управления взаимоотношениями с потребителями рассматривают в первую очередь общие методы прямой и обратной связи с потребителями. На наш взгляд, это искажает взаимосвязь и взаимное влияние тех форм взаимоотношений с вузом, в которые реально вовлечены потребители.

Специфические методы представлены в таблице в соответствии с целями управления взаимоотношениями с различными группами потребителей, на достижение которых они направлены.

**Специфические методы управления взаимоотношениями с потребителями
в высшем учебном заведении**

Группа потребителей	Цель управления взаимоотношениями	Методы управления взаимоотношениями	Ответственные подразделения
Студенты	1. Мотивация к учебной и научно-исследовательской деятельности, повышение их результативности, успеваемости	Инновационные образовательные технологии (рейтинговая оценка знаний, игровые технологии, интерактивные технологии) Студенческие научные кружки	Кафедры и факультеты
		Конкурсы «Лучший студент», «Студент-исследователь года»	Студенческий совет Совет молодых ученых
		Премии и другие бонусы лучшим студентам	Руководство вуза Учебно-методическое управление Кафедры и факультеты
	2. Социализация, психологическая поддержка студентов, защита от неблагоприятных социальных явлений	Институт кураторства Внеучебная деятельность Программа адаптива первокурсников	Управление внеучебной деятельности Факультеты и кафедры
		Социальная поддержка студентов	Социальный отдел Студенческий профсоюз
		Помощь в трудоустройстве выпускников	Центр трудоустройства выпускников
	3. Управление поведением студентов	Правила внутреннего распорядка для студентов Личностные взаимоотношения с преподавателями и сотрудниками Дисциплинарные взыскания	Учебно-методическое управление Факультеты и кафедры
		Личностные взаимоотношения с преподавателями и сотрудниками Корпоративные мероприятия (посвященные в специальность, праздники) Встречи с выпускниками, работодателями	Факультеты и кафедры
	4. Формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности	Внеучебная деятельность	Управление внеучебной деятельности
		Дополнительные услуги студентам (Интернет, питание, спорт и др.)	Вспомогательные службы
		Помощь в трудоустройстве выпускников	Центр трудоустройства выпускников
		Предоставление особых условий и преференций студентам (рассрочка платежа, возможность совмещения обучения на двух программах, совмещения работы и учебы и др.)	Руководство вуза Учебно-методическое управление
Аспиранты и докторанты	Мотивация к научно-исследовательской деятельности, повышение ее результативности	Конкурсы и гранты для ученых Премии для лучших докторантов и аспирантов	Управление послевузовского образования Управление научных исследований
		Дополнительная социальная поддержка аспирантов и докторантов	Социальный отдел Профсоюз
Абитуриенты	1. Профессиональная ориентация	Профильные предметы и классы в школах Конкурсы и олимпиады для школьников	Факультеты и кафедры

Группа потребителей	Цель управления взаимоотношениями	Методы управления взаимоотношениями	Ответственные подразделения
Родители	2. Обеспечение требуемого решения при выборе образовательной программы и вуза	Консультирование абитуриентов Программы профессиональной ориентации Дни открытых дверей Консультации с руководителями подразделений Реклама	Приемная комиссия Факультеты и кафедры Факультеты и кафедры Факультеты и кафедры Руководство вуза Управление по связям с общественностью
	1. Обеспечение требуемого решения при выборе вуза, основной и дополнительных образовательных программ вуза	Дни открытых дверей Консультации с руководителями подразделений Реклама	Факультеты и кафедры Факультеты и кафедры Руководство вуза Управление по связям с общественностью
	2. Формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности	Родительские собрания Дни открытых дверей Консультации с руководителями подразделений, преподавателями	Факультеты и кафедры
	3. Сотрудничество в деле воспитания и мотивация студентов к активной образовательной и научно-исследовательской деятельности	Родительские собрания Институт кураторства	Факультеты и кафедры Управление внеучебной деятельности
Предприятия и организации	1. Расширение спектра потребляемых услуг и продукции	Реклама Личные взаимоотношения сотрудников вуза Выгодные условия контракта	Управление по связям с общественностью Факультеты и кафедры Управление научных исследований
	2. Расширение сферы партнерства	Привлечение представителей предприятий и организаций для выполнения почетных функций (работа в жюри, в конкурсных комиссиях и др.)	Руководства вуза Факультеты и кафедры
	3. Формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности	Создание и поддержка ассоциаций выпускников и программ развития для них Помощь в трудоустройстве выпускников Совместная организация практик для студентов Выполнение дипломных и курсовых проектов и работ по заказам предприятий и организаций	Руководства вуза Центр трудоустройства выпускников Учебно-методическое управление Факультеты и кафедры
Местное сообщество	1. Расширение спектра потребляемых услуг и продукции	Реклама Личные взаимоотношения сотрудников вуза Выгодные условия контракта	Управление по связям с общественностью Факультеты и кафедры Управление научных исследований

Группа потребителей	Цель управления взаимоотношениями	Методы управления взаимоотношениями	Ответственные подразделения
	2. Расширение сферы партнерства	Привлечение представителей министерств и ведомств для выполнения почетных функций (работа в жюри, в конкурсных комиссиях и др.)	Руководство вуза Факультеты и кафедры
	3. Формирование лояльности и распространение благоприятного мнения о вузе, факультете, специальности.	Освещение деятельности вуза в СМИ	Управление по связям с общественностью
		Культурно-массовые и спортивные мероприятия Благотворительность	Управление внеучебной деятельности Спортклуб Руководство вуза
		Помощь в трудоустройстве выпускников	Центр трудоустройства выпускников

Таким образом, управление взаимоотношениями с потребителями охватывает все уровни административной структуры вуза. В зависимости от роли в управлении все подразделения вуза можно разделить на следующие группы: инициаторы, организаторы, участники, не вовлеченные. К первым относится высшее руководство вуза, а также, нередко, функциональные подразделения; организаторами выступают функциональные подразделения (управление внеучебной деятельностью, отдел менеджмента качества, управление по связям с общественностью) или линейные подразделения (факультеты и кафедры), участниками, как правило, являются линейные подразделения. Подразделения, не вовлеченные в управление взаимоотношениями с потребителями, малочисленны и выполняют строго специфичные функции (складское хозяйство и т. д.). Основную ответственность по управлению взаимоотношениями с потребителями на личностном уровне несут факультеты и кафедры.

В зависимости от степени вовлеченности во взаимоотношения с потребителями всех сотрудников вуза можно разделить на четыре категории — не взаимодействующие с потребителями (самая малочисленная группа), взаимодействующие только на институциональной форме, в рамках специальных мероприятий (сотрудники отделов по связям с общественностью, отделов менеджмента качества и т. д.), взаимодействующие и на институциональном и на личностном уровне (самая многочисленная группа — включает весь профессорско-преподавательский состав), взаимодействующие только на личностном уровне (обслуживающий персонал дополнительных и вспомогательных служб). Это обуславливает требуемые различия в навыках личностно-

го общения, психологической подготовки, ролевого поведения, степени ответственности за результаты взаимоотношений, спектре полномочий, типах оказываемого влияния на потребителей, которые должны быть определены для каждой группы сотрудников вуза.

Предложенный подход к пониманию целей и методов управления взаимоотношениями с потребителями высших учебных заведений позволяет уточнить и расширить сферу распространения системы менеджмента качества, определить приоритетные цели развития отношений с ключевыми группами потребителей, совершенствовать инструментарий и повышать результативность управления. На наш взгляд, вузы, стремящиеся к повышению качества образовательной и других видов деятельности, осознают необходимость формализации и систематизации управления взаимоотношениями с потребителями. Это потребует, во-первых, проведения диагностики степени зрелости системы управления взаимоотношениями с потребителями, выполнения инвентаризацию применяемых методов взаимоотношений. Во-вторых, следует определить состав потребителей вуза, провести их сегментацию, определить требования и фактический уровень удовлетворенности. В-третьих, необходимо идентифицировать цели управления взаимоотношениями в контексте стратегии развития вуза, определить степень их приоритетности для обоснования распределения ресурсного обеспечения. В-четвертых, необходимо разработать организационную структуру управления, которая позволит распределить ответственность и полномочия отдельных подразделений и сотрудников в области взаимоотношений с потребителями, согласовать усилия отдельных подразделений,

правильно сочетать инструменты и методы воздействия на потребителей. В-пятых, требуется идентификация процесса управления взаимоотношениями с потребителями, его входов, выходов, механизма и требуемого управления. В-шестых, необходимо разработать документированную процедуру или стандарт организации, которая станет основой формализованного управления взаимоотношениями с потребителями, а также его постоянного совершенствования. В-седьмых, необходимо определить знания и навыки, которые требуются отдельным сотрудникам для эффективного осуществления взаимоотношений и организацию их обучения.

1. Бирюкова Л. И., Ватолкина Н. Ш., Салимова Т. А. Самооценка в системе инструментов измерения результативности деятельности университета // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6.

2. Макаркин Н. П., Маколов В. И., Салимова Т. А. Система управления качеством в классическом университете // Стандарты и качество. 2010. № 3. С. 32–36.

3. Салимова Т. А., Ватолкина Н. Ш. Подходы к управлению взаимоотношениями с потребителями в высших учебных заведениях // Национальные концепции качества: уроки истории и современность : материалы Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. проф. Е. А. Горбашко. СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2010. С. 73–76.

4. Салимова Т. А., Гуськова Н. Д. Ориентация на потребителя в системе менеджмента качества образовательной деятельности // Вестн. ун-та. Сер. «Развитие образования в области менеджмента». 2006. № 1(6). С. 29–39.

5. Управление качеством образования в высшей школе / под ред. д-ра экон. наук, проф. Е. А. Горбашко. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. 315 с.

6. Cullen J., Joyce J., Hassal T., Broadbent M. Quality in higher education: from monitoring to management // Quality Assurance in Education. 2003. Vol. 11, № 1. P. 5–14.

7. Ehlers U. D. Understanding Quality Culture // Quality Assurance in Education. 2009. Vol. 17, № 4. P. 343–363.

8. Lagrosen S., Seyyed-Hashemi R., Leitner M. Examination of the Dimensions of Quality in Higher Education // Quality Assurance in Education. 2004. Vol. 12, № 2. P. 61–69.

9. Quality Quest in the Academic Process / ed. by J. W. Harris and J. Mark Baggett. Samford University Birmingham, Alabama, P. 41.

