

УДК 378.1

*И.В. Горюнов, В.С. Гуров*

## УРОВНЕВАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВУЗА

*Рассмотрены достоинства и недостатки реализации процессного подхода в образовательном учреждении с учетом системы функционального управления. Предложена модель уровневой дифференциации процессов управления университетом. Рассмотрен конкретный пример уровневой дифференциации процесса «Реализация программ дополнительного профессионального образования». Предложены показатели деятельности для этого процесса.*

**Ключевые слова:** система качества, процессный подход, уровневая дифференциация процессов, дополнительное профессиональное образование.

**Введение.** Одним из основных принципов Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management — TQM) и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001–2008), является процессно-ориентированный подход. Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют, как процессом. Суть процессного подхода к управлению образовательным учреждением (ОУ) заключается в том, что акцент при постановке задач и оценке эффективности переносится с функциональных подразделений и элементов качества на бизнес-процессы, то есть на процессы, создающие ценности для потребителя и ОУ.

Процессный подход дает возможность повысить эффективность ОУ, так как он:

- обеспечивает прозрачность протекания процессов;
- позволяет преодолеть функциональные барьеры между подразделениями ОУ;
- позволяет каждому преподавателю и сотруднику понять, какую роль он играет в общих процессах ОУ;
- систематизирует деятельность по улучшению;
- усиливает ориентацию деятельности ОУ на запросы и интересы потребителей;
- обеспечивает постоянное совершенствование на основе измеримости процессов;
- увеличивает гибкость системы качества, не связанной с функциональной структурой организации, ее способность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям.

Однако реальному внедрению процессного подхода в практическую деятельность ОУ, что подтверждает наш собственный опыт, препятствуют многие факторы. Назовем лишь основные из них [1, 2]:

- непонимание руководством ОУ необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;
- неготовность к серьезным изменениям в структуре управления ОУ (и в организационной структуре);
- построение системы процессов, неадекватной реальной деятельности ОУ;
- непонимание необходимости моделирования процессов и профессионального выполнения этой работы;
- ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей;
- отсутствие необходимого терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов;
- неумение организовать управление процессами;
- неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA);
- неудачные попытки неформально внедрить систему качества.

**Постановка задачи.** Основная трудность при внедрении процессного подхода заключается в недостатке лидерства руководства и вовлечения персонала. Изменения необходимы, прежде всего, в умах преподавателей и сотрудников ОУ. Они должны быть готовы и стремиться использовать новые методы управления, и это требует непрямого поощрения руководством. Менеджмент ОУ обязан относиться к процесс-

ному подходу, прежде всего, как к идеологии, которую нужно внедрить в массы, и уже потом видеть в нем набор некоторых методов или программных продуктов [3].

Руководители многих ОУ зачастую просто не готовы к серьезным изменениям, которые неизбежно затронут систему управления при неформальном внедрении процессного подхода (так как всем хочется получить быстрый результат при относительно небольших вложениях). Приступая к его внедрению, многие не осознают, насколько серьезные усилия потребуются для получения ощутимых результатов.

Для чего ОУ описывают свои бизнес-процессы, и приводит ли это к заметному росту эффективности системы управления? Опыт показывает, что прямой зависимости нет. Если процессы организации не описаны, это означает, что работа ведется на основе устоявшихся норм и правил, которые прочно держатся в умах сотрудников. Люди знают, как выполнять процессы и получать требуемый руководством результат. При такой организации работы неизбежны потери различных видов ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и временных). Но описание, не сопровождаемое анализом и изменениями существующих в ОУ процессов, эффекта почти не дает.

К сожалению, в российских ОУ вопрос описания процессов решается чаще всего формально. Используемые в этих целях виды документов неудобны. Часто возникает следующая ситуация: преподаватели, сотрудники и специалисты по управлению качеством ОУ длительное время трудятся над созданием документированных процедур, а в конце этой работы людей начинают одолевать сомнения, можно ли (и как конкретно) эти процедуры дальше использовать. Кроме того, очень распространены формальные способы представления процессов в документах. Эти способы непригодны для реального анализа и управления процессами [4].

Ошибочным является мнение, что внедрение процессного подхода – это только подробное описание и регламентация процессов. Даже если ОУ удастся выполнить их разовые улучшения, то со временем эффективность опять начнет снижаться. Это естественно, так как организаци-

ям, как и людям, свойственно стареть и становиться менее мобильными, сильными, готовыми к изменениям. Процессы необходимо улучшать постоянно, при этом нужно поддерживать достигнутые уровни эффективности. Сделать это без эффективной системы целей и показателей для управления процессами невозможно. Однако часто бывает так, что:

- построенная система показателей фрагментарна (т. е. в ней отсутствует ряд важнейших показателей, необходимых для управления);

- часть показателей противоречива (это означает, что достижение одного из них исключает достижение другого и т. д.);

- показатели не ориентированы на достижение стратегических целей ОУ, его общую результативность и эффективность.

Таким образом, для того чтобы построить реально действующую, адекватную целям ОУ систему показателей для управления процессами, руководству организации нужно приложить значительные усилия.

**Предлагаемая модель управления.** Несмотря на отраженные выше препятствия, которые могут возникнуть у ОУ при внедрении процессного подхода, многие вузы в последние годы активно работали и работают в этом направлении. Задача моделирования и совершенствования бизнес-процессов ОУ является актуальной и ключевой для реального внедрения системы качества в постоянную работу. Эта задача существенно облегчилась с разработкой Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом «ЛЭТИ» типовой модели системы качества ОУ, одобренной Рособразованьем и Рособрудзором [5].

В основу описания процессов, действующих в Рязанском государственном радиотехническом университете (РГРТУ), положены процессы, предлагаемые типовой моделью системы качества образовательных учреждений. Эти процессы отражены в соответствующих документированных процедурах и информационных картах. При моделировании бизнес-процессов РГРТУ был учтен тот факт, что один и тот же процесс может «пронизывать» различные уровни управления. Обобщенная пирамида управления РГРТУ представлена на рисунке 1.

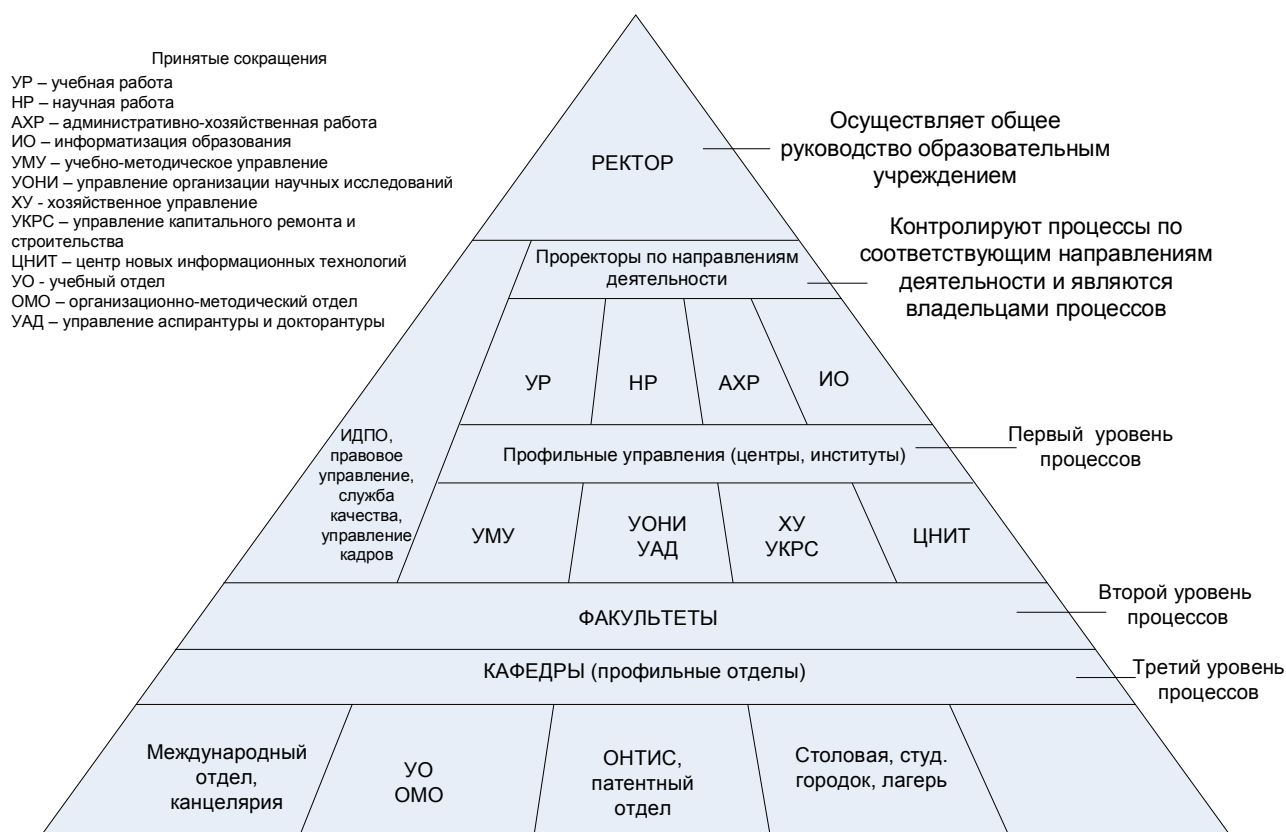


Рисунок 1 – Обобщенная пирамида управления РГРТУ

Из данного рисунка видно, что в рамках существующей системы управления университетом ректор как руководитель образовательного учреждения находится во главе пирамиды, поскольку именно он осуществляет общее руководство и контроль за всеми процессами, протекающими в вузе, – образовательная деятельность, научная деятельность, финансово-хозяйственная деятельность, воспитательная работа и др. Далее следуют проректоры по соответствующим направлениям деятельности, которые являются владельцами процессов. Затем идут профильные управления (центры, институты) в соответствии с подчиненностью проректорам. Следующей ступенью являются факультеты. В фундаменте пирамиды находятся кафедры (профильные отделы). Это есть описание иерархии функциональной схемы управления. Наш опыт показал, что для эффективной реализации бизнес-процессов, функционирования системы качества ОУ необходимо моделировать бизнес-процессы с учетом существующей системы управления. Поэтому введем понятие «уровень процесса», под которым мы понимаем составную часть процесса, реализующуюся на определенном уровне управления.

Каждый уровень управления процессом сопровождается измерением характерных для данного уровня показателей, которые взаимосвяза-

ны между собой и дают на выходе полное представление о правильности выполнения процесса. При этом каждый работник на своем уровне естественным образом участвует в реализации процесса и его улучшении. Этот подход был положен в основу модели описания процессов на основе трехуровневой дифференциации, т.е. на основе разделения процесса на три уровня в соответствии со структурой управления университетом (рисунок 2).

Уровневая дифференциация процессов позволила четко представить схему реализации процесса, установить ответственность и взаимосвязь подразделений, находящихся на различных уровнях управления, более динамично внедрить процессный подход за счет полного понимания роли сотрудников в выполняемом процессе.

В качестве примера уровневой дифференциации рассмотрим более подробно процесс «Реализация программ дополнительного профессионального образования». Владелец данного процесса является ректор РГРТУ, поскольку директор института дополнительного профессионального образования (1 уровень процесса) подчиняется непосредственно ему. Ко второму уровню процесса относится факультет переподготовки специалистов (ФПС), а третьим уровнем является кафедра, чьи преподаватели осуществляют учебный процесс в рамках ДПО.

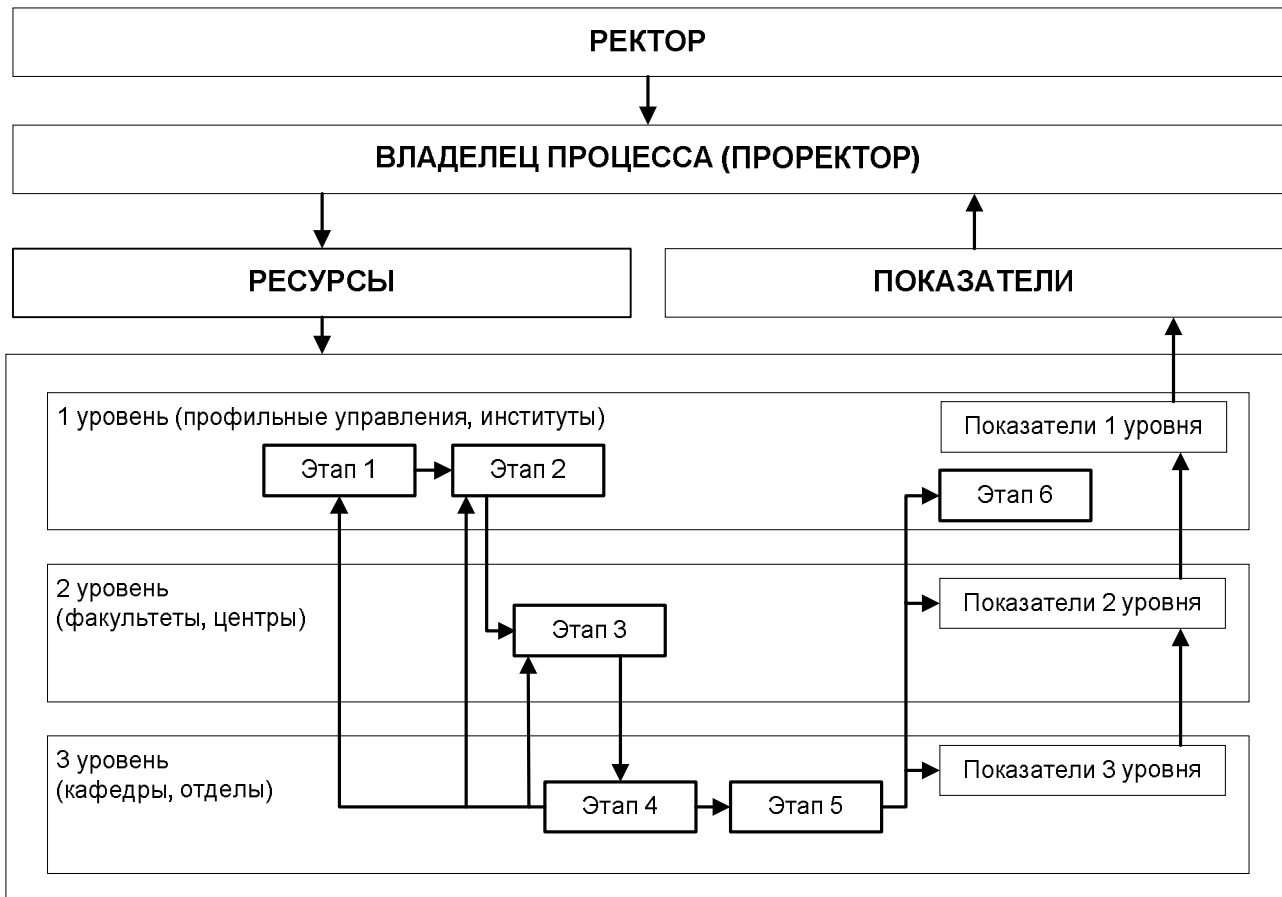


Рисунок 2 – Модель трехуровневой дифференциации процессов по уровням управления университетом

На первом уровне управления (директор ИДПО) реализуются следующие этапы процесса:

- маркетинговые исследования потребности слушателей и предприятий-работодателей в получении ДПО;
- оценка динамики вовлеченности ППС в реализацию программ ДПО;
- отзывы со стороны предприятий и организаций, где работают выпускники ДПО;
- своевременное доведение до сведения сотрудников ИДПО приказов, распоряжений и др. документов, касающихся деятельности университета;
- высокая исполнительская дисциплина преподавателей;
- подготовка государственной статистической отчетности по форме 1-ПК.

На втором уровне управления (декан ФПС) реализуются такие этапы процесса, как:

- прием слушателей;
- ведение учета и отчетности о движении контингента слушателей;
- учет фактической учебной нагрузки преподавателей по каждой учебной группе и видам занятий;
- ликвидация академической задолженности из-за разницы в учебных планах;

– учет успеваемости и посещаемости слушателей;

– выдача необходимых документов по запросам слушателей.

Третий уровень управления процессом «Реализация программ дополнительного профессионального образования» включает следующие этапы:

- проведение занятий со слушателями;
- осуществление текущего, промежуточного и итогового контроля успеваемости;
- подготовка сведений о задолженностях слушателей в группах;
- подготовка раздаточного материала для занятий;
- оформление договоров и заявлений на оплату преподавателей.

Таким образом, мы видим, что большинство этапов рассматриваемого процесса хорошо относится к соответствующим уровням, и это позволяет, выделив соответствующие показатели процесса, эффективно управлять им. Примерами показателей первого уровня управления (директор ИДПО) могут быть:

- 1) количество слушателей, заинтересованных в получении второго высшего образования по определенной специальности (источник – анкетирование);

2) стоимость обучения по конкретным программам повышения квалификации / специальностям в других ОУ и организациях;

3) объем средств, затраченных на рекламную деятельность (по годам/семестрам);

4) количество преподавателей, занятых в системе ИДПО;

5) уровень средней заработной платы преподавателей, работающих в системе ИДПО (среди докторов наук/кандидатов наук/без степени);

6) показатели оценки удовлетворенности преподавателей ИДПО заработной платой (источник – анкетирование);

7) количество положительных (и негативных) отзывов в динамике со стороны предприятий и организаций, где работают выпускники ИДПО (благодарственные письма, грамоты, дипломы);

8) уровень удовлетворенности преподавателей и слушателей инфраструктурой (источник – анкетирование);

9) уровень удовлетворенности слушателей качеством преподавания (анкета – «Преподаватель глазами обучающегося»);

10) показатели государственной статистической отчетности по форме 1-ПК;

11) уровень удовлетворенности преподавателей и слушателей информационной поддержкой системы ИДПО (источник – анкетирование).

Анализ рассмотренных показателей позволяет осуществлять управление процессом подготовки слушателей дополнительного профессионального образования и своевременно предпринимать корректирующие и предупреждающие действия для повышения качества образования.

**Заключение.** Применение уровневой дифференциации процессов в университете и введение в деятельность вуза соответствующих пока-

зателей по уровням управления позволяет естественным образом улучшить систему управления университетом, когда каждый преподаватель и сотрудник будет видеть свою роль и место в реализации процессов. Это поможет системе качества гармонично вписаться в существующую систему управления, а не быть дополнительной надстройкой, вызывающей отторжение у персонала из-за чрезмерного формализма. Таким образом, будет реализован принцип процессного подхода, который является одним из основных при построении систем качества. При этом не «ломается» та система управления, которая существует в университете, и появляется инструмент, позволяющий работать с применением современных методов управления качеством на основе процессного подхода.

#### **Библиографический список**

1. Горюнов И.В., Сухорукова И.А. Об уровневой дифференциации управления процессами в образовательном учреждении // Тезисы докладов 2-й Всероссийской научно-практической конференции «Менеджмент качества в образовании» – СПб: 2009. – 237 с.

2. Репин В.В., Елиферов В.Н. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 5-е из. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 408 с.

3. Канне М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

4. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

5. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения. – СПб.: ПИФ.com, 2007.