

УДК 37.014.378.1

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ НЕПРЕРЫВНОГО САМОСОВЕРШЕНСТ- ВОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

Ключевые слова: бенчмаркинг, качество образования, бенчмаркингový проект, самооценка деятельности.

Мареев В.И.

*доктор педагогических наук, профессор,
руководитель Педагогического института
Южного федерального университета*

Горюнова Л.В.

*доктор педагогических наук,
профессор кафедры педагогики
Педагогического института
Южного федерального университета*

© Мареев В.И., 2008
© Горюнова Л.В., 2008

Министр образования и науки РФ Андрей Фурсенко в ходе пленарного заседания республиканской августовской конференции работников образования и науки Татарстана (21.08.2008) заявил: «Система профессионального образования у нас сегодня непропорциональна, неадекватна требованиям экономики. Мы сегодня стоим перед очень серьезным модернизационным скачком в сфере профессионального образования». При этом он подчеркнул, что необходимо в полной мере реализовать принцип «деньги следуют за студентом», независимо от того, какая ведомственная принадлежность и форма собственности у учебного заведения. «Критерий должен быть один – качество подготовки», – отметил министр [13]. Все это ведет к ужесточению борьбы образовательных учреждений за потребителя. Многие современные руководители вузов понимают, что привлечение студентов в вуз является стратегически важной задачей. Существенными мотиваторами для принятия решения об оптимизации и повышении качества образования вузом становятся конкуренция и рынок. Поэтому методы современного менеджмента следует адаптировать к специфике сферы образования. Одним из путей решения проблемы адаптации является использование бенчмаркинга.

В настоящее время эталонное сопоставление, или бенчмаркинг, выступает как наиболее результативный и простой инструмент совершенствования и повышения эффективности деятельности организации. Чаще всего бенчмаркинг рассматривается как механизм, который позволяет организациям обмениваться накопленными знаниями и опытом для общего продвижения вперед.

Современная практика различает два подхода к оценке деятельности организации [2]:

- оценка соответствия эталону, нормативу (cost-benefit), в этом случае признается и фиксируется результат деятельности (уровень, степень). Именно на этом подходе основаны многие модели комплексной аккредитации образовательных учреждений;
- оценка эффективности, или стремление к лучшему (cost-effective), в этом случае учитывается возможность количественного или качественного превышения норматива; этот подход лежит в основе бенчмаркинга как процесса оценки эффективности организации с целью осуществления дальнейшего развития.

В американском Институте стратегического планирования Кембриджа впервые был определен термин «бенчмаркинг» (1972), который происходит от английских слов bench – «уровень, высота» и mark – «отметка». Ученые института доказали, что для того, чтобы найти эффективное решение в условиях конкуренции, следует изучать, знать и использовать опыт лучших организаций, добившихся высоких

результатов в различных видах деятельности. Следует отметить, что единой трактовки данного словосочетания нет, поэтому в научной литературе встречаются различные определения бенчмаркинга, некоторые из которых приведены в табл. 1.

Анализ определений термина «бенчмаркинг» позволил выделить ряд понятий, которые их объединяют: сравнение с лучшим, сбор информации о деятельности успешных организаций. Сравнение и сбор информации осуществляется не только между организациями, но и внутри них. Отличие бенчмаркинга от одной из функций оперативного управления – сбора информации о деятельности других организаций – заключается в том, что бенчмаркинг есть инструмент стратегического планирования, прогнозирования и непрерывного самосовершенствования деятельности организации путем эталонного сравнения с целью повышения ее конкурентоспособности. При условии, что эталон соответствует изменению внешних условий и внутренних возможностей организации.

Таблица 1

Определение понятия «бенчмаркинг» в научной литературе

Автор	Определение
Роберт К. Кэмп [12]	Постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг, опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях
Л. Боссиди [10]	Анализ конкретных приемов, заимствование выгод, полученных на основе анализа опыта других компаний, и использование в собственной компании лучших приемов, привнесенных в нее извне
Б. Андерсен [1]	Постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации для сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы
Н. Джексон [11]	Процесс систематического сравнения и оценки практики, процесса деятельности и его результатов с целью совершенствования и саморегуляции
Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев [5]	Изучение и внедрение методов управления других, успешно работающих при их помощи организаций путем сравнения с ними после выявления слабых сторон своей организации
О.П. Глудкин [3]	Непрерывный процесс сопоставления продукции, услуг и практического опыта по отношению к самым сильным конкурентам или фирмам, признанным в качестве промышленных лидеров

Таким образом, суть бенчмаркинга заключается в сравнении своих показателей с показателями других организаций и в изучении и применении успешного опыта других у себя.

В настоящее время бенчмаркинг успешно используют в сфере образования, это связано прежде всего с высокими требованиями личности, государства, общества к системе профессионального образования и скоростью развития и распространения информации. Отечественные образовательные учреждения системы высшего профессионального образования начали применять его основные постулаты для улучшения своих процессов. На практике применяются различные виды бенчмаркинга. Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова [7] классифицировали виды бенчмаркинга по трем признакам: уровень целей, выбор объекта, состав субъектов (рис. 1).

Несмотря на то, что единая методика выполнения бенчмаркинговых исследований отсутствует, базовые принципы бенчмаркинга везде одинаковы: лидирующая роль руководства (для реализации бенчмаркингового проекта в вузе необходимы понимание, поддержка и содействие руководства); вовлечение сотрудников; системный подход (мероприятия по бенчмаркингу должны быть связаны со стратегическими целями вуза); ориентация на потребителя; постоянное улучшение; опора на процессный подход в организации деятельности; принятие решений в вузе, основанное на фактах и данных.

Число шагов бенчмаркинга бывает различным, это связано с тем, что процесс можно разбить на более мелкие этапы. Стандартный процесс бенчмаркинга осуществляется с опорой на модель (рис. 2), состоящую из этапов:



Рис. 1. Виды бенчмаркинга

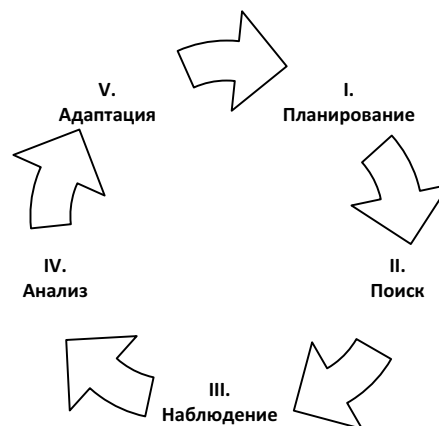


Рис. 2. «Колесо бенчмаркинга»

- планирование – определение критических факторов успеха, выбор процесса бенчмаркинга, документирование процесса, разработка показателей;
- поиск – выбор партнеров для бенчмаркинга;
- наблюдение – анализ и документирование процесса партнера по показателям и по практике;
- анализ – идентификация «зазоров» в показателях и поиск их коренных причин;
- адаптация – выбор наилучшей практики процесса, приспособление его к условиям работы своей организации, внедрение перемен.

Исходя из данной модели, основными методами бенчмаркинга являются: изучение, сравнение, оценка, обучение, внедрение.

С целью совершенствования системы управления и улучшения качества образовательных процессов в вузе необходимо реализовывать бенчмаркинговые проекты. На этапе подготовки бенчмаркингового проекта следует правильно выбрать объект изучения, для этого нужно объективно оценить текущее состояние системы профессиональной подготовки в вузе, т.е. провести самооценку своих проблем и внутренних возможностей. Целью самооценки является обеспечение исходных данных для процесса планирования улучшений, основанного на фактах и данных. В ГОСТ Р ИСО 9004-2001 самооценка определяется как «всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества» [6]. Теории менеджмента качества самооценку рассматривают как сопоставительный анализ по сравнению с эталоном

(В.И. Галеев, Т.Ю. Дворук) [4]; инструмент деятельности организации при участии в конкурсах в области качества (В.С. Соболев, С.А. Степанов, А.Ю. Щербаков, В.В. Азарьева) [9]; метод диагностики состояния организации и перспектив ее дальнейшего развития (М.Г. Конка) [8]; один из этапов совершенствования деятельности организации (ГОСТ Р ИСО 9004-2001). Следует отметить, что последний подход к пониманию значения самооценки включает в себя все перечисленные в качестве неотъемлемых составляющих. В связи с тем, что целью самооценки является предоставление «организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности» (ГОСТ Р ИСО 9004-2001), Педагогическим институтом ЮФУ была предпринята попытка самооценки. Данное решение было обусловлено началом работ по разработке и внедрению системы менеджмента качества в институте. Рабочей группой Педагогического института ЮФУ (Н.В. Малычева, Л.В. Занина и др.) был проведен анализ различных моделей самооценки. Модель самооценки Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ) наиболее полно отвечает поставленной цели: определение основных направлений улучшения деятельности института. Использование выбранной модели позволит более активно вовлечь персонал в процесс самооценки, а полученные результаты представить в целостном виде, отражающем сильные и слабые стороны деятельности института.

Методика самооценки образовательного учреждения Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (ЛЭТИ) разработана на основе модели совершен-

шенствования деятельности образовательного учреждения. Система опирается на перечень критериев, подкритериев, характеризующих основные компоненты деятельности вуза с позиций принципов менеджмента качества. Девять критериев сформированы в две группы: «Возможности» и «Результаты» (табл. 2.)

Таблица 2

Критерии модели самооценки деятельности организации

Группы критериев	
Возможности	Результаты
1. Лидирующая роль руководства	6. Удовлетворенность потребителей
2. Политика и стратегия	
3. Менеджмент персонала	7. Удовлетворенность персонала
4. Ресурсы и партнеры	8. Влияние вуза на общество
5. Менеджмент процессов	9. Результаты деятельности вуза

Оценка предполагает применение квалиметрических шкал, которые позволяют выбрать уровень, соответствующий реальному положению дел в институте по оцениваемому критерию. Квалиметрические шкалы описывают пять «уровней совершенства», или стадий развития подкритериев. Пяти уровням совершенства соответствует 10-балльная числовая шкала, что позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев к их количественной оценке.

В процедуре самооценки деятельности Педагогического института ЮФУ принимали участие 128 человек профессорско-преподавательского состава института. Активность участников самооценки подтверждает актуальность проблемы определения основных направлений совершенствования деятельности института.

Самый высокий средний балл был получен по критерию «Лидирующая

роль руководства», а по критериям «Результаты деятельности вуза» и «Менеджмент процессов» были получены почти одинаковые баллы. Несколько ниже получилась оценка по критериям «Ресурсы и партнеры» и «Менеджмент персонала». К следующей группе критериев можно отнести критерии «Политика и стратегия», «Удовлетворенность потребителей» и «Влияние вуза на общество», средние оценки по которым оказались очень близки. Самый низкий балл был выставлен по критерию «Удовлетворенность персонала».

Полученные результаты говорят о том, что большинство сотрудников достаточно объективно оценивает уровень результатов своей деятельности. При этом также большинство сотрудников наибольшие проблемы ощущает в области деятельности, относящейся к критерию «Удовлетворенность персонала». Низкие среднестатистические оценки, полученные по этому критерию, действительно отражают тяжелое положение института в решении одной из самых важных задач – омоложения, развития и мотивации научного и профессорско-преподавательского состава. С одной стороны, не используются современные подходы к сбору и анализу информации об удовлетворенности персонала, а с другой стороны, эта удовлетворенность невысока, что в свою очередь приводит к неприятию внедрения в институте нововведений.

Необходимо отметить тот факт, что выставленные сотрудниками оценки по критерию «Менеджмент процессов», который отражает уровень управления процессами в вузе, подтверждают положение о том, что в вузе система управления качеством сформирована, но в основном фрагментарно. И именно поэтому система менеджмента качества в Педагогическом

институте требует совершенствования. Следовательно, в институте на сегодняшний день необходимо уделять больше внимания использованию современных подходов в создании системы менеджмента качества.

Среднестатистические оценки, полученные по критерию «Менеджмент процессов» свидетельствует о том, что невысокая оценка весомости критерия «Влияние вуза на общество» говорит о неполном понимании роли института в развитии интеллектуального потенциала общества и региона.

Однако высокие оценки по критерию «Результаты деятельности вуза» вызывают определенные сомнения, так как сотрудники института на сегодняшний день слабо понимают, как привлекать дополнительные финансовые и материально-технические ресурсы за счет активной работы со всеми внешними заинтересованными сторонами, а больше говорят об увеличении бюджетного финансирования.

По результатам самооценки были определены приоритетные направления совершенствования деятельности института:

- формирование единой политики и стратегии развития института;
- обеспечение высокого качества образовательной, научной и воспитательной деятельности института в целях повышения удовлетворенности запросов потребителей;
- наращивание высококвалифицированного кадрового потенциала на основе развития системы мотивации;
- укрепление и развитие международных связей института;
- формирование корпоративной культуры на основе сочетания традиций и инноваций.

Таким образом, полученные результаты позволят Педагогическому институту выбрать наиболее эффективные инструменты совершенствования основных механизмов улучшения научной, образовательной, воспитательной и социальной деятельности.

Литература

1. *Андерсен, Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. / Б. Андерсен; науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: Стандарты и качество, 2003.
2. *Болотов, В.А.* О системе аккредитации образовательных учреждений в Российской Федерации / В.А. Болотов, Г.Н. Мотова, В.Г. Наводнов // Контроль качества и оценка в образовании: материалы международной конф. СПб., 1998. С. 45–74.
3. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О.П. Глудкин [и др.]. М.: Радио и связь, 1999.
4. *Галеев, В.И.* Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества / В.И. Галеев, Т.Ю. Дворук // Сертификация. 2002. № 1. С. 20–22.
5. *Голубева, Т.Г.* Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т.Г. Голубева, О.Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. 2002. № 1. С. 60–62.
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
7. *Князев, Е.А.* Бенчмаркинг для вузов / Е.А. Князев, Я.Ш. Евдокимова. М.: Университетская книга: Логос, 2006.
8. *Конка, М.Г.* Один стратегический подход к использованию самооценки и бенчмаркинга / М.Г. Конка // Избр. труды 40-го конгресса ЕОК (Берлин, сентябрь 1996 г.). М.: Стандарты и качество, 1997. С. 148–157.
9. Результаты пилотной апробации методики самооценки вуза на базе новой модели СМК / В.С. Соболев [и др.]. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tqm.spb.ru>.
10. *Хэрри, М.* 6 SIGMA / М. Хэрри, Р. Шредер. М.: ЭКСМО, 2003.
11. *Benchmarking for Higher Education* / Ed. by N. Jackson, H. Lund. Society for Research into Higher Education and Open University Press, 2000.
12. *Camp, R.C.* Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / R.C. Camp. ASQC Quality Press, 1989.
13. <http://www.eduhelp.ru>.