

ориентированного, функционально-деятельностного и процессуального на коллективном, групповом и индивидуальном уровнях.

УДК 005.6:642.5

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КУБАНСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО АГРАРНОГО УНИВЕРСИТЕТА КАК ОСНОВА
ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ И ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
OF THE KUBAN STATE AGRARIAN UNIVERSITY
AS A BASIS OF MUTUAL TRUST AND EFFECTIVE MANAGEMENT**

Федулов Ю.П., Заика И.Т.

Fedulov Y., Zaika I.

Кубанский государственный аграрный университет
Краснодар, Российская Федерация

***Annotation:** The experience of development and deployment of quality management system in the Kuban GAU. A concept of the QMS, disclosed its elements and approaches to the analysis results and feedback based on mutual trust and effective management.*

***Key words:** management system, quality management system, involvement, satisfaction, and quality targets, feedback, analysis of the QMS, Kuban State Agrarian University.*

На протяжении последних лет в Кубанском государственном аграрном университете реализована концепция создания университета инновационного типа. Так, в рамках приоритетного национального проекта «Образование» КубГАУ принял участие в конкурсе по отбору образовательных учреждений высшего профессионального образования, внедряющих инновационные образовательные программы, и в 2006 году вошел в число 17 вузов-победителей. Это нашло отражение в расширении перечня направлений подготовки и специальностей, ориентированных на потребности рынка труда. В процессе реализации инновационной образовательной программы руководством вуза была апробирована стратегия конкурентоспособности вуза, основанная на принципах проектного подхода и менеджмента качества, ориентирующих руководителей и преподавательский состав вуза на применение лучших практик управления, и как следствие, достижение запланированных результатов.

Переход на новый уровень качества образования был обусловлен усилением нестабильности рынка образовательных услуг и рынка труда, институциональными переменами в системе высшего образования и его продолжающейся модернизацией, более тесной интеграцией российского образования с Болонским процессом. Принципиальные изменения в структуре образовательного рынка и результаты Болонского процесса повлияли на развитие представлений работодателей и обучающихся, как основных потребителей рынка образовательных услуг, о критериях качества этих услуг. Более того, работодатели стали оказывать огромное влияние на образовательную политику, что нашло отражение в подписанном между Российским союзом промышленников и предпринимателей и Минобрнауки России соглашении о стратегическом партнерстве. Результаты этого соглашения нашли отражение в разработке

профессиональных стандартов и в проектах различных рейтинговых агентств, пытающихся выстраивать вузы по своим разработанным критериям. Последовала адекватная реакция вузов, что дало начало перехода российского образования на качественно новый уровень развития.

Кубанский государственный аграрный университет с опережением приступил к решению этой задачи, и позиционирует себя как лидер перемен. Создание в университете стабильной, надежно функционирующей и результативной системы менеджмента качества, отвечающей современным требованиям – не дань моде, а осознанное решение высшего руководства университета. Безусловным лидером в формулировании идеологических ориентиров развития системы менеджмента качества университета на основе отечественного и зарубежного опыта является ректор университета, профессор А.И. Трубилин.

СМК университета создана для целей устойчивого развития университета и достижения преимуществ перед вузами-конкурентами. Точкой отсчета в формировании новой СМК КубГАУ стало решение ученого совета университета от 06.10.2008 г. и приказ ректора, которым был учрежден проект «Адаптация системы менеджмента качества к требованиям стандарта ISO 9001:2008, типовой модели системы качества образовательного учреждения, стандартов ENQA и Модели совершенства EFQM». Таким образом, в основу СМК Кубанского ГАУ положены все международно-признанные эффективные модели менеджмента.

В 2009 СМК была сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008. В область сертификации включена деятельность по проектированию, разработке и реализации программ высшего и послевузовского образования в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации и научная деятельность по управлению инновационными проектами в соответствии с профилем университета. Результативность СМК КубГАУ ежегодно подтверждается независимыми аудиторами, проводимыми со стороны Ассоциации по сертификации «Русский Регистр», – члена международной сертификационной сети IQNet, благодаря чему СМК КубГАУ имеет международное признание.

Для внутренних целей СМК используется в качестве эффективного инструмента обновления системы управления, аккуратно, шаг за шагом освобождая и рачищая сотни барьеров, последовательно сокращая административные препятствия для продвижения инициатив и инноваций. С одной стороны, это упростило задачу для высшего руководства вуза, – стратегия малых дел сокращает потенциал крупных кризисов. С другой, – усложнило, поскольку для успеха тысячи локальных преобразований, которые неизбежно сопровождаются при реальном внедрении СМК, важна гражданская позиция ректора: нужно не только найти время, но и набраться мужества объяснять всему коллективу университета смысл этих преобразований, и твердо следовать по пути их реализации. В этом смысле СМК стала не только инструментом обновления системы управления, но и проверкой ее на прочность, демонстрируя, таким образом, ответственность высшего руководства университета перед коллективом и потребителями за гарантии качества образования. Высокий уровень доверия со стороны ректора создал благоприятную среду для эффективного менеджмента, вовлечения людей по принципу общих ценностей и компетенций, внедрения новой идеологии качества, новых мировоззренческих установок, корпоративной культуры, без которых качество образования превратилось бы в вымысел. Именно эти общие идеологические установки позволили развить и постоянно поддерживать в вузе тех, кого принято считать потенциалом вуза: прогрессивных профессионалов-педагогов и новаторов-ученых, пусть и амбициозных, но молодых лидеров-руководителей, за которыми стоят коллективы, мотивированные на результат.

В лице экспертов-аудиторов СМК сформировано экспертное сообщество университета, – уполномоченные ректором представители каждого факультета из числа профессорско-преподавательского состава. Перед ними поставлены задачи по выявлению возможностей для улучшения и путей совершенствования университета. Результаты внутренних аудитов рассматриваются руководством университета с точки зрения перспектив развития конкретной кафедры, либо направления деятельности, что является их добавленной ценностью. Подход к добавлению ценности определяется уровнем зрелости СМК и культуры качества вуза [1].

Перекрестный подход к аудиту факультетов позволяет экспертам-аудиторам университета проводить сопоставительную оценку в схожих областях деятельности факультетов и кафедр и выявлять передовой опыт – это и есть неиспользованные возможности для улучшения. Сильные стороны работы подразделения и области для улучшения СМК документируются в отчетах по аудиту и годовом анализе СМК. Кроме аудиторской деятельности эксперты-аудиторы участвуют в разработке и экспертизе документов СМК, что помогает им развивать и улучшать свою компетентность, быть вовлеченными в нормотворческую деятельность университета и влиять на принятие решений. Знания и навыки, полученные в процессе аудиторской деятельности, используются также при преподавании специальных дисциплин, руководстве дипломниками, магистрантами, аспирантами и проведении собственных диссертационных исследований. Руководство университета сохраняет и развивает потенциал внутренних аудиторов, используя систему оценки их работы, базирующуюся на формальных критериях и методах взаимного оценивания. Результаты этой оценки учитываются при формировании аудиторских групп и поощрении аудиторов.

Цели развития (цели по качеству) и показатели процессов СМК ориентированы не только на выполнение пороговых значений аккредитационных и лицензионных показателей, устанавливаемых Рособринадзором, но и на качественные критерии Модели совершенства EFQM, показатели деятельности исследовательских университетов. Целевые значения показателей СМК устанавливаются ежегодно. Университет выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по приоритетным научным направлениям развития науки и критическим технологиям, утвержденным Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. N 899. Это отразилось на установлении показателей результативности НИР, интегрированных в СМК, в первую очередь по научным направлениям в сфере рационального природопользования, энергоэффективности и энергосбережения, научных разработок в области биоинженерных и ветеринарных технологий, технологий новых и возобновляемых источников энергии, мониторинга и прогнозирования состояния окружающей среды и пр.

В этот подход заложена концепция непрерывного улучшения деятельности университета посредством реализации стратегии превентивных (предупреждающих) действий. Механизм реализации концепции основан на трех взаимосвязанных и взаимодействующих компонентах: прозрачная система управления, включающая согласованные на всех уровнях управления правила работы; отсутствие двойных стандартов в принятии управленческих решений; компетентностный подход к обучающимся, преподавателям и сотрудникам, вовлеченность персонала в улучшение деятельности на каждом рабочем месте.

Каждый из этих компонентов является системообразующим. Эффективность системы оценивается на основе обратной связи между компонентами системы, демонстрирующей в конечном итоге положительные тенденции вовлеченности и удовлетворенности работодателей, обучающихся и персонала университета. К задаче измерения вовлеченности персонала (преподавателей и сотрудников) подошли со следующих позиций:

- Вовлеченность качественно отличается от удовлетворенности.
- Удовлетворенность оценивается только текущим состоянием – она пассивна, а вовлеченность – активная форма состояния персонала, его другое эмоциональное состояние и поведение.
- Чтобы вовлечь сотрудников, необходимо, чтобы они уже были удовлетворены. Вовлеченность представляется тремя видами поведения [2]:

Говорить. Сотрудники постоянно позитивно отзываются об университете среди коллег, студентов и партнеров.

Оставаться. Сотрудники чувствуют потребность быть частью университета и остаются в нем.

Прилагать усилия. Сотрудники прилагают дополнительные усилия в интересах университета по собственной инициативе.

С момента внедрения СМК количество вовлеченных сотрудников и преподавателей медленно, но неуклонно повышается.

Результаты обратной связи, мониторинга, измерения и анализа результативности работы подразделений, процессов и в целом СМК служат входными данными для годового анализа СМК со стороны руководства. Оценка результативности СМК является завершающим этапом годового цикла развития СМК и проводится для анализа степени реализации целей по качеству, выявления неиспользованных возможностей и планирования развития СМК на очередной год. Оценка результативности СМК является объектом пристального внимания, как внешних аудиторов, так и высшего руководства университета. За трехлетний период функционирования СМК Кубанского ГАУ по результатам ее анализа отмечен качественный сдвиг в структуре разработанных целей по качеству подразделений: акцент на предупреждающие мероприятия, большая согласованность с планами работы подразделений. Повысилась управляемость документов СМК и массивов записей, глубина внутреннего аудита и достоверность его результатов, эффективность каналов информирования.

Результаты годового анализа СМК и выявленные организационные резервы для внедрения улучшений представляют собой неиспользованные возможности университета, которые направляются на реализацию поставленных целей за счет применения мотивационных мероприятий для персонала университета.

1. Федулов Ю.П. Внутренние аудиты в Кубанском государственном аграрном университете: в поисках улучшений / Ю.П. Федулов, И.Т. Заика, В.М. Смоленцев // Стандарты и качество. – 2012. – № 11. – С. 52-56.
2. Заика И.Т. Проблемы менеджмента качества в сфере услуг и вовлеченность персонала: как достичь улучшения? / И.Т. Заика, В.М. Смоленцев // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 8. – С. 38-42.