



# Повышение качества образовательных услуг в системе ДПО в рамках интегрированной системы менеджмента: проблемы и пути решения

Ахметшин А.А.<sup>1</sup>, Ибатуллин У.Г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Частное образовательное учреждение «Башкирский межотраслевой институт охраны труда, экологии и безопасности на производстве», Уфа, Россия

## АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены критерии и факторы, оказывающие влияние на качество образовательных услуг (ОУ) учреждений дополнительного профессионального образования (ДПО). Для достижения лучших результатов в конкурентной борьбе за счет высокого качества ОУ предлагается разработка, внедрение и обеспечение эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента (ИСМ), которая включает следующие подсистемы: система менеджмента качества (СМК), система экологического менеджмента (СЭМ), система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМЗиОБТ), а также клиентоориентированного менеджмента (КОМ). Рекомендуется способ формирования ИСМ по параллельной схеме при ее разработке с учетом двух различных систем оценок влияния на качество ОУ: стоимостная и балльная.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** интегрированная система менеджмента (ИСМ), система менеджмента качества (СМК), система экологического менеджмента (СЭМ), система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМЗиОБТ), клиентоориентированный менеджмент (КОМ), образовательные услуги (ОУ), качество ОУ, дополнительное профессиональное образование (ДПО).

## Improvement of quality of educational services in the APE system within the integrated system of management: problems and solutions

Akhmetshin A.A.<sup>1</sup>, Ibatullin U.G.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bashkir Inter-industry Institute of Labor Protection, Ecology and Safety, Russia

### Введение

Качество образования в современных условиях рассматривается как рыночная категория, которой присущи все соответствующие характерные признаки. В первую очередь, это высокий уровень конкуренции, причем не всегда честной, и непредсказуемые колебания спроса на образовательные услуги (ОУ). Еще одним важным фактором является разнонаправленность интересов заинтересованных сторон в качестве ОУ. Это бизнес, образовательные учреждения и государство.

**Бизнес является потребителем или покупателем ОУ.** Он должен оценивать качество с позиций получения максимальной выгоды от затраченных на обучение средств. Но здесь есть сложность, обусловленная тем, что затраты известны в данный момент, а эффективность их вложения появится только со временем. А поскольку деятельность предприятия зависит от влияния многих других факторов, однозначно оценить роль обучения в стоимостном выражении практически невозможно. В связи с этим интерес бизнеса к обучению своих сотрудников зависит в первую очередь от требований законодательства.

**Образовательное учреждение** – это организация, предоставляющая ОУ, то есть их производитель и продавец. Оно рассматривает качество как способ достижения успеха в конкурентной борьбе.

**Государство**, представляя интересы всего общества, должно быть кровно заинтересовано в высоком качестве ОУ, поскольку хорошо образованные граждане составляют основу интеллектуального капитала страны. В отношениях рассматриваемых сторон оно играет ключевую роль, определяя основные правила игры, реализуемые через органы законодательной и исполнительной власти. Но государство не является ни покупателем, ни продавцом ОУ. Даже в системе высшей школы, предоставляя бюджетные места для студентов, оно выполняет скорее роль инвестора, причем не очень рассчитывающего на возврат вложенных средств.

#### **ABSTRACT:**

In article the criteria and factors influencing on quality of the educational services (ES) of organizations of the additional professional education (APE) are considered. For achievement of the best results in competitive struggle at the expense of high quality ES is offered development, implementation and ensuring effective functioning of the integrated system of management (ISM) which includes the following subsystems: system of quality management (SQM), system of ecological management (SEM), system of management of health protection and industrial safety (SMHPaIS), and also client-focused management (CFM). The method of forming of ISM according to the parallel scheme in case of its development taking into account two various systems of impact assessments on quality of ES is recommended: cost and ball.

**KEYWORDS:** integrated systems of management (ISM), the system of quality management (SQM), the system of ecological management (SEM), the system of management of health protection and industrial safety (SMHPaIS), client-focused management (CFM), educational services (ES), quality of the (ES), additional professional education (APE).

**JEL Classification:** M21, Q56, I21

**Received:** 27.10.2017 / **Published:** 31.07.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Akhmetshin A.A. (aaa@bmiptk.ru)

#### **CITATION:**

Akhmetshin A.A., Ibatullin U.G. (2018) Povyshenie kachestva obrazovatelnyh uslug v sisteme DPO v ramkakh integrirrovannoy sistemy menedzhmenta: problemy i puti resheniya [Improvement of quality of educational services in the APE system within the integrated system of management: problems and solutions]. Kreativnaya ekonomika. 12. [7]. – 1017-1026. doi: [10.18334/ce.12.7.39259](https://doi.org/10.18334/ce.12.7.39259)

Для того, чтобы такой интеллектуальный капитал имел выраженную тенденцию к росту, необходимо, в первую очередь, обеспечить достойные условия труда. А этого, к сожалению, нет, о чем свидетельствует постоянный отток высококвалифицированных кадров, в том числе и из системы образования. Отсюда следует, что на практике государство не проявляет интереса к повышению качества ОУ, ограничиваясь законодательными и надзорными функциями. Кстати, законодательство в сфере образования, особенно в части дополнительного профессионального образования (ДПО), оставляет желать много лучшего и в данный момент не стимулирует учреждения ДПО к повышению качества услуг.

Государство, переведя образование из социальной сферы в сферу услуг, видимо рассчитывало, что проблемы качества урегулирует рынок за счет конкуренции среди продавцов. В принципе, конкуренция всегда является гарантом высокого качества. Но это справедливо только в том случае, если она честная, если для этого созданы равные условия. Например, определены четкие критерии качества ОУ, и они реально работают. Но в ФЗ № 44, называемом в обиходе «законом о закупках», главным и, по сути, единственным критерием при выборе поставщика услуг определена минимальная цена. В результате «расцвел» демпинг. Теперь диплом любого учебного заведения и даже сертификат любой системы менеджмента можно заказать по интернету с доставкой.

Между покупателем и продавцом ОУ действуют только договорные отношения, но их рамки определяются государством. С позиций теории управления между бизнесом и образовательным учреждением действуют горизонтальные связи, а с государством в обоих случаях – вертикальные, то есть доминантные. Горизонтальные связи – отличительная черта процессного подхода, основа современных систем менеджмента. Вертикальные связи присущи функциональной системе управления, которая преобладает в нашей стране (формирование «пресловутой вертикали власти» тому яркий пример).

Качество – весьма многогранная и неоднозначная характеристика продукции, услуг, системы управления и др. В системе ОУ качество, с одной стороны, является главной характеристикой, а с другой – имеет целый ряд особенностей:

- *во-первых*, объективно оценить качество ОУ с использованием измеряемых инструментальными методами и проверяемых показателей невозможно. А

#### **ОБ АВТОРАХ:**

*Ахметшин Айрат Адикович*, методист (aaa@bmiptk.ru)

*Ибатуллин Урал Галиевич*, доктор химических наук, профессор (ural\_ibatullin@mail.ru)

#### **ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Повышение качества образовательных услуг в системе ДПО в рамках интегрированной системы менеджмента: проблемы и пути решения // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – С. 1017-1026. doi: [10.18334/ce.12.7.39259](https://doi.org/10.18334/ce.12.7.39259)

это одно из условий функционирования современных систем менеджмента. Используемые в настоящее время различные подходы основаны на экспертной оценке или на результатах анкетирования. Рекомендованные официальные методики предназначены для крупных учебных заведений, таких как вузы [1] (Nosova, 2013) и ссузы [2] (Azareva i dr., 2005). Многие показатели в них не характерны для организаций системы ДПО, особенно для самостоятельных учреждений, которые функционируют в негосударственном секторе экономики и не имеют отношения к вузам. Например, коэффициент трудоустройства выпускников, академическая мобильность студентов и другие. [1];

- *во-вторых*, слишком много факторов, оказывающих влияние на качество ОУ. Это кадровый состав организации ДПО всех уровней и специальностей, материально-техническое обеспечение, наличие востребованных программ, аудиторий и учебных мастерских, средств мультимедиа и различных коммуникаций, уровень подготовки слушателей и многое другое. Причем, часть этих факторов носит переменный характер, часть из них взаимосвязана, а часть не зависит от организации, оказывающей ОУ;
- *в-третьих*, в системе ДПО гораздо чаще, чем в вузах обновляются программы обучения. В результате у преподавателей время на освоение (обкатку) программы сокращается до минимума, что не может не влиять на качество ОУ;
- *в-четвертых*, многие специалисты считают важнейшим критерием качества ОУ наличие сертификата системы менеджмента качества (СМК). Но это мнение справедливо только в том случае, если СМК действительно разработана, внедрена и успешно функционирует. К сожалению, зачастую все ограничивается покупкой сертификата. Причин тому много, но главной является нежелание и неумение руководства менять характер управления с линейно-функционального на процессный, который является основой современных систем менеджмента.

В статье Н. Н. Аниськиной [3] детально разобраны все проблемы, связанные с использованием СМК в сфере ОУ. Важнейшее значение для внедрения эффективно и реально функционирующей системы имеет лидерская позиция руководителя, его осознанное и активное участие в процессах преобразования управленческого персонала всех уровней. А для этого необходима специальная подготовка руководителей организаций в области современных систем менеджмента. Еще одна проблема вытекает из требования СМК *о безусловном участии в реализации данного процесса всего коллектива организации*. Добиться этого не просто, особенно в сложившейся организации с определенным опытом успешной работы;

- *в-пятых*, даже реально функционирующая в организации СМК не гарантирует полномасштабное обеспечение высокого качества ОУ, поскольку не учитывает влияние таких важных взаимосвязанных факторов, как условия труда, состояние окружающей среды и отношения внутри коллектива. Известно, что

в благоприятных экологических условиях производительность труда выше на 20–30%. Еще больше перспектив в области создания благоприятных условий труда, поскольку в последние годы удельный вес работающих в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, доходит до 40% [4]. Кроме того, в настоящее время главным аспектом успешного менеджмента считаются отношения внутри коллектива в рамках клиентоориентированного подхода (менеджмента), когда каждый сотрудник является продавцом и потребителем услуг.

Отсюда следует, что *достижение лучших результатов в конкурентной борьбе за счет высокого качества ОУ требует разработки, внедрения и обеспечения эффективного функционирования интегрированной системы менеджмента (ИСМ)*, которая включает СМК и системы: экологического менеджмента (СЭМ), менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (СМЗиОБТ), а также клиентоориентированного менеджмента (КОМ).

Важно отметить, что экологический менеджмент предусматривает не только непосредственное снижение нагрузки на окружающую среду, но и экономию ресурсов. Например, потребление электроэнергии и тепла, сбор и сдача на переработку макулатуры (вторичное сырье). Не меньшие возможности по сокращению издержек и потерь в связи с условиями труда предоставляет и СМЗиОБТ. А их сумма по стране в 2015 г. составила 1,29 трлн. руб. [4].

Все указанные системы менеджмента основаны на одних и тех же принципах (PDCA, цикл Деминга-Шухарта, оценка риска) и на одних и тех же основных подходах (процессный и системный). При разработке ИСМ ее отдельные системы рассматриваются с разных, но взаимосвязанных позиций. СЭМ предназначена для минимизации воздействия на окружающую среду и потребления ресурсов, СМЗиОБТ должна обеспечить благоприятные условия труда для персонала учреждения ДПО и слушателей, СМК и КОМ непосредственно ориентированы на качество оказания ОУ. Но их роль в этом процессе отличается. СМК ориентируется на качество услуг для слушателей, а КОМ – в первую очередь, на качество услуг для персонала учреждения ДПО и во вторую – для слушателей.

Ранее был предложен системный подход к оценке рисков в ИСМ, включавший СМК, СМЗиОБТ и СЭМ [5] (*Ibatullin, Akhmetov, Ibatullina, 2014*). Он базировался на оценке интегрального риска в виде суммарного значения рисков в области качества, условий труда и экологического риска. Этот показатель изначально предназначался для производственного сектора экономики, но его универсальный характер позволяет рассмотреть возможность применения и в сегменте оказания ОУ.

### Ничто нельзя предугадать...

Общий алгоритм разработки и внедрения ИСМ включает три последовательных этапа: *предварительный, подготовительный и основной*.

Обычно ИСМ включает три отдельные системы менеджмента, в нашем случае их четыре. Еще одним отличием является необходимость разработки новых подходов для

оценки рисков в СМК и КОМ. Это риски оказания услуг, не соответствующих ожиданиям внешних и внутренних клиентов.

Риск в СМК в производственном секторе экономики рассматривался ранее [5] как риск получения бракованной (некондиционной) продукции и рассчитывался в стоимостном выражении довольно просто. В этом случае есть возможность возврата такой продукции производителю, взыскания штрафов, неустойки и т. п. В системе ОУ ни таких возможностей, ни подобной практики нет. В худшем случае, то есть при неудовлетворенности клиента качеством услуг, он откажется от дальнейшего сотрудничества с такой организацией. Для нее это чревато прямыми финансовыми потерями, которые можно просчитать.

Кроме того, *существует серьезная вероятность ухудшения имиджа*, тогда потери становятся неопределенными и не поддаются расчетам. Еще одной проблемой станет снижение эффективности КОМ, поскольку речь идет об ИСМ, для которой характерно взаимное влияние отдельных систем менеджмента.

В принципе, для количественной оценки риска в СМК можно воспользоваться методами математического моделирования или использовать анкету с вопросом клиентам о соответствии качества оказанной услуги ее стоимости. Но в обоих вариантах понадобится значимый объем исходной информации, то есть многолетняя практика подобных негативных случаев. Без такой статистики невозможно подсчитать вероятность, а значит, и величину риска в стоимостном выражении.

Еще более сложная задача – *оценка риска оказания услуг*, не соответствующих ожиданиям как внутренних, так и внешних клиентов в КОМ. При этом следует иметь в виду, что в организации имеются сотрудники, которые взаимодействуют только между собой, и те, которые кроме этого взаимодействуют с заказчиками услуг, то есть с внешними клиентами. В научно-технической литературе не удалось обнаружить какой-либо информации на данную тему.

С некоторыми допущениями риск в отношении внешних клиентов можно идентифицировать в рамках СМК. Тогда задача несколько упрощается, но тем не менее она требует инновационного подхода к решению. Ведь в настоящее время не определена даже оценка качества услуг в отношении внутренних клиентов. В КОМ все сотрудники образовательного учреждения являются продавцами и клиентами в рамках процессного подхода. Поэтому здесь регулируются, в первую очередь, человеческие отношения, рамки и правила которых официально должны быть оформлены во внутренних документах организации. Кроме того, администрация учреждения должна обеспечить и постоянно улучшать условия труда, причем как для своих сотрудников, так и для обучающихся. В этом случае анкетирование сторон даст необходимую информацию, которую можно будет использовать для улучшения условий труда, но для того, чтобы количественно оценить отношения между сотрудниками образовательного учреждения, придется что-то придумывать.

В целом, основная проблема рассматриваемых рисков в ИСМ связана с тем, что в указанных выше работах они оценивались в стоимостном выражении в виде произ-

ведения вероятности негативного события и возможного ущерба. А несоответствие ожиданий любых клиентов можно оценить только по результатам тестов или анкет, в лучшем случае в баллах. Чтобы их трансформировать в деньги потребуются многолетние и дорогостоящие исследования, которые не под силу негосударственным самостоятельным учреждениям системы ДПО.

Таким образом, складывается очень сложная ситуация, требующая инновационных подходов, разработки и принятия нетривиальных решений.

Во-первых, придется отказаться от использования интегральной оценки риска ввиду невозможности оценки отдельных видов рисков в одних и тех же единицах измерения. В СЭМ [6] (*Ibatullin, 2013*) и СМЗиОБТ [5] риски имеют удобную и понятную стоимостную оценку, в случае СМК и КОМ понадобятся результаты анкетирования или тестов.

Во-вторых, потребуется внесение корректив в подготовительный и основной этапы алгоритма внедрения ИСМ вследствие расширения ее содержания за счет КОМ.

В-третьих, в разрабатываемой ИСМ задействованы 4 системы менеджмента и значит могут варьироваться показатели, в разной степени влияющие на качество ОУ. В СЭМ и СМЗиОБТ используются соответствующие риски в стоимостном выражении, их воздействие на качество в большей мере косвенное. СМК и КОМ – влияние непосредственное, но использование такого понятия, как риск, вызывает серьезные сложности. Поэтому в СМК и КОМ приходится ориентироваться на балльную систему оценки качества удовлетворенности внешних и внутренних клиентов.

Таким образом, ИСМ должна формироваться по параллельной схеме с учетом непосредственного и косвенного влияния ее элементов на качество ОУ. В первом случае это СМК и КОМ, основанные на балльной оценке. В рамках КОМ приоритет отдается внутренним клиентам, но в ИСМ нужно ориентироваться на большую выгоду. Поэтому балльная оценка показателей в КОМ и СМК должна быть сравнимой, то есть вопросы в анкетах должны быть сопоставимыми по значимости. В случае СЭМ и СМЗиОБТ основу составляет стоимостная оценка рисков. Две различные системы оценки влияния на качество ОУ требуют разработки двух планов мероприятий по двум отдельно ранжированным спискам приоритетов.

В принципе, есть альтернативный вариант, суть которого заключается в поэтапном внедрении ИСМ. Например, в такой последовательности: СМК – СЭМ – СМЗиОБТ – КОМ или СМК – КОМ, затем СЭМ – СМЗиОБТ. Технически это проще, но потребует намного больше времени и средств, в первую очередь, финансовых, что совершенно не оправдано в условиях жесткой конкуренции на рынке ОУ. Поэтому предложенная параллельная схема объективно предпочтительней.

### Эффект будет от действия

Добиться успеха в конкурентной борьбе можно за счет повышения качества услуг, снижения затрат и предоставления дополнительных услуг. При внедрении ИСМ все

эти варианты используются в едином комплексе. В самом общем виде можно сказать, что конкурентоспособность организации повышается за счет того, чего нет у соперников. Ранее предлагались подходы к разработке и внедрению ИСМ в учреждениях ДПО, в том числе с использованием отдельных элементов КОМ [7] (*Akhmetshin, Ibatullin, 2016*). Но ни в научно-технической литературе, ни в интернете обнаружить реальные примеры внедрения ИСМ в самостоятельных организациях ДПО не удалось. Поэтому можно предположить, что даже изначальная декларация такого решения будет иметь положительный отклик у потенциальных заказчиков. Особенно, если у них самих задействована ИСМ.

Не менее важным представляется и так называемый «личный пример» для представителей организаций, которые проходят обучение. Одно дело, когда рассказывают, например, о проблемах экологической безопасности, и совсем другое, когда на практике демонстрируют преимущества СЭМ. Это позволяет рассчитывать на заинтересованность клиентов в получении услуг по разработке и внедрению отдельных систем менеджмента или ИСМ в целом. Естественно, что уровень доверия к организации, предоставляющей такого рода услуги, будет выше, если она сама на практике демонстрирует элементы современных систем менеджмента. Но все конкурентные преимущества (снижение затрат и всевозможных рисков, постоянное улучшение показателей производственной деятельности, а также имиджа у потенциальных клиентов и надзорных органов, рост доли постоянных клиентов и др.) учреждение ДПО получит только при реальном внедрении и функционировании ИСМ.

В рамках процессного подхода все сотрудники должны быть в курсе общих целей и задач организации, но особенно хорошо знать, что есть на входе и на выходе процесса, в котором они задействованы. В рамках КОМ к этому добавляются обязанности между коллегами внутри процесса. Например, сотрудники кафедр безопасности дорожного движения и экологии задействованы в одном процессе – обучении. Они должны, кроме выполнения своих прямых обязанностей, изыскивать возможности сотрудничества, организации взаимодействия. Очевидной темой для этого являются экологические проблемы, создаваемые транспортом, и пути их решения. Ее с разных позиций можно рассматривать на занятиях, которые проводят преподаватели обеих кафедр, давать слушателям рекомендации о том, кто готов осветить проблемы более подробно, и таким образом вызвать интерес к обучению еще по одной программе.

## Заключение

Таким образом, внедрение ИСМ будет способствовать повышению уровня взаимопонимания сотрудников, расширению возможности использования занятий для привлечения клиентов и обучения их по другим программам, улучшать коммуникативные связи и другое. Все это относится к важнейшим элементам КОМ, в рамках которого все сотрудники оказывают услуги как внутренним клиентам (сотрудникам своей организации), так и внешним (сотрудникам других организаций).

**ИСТОЧНИКИ:**

1. Носова А.А. Методика количественной оценки качества образовательной услуги в сфере высшего образования // Экономика и управление, 2013. – № 4.
2. Азарьева В.В. и др. Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности. – СПб: Изд-во СПб «ЛЭТИ», 2005.
3. Аниськина Н.Н. Качественный менеджмент или качественное образование: что первично? – URL: <http://www.klubok.net/article2472.html>
4. Результаты мониторинга условий и охраны труда за 2015 г. – URL: <http://nacot.ru/vesti-regionov/>
5. Ибатуллин У.Г., Ахметов А.Ф., Ибатуллина С.М. Системный подход к оценке рисков в интегрированных системах менеджмента // Экология производства, 2014. – № 7.
6. Ибатуллин У.Г. Подходы к оценке экологических рисков // Экология производства. – 2013. – № 7.
7. Ахметшин А.А., Ибатуллин У.Г. Новый подход к совершенствованию интегрированных систем менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование, 2016. – № 1.

**REFERENCES:**

- Akhmetshin A.A., Ibatullin U.G. (2016). Novyy podkhod k sovershenstvovaniyu integrirovannykh sistem menedzhmenta [New approach to improvement of the integrated systems of management]. Management and Business Administration. (1). (in Russian).
- Azareva V.V. i dr. (2005). Metodicheskie rekomendatsii dlya vuzov i ssuzov po organizatsii i provedeniyu samootsenki effektivnosti sistem upravleniya v oblasti menedzhmenta kachestva na osnove modeli sovershenstvovaniya deyatel'nosti [Guidelines for universities and colleges on the organization and conduct of self-assessment of the effectiveness of management systems in the field of quality management based on the model of improvement] (in Russian).
- Ibatullin U.G. (2013). Podkhody k otsenke ekologicheskikh riskov [Approaches to environmental risk assessment]. Ekologiya proizvodstva. (7). (in Russian).
- Ibatullin U.G., Akhmetov A.F., Ibatullina S.M. (2014). Sistemnyy podkhod k otsenke riskov v integrirovannykh sistemakh menedzhmenta [System approach to risk assessment in integrated management systems]. Ekologiya proizvodstva. (7). (in Russian).
- Nosova A.A. (2013). Metodika kolichestvennoy otsenki kachestva obrazovatel'noy usluzhi v sfere vysshego obrazovaniya [Methods of quantitative assessment of the quality of educational services in higher education]. Economics and management. (4). (in Russian).

