

10.17. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ TQM- КУЛЬТУРЫ В ВУЗЕ

Протасова И.И., аспирант кафедры
«Финансы и кредит на морском транспорте»,
ФГОУ ВПО «Морская государственная академия им.
адмирала Ф.Ф. Ушакова»;

Стрелец Е.А., аспирант кафедры прикладной
экономики и управления персоналом ГОУ ВПО
«Кубанский государственный университет»

Исследованы вопросы формирования новой организационной культуры вуза в условиях трансформации высшей школы в Российской Федерации и усиления конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг как эффективного средства сохранения его целостности, позволяющего адаптироваться к факторам дезинтеграции трудовых коллективов образовательных учреждений, с одной стороны, и создать положительный имидж вуза – с другой. Доказано, что руководству вузов необходимо понимание того, что дальнейшее развитие образовательного учреждения требует не только изменения структуры управления вузом, технологического обучения, образовательных программ, методического обеспечения образовательного процесса, но и изменения ценностей, норм, правил поведения, которые лежат в основе совместной деятельности преподавателей и учащихся, следовательно, всей организационной культуры вуза.

Организационную культуру вуза можно определить как совокупность основных ценностных ориентаций, ожиданий, норм и правил субординации, стиля поведения, распорядка труда и отдыха, символики, традиций, общих для всех сотрудников организации, лежащих в основе отношений между ними. Ее формирование и поддержание на должном уровне позволяет создать в вузе такую трудовую среду, которая может служить эффективным инструментом морального стимулирования высокого качества труда преподавателя. Более того, значимость поддержания в вузе здоровой организационной культуры обуславливается тем, что включенная в нее система ценностей, норм, установок и убеждений опосредованно через личность преподавателя воздействует на учащихся и транслируется через выпускников во внешнюю среду организации, формируя тот или иной образ и репутацию учебного заведения.

Именно организационная культура вуза позволяет идентифицировать организацию во внешней конкурентной среде и добиться эффективной внутренней интеграции, что особенно актуально в связи со снижением степени значимости и удовлетворенности преподавателей вузов таким фактором мотивации как система отношений в трудовом коллективе. Значимость организационной культуры также состоит в формировании творческой атмосферы, атмосферы сотрудничества, что наиболее благоприятно сказывается на результативности научно-исследовательского труда преподавателей вуза.

Основываясь на своей организационной культуре, вуз формулирует свои ожидания по отношению к своим сотрудникам, которые должны активно проявлять себя как носители знаний и культуры, высоких личностных и моральных качеств, быть преданными выбранной профессии и вузу, способствовать его развитию, выполнять принятые в вузе нормы поведения. От степени совпадения личных целей преподавателя и целей функционирования вуза будет зависеть степень вовлеченности преподавателя в научно-образовательный процесс, то есть адекватное восприятие им ос-

новных ценностей и норм вуза, готовность и способность проявлять высокую трудовую активность с целью достижения высокого качества образовательного процесса. Вовлечение персонала в управление организацией выступает одним из основополагающих принципов тотального управления качеством **TQM**.

Исследования организационной культуры российских вузов показывают, что на сегодняшний день в большинстве из них преобладающим остается не рыночный, «результатный» тип организационной культуры, не подерживающий в полной мере ориентацию вуза на достижение конечного результата – качества высшего образования. В то же самое время многие из высших образовательных учреждений уже имеют определенный опыт или приступают к построению систем менеджмента качества, базирующихся на концепции **TQM**. Именно философия качества **TQM**, на наш взгляд, может стать ключевым элементом организационной культуры вуза, ориентированного на качество. Отметим, что главной особенностью организационной **TQM**-культуры является ценностная основа, при этом высшей ценностью выступает качество – персонала, менеджмента, образовательных услуг, среды. Ярко выражена взаимная социальная ответственность, клиент-центрированная позиция как во взаимоотношениях с внешней средой, так и по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях [1].

К основным чертам **TQM**-ориентированной организационной культуры, которые вполне могут быть реализованы в вузе, отнесем:

- главная ценность любой организации – ее персонал;
- высокий уровень морали, признание общих моральных и этических ценностей;
- руководство вуза и сотрудники – одна команда;
- справедливость – основа мотивации и сплочения трудового коллектива;
- стиль менеджмента, основанный на гуманистической философии, обеспечивающий высокую мотивацию и вовлеченность персонала;
- наличие системы повышения квалификации, выдвижения и отбора лидеров;
- согласование интересов работников и руководства;
- ориентация на долговременный успех, видение будущего;
- высокое качество труда и, как следствие, образовательного процесса;
- качество – приоритетная цель в конкурентной борьбе в отрасли;
- непрерывное образование, развитие всего персонала;
- процессы циркулирования точной и достоверной информации, охватывающие всю организацию;
- четкое распределение ответственности и полномочий;
- личная инициатива работника, сочетающая определенную степень ответственности, свободы и независимости;
- отождествление каждого работника с организацией;
- развитая система материального вознаграждения работников;
- готовность работника к открытому выражению своего мнения, обсуждению проблем;
- система обучения, развития и продвижения работников [2, с. 231].

Уточним взаимосвязь категорий «мотивация труда преподавателя» и «организационная культура» вуза, ориентированного на достижение высокого качества предоставляемых образовательных услуг. С одной стороны, от уровня мотивации работника зависит степень его вовлеченности в общественную жизнь организации, соблюдение норм трудовой дисциплины, традиций,

ценностей организации, а также желание, стремление, готовность работника распространять в вузе и за его пределами культуру качества **TQM**. Сама организационная культура строится на основе потенциала каждого работника, его вклада в формирование положительного имиджа организации. С другой стороны, организационная культура выступает фактором формирования внешней мотивации работника к высококачественному труду, что оказывает непосредственное влияние на качество конечного результата – уровень профессиональной подготовки учащегося. Развитая организационная культура в вузе стимулирует чувство ответственности у работника, создает чувство безопасности, принадлежности и значимости личного трудового вклада, формирует имидж организации. Организационная культура как одно из самых мощных средств привлечения и мотивации работников начинает действовать сразу, как только после удовлетворения потребностей первого уровня (материальных) на первый план выходят потребности более высоких уровней работника (потребности в общении, потребности занимать определенное положение в трудовом коллективе, иметь общие ценности, интересы) [3, с. 181].

Таким образом, одним из инструментов управления мотивацией труда преподавателей вуза выступает его организационная культура, позволяющая более эффективно использовать трудовой потенциал работников в различных направлениях их профессиональной деятельности, повышать уровень управляемости трудовым коллективом, вузом в целом, усиливать сплоченность сотрудников. Для преобразования организационной культуры вуза и дальнейшего ее поддержания на должном уровне разработаем комплекс последовательных мероприятий, способствующих реализации основных положений философии качества **TQM**.

На первом этапе руководство вуза, реализующего или планирующего внедрить систему менеджмента качества, принимает решение о формировании организационной **TQM**-культуры. Именно руководство вуза оказывает определяющее влияние на создание организационной **TQM**-культуры, что провозглашается одним из принципов данной концепции – «роль руководства». Поведение руководителей, провозглашаемые им лозунги и нормы, привлекаемые организационные ресурсы, личная культура выступают в качестве ключевых ориентиров поведения работников. Руководители вуза должны создавать в организации такой микроклимат, при котором сотрудники будут максимально вовлечены в процесс преобразования организационной культуры вуза. Определенную роль в этом играет система материального и морального вознаграждения персонала. Отметим, что руководители вузов, как правило, являются высококвалифицированными специалистами, активно занимаются научно-исследовательскими разработками, формируют собственные научные школы, сами могут создавать в вузе нормы и правила организационного поведения.

На втором этапе руководство формирует инициативную группу работников, на которых будет возложена ответственность за реализацию комплекса мер по преобразованию организационной культуры вуза. В число участников этой группы следует включить как работников отдела по управлению персоналом, так и преподавателей различных факультетов вуза. Отметим, что служба управления персоналом является

главным проводником и организатором работ по внедрению и развитию новой организационной культуры. Предполагается, что предварительные участники инициативной группы получат специальные знания в области управления на основе **TQM**.

На третьем этапе осуществляется исследование внутренних и внешних факторов формирования организационной культуры вуза. К внешним косвенным факторам формирования организационной культуры отнесем:

- состояние экономики страны;
- состояние отрасли высшего образования;
- интернационализацию высшего образования;
- культуру и ценности общества;
- социально-политические преобразования в обществе;
- научно-технический прогресс.

Среди внешних факторов прямого воздействия отметим следующие:

- нормативно-правовую базу регулирования сферы высшего образования;
- органы государственного регулирования сферы высшего образования;
- конъюнктуру рынка образовательных услуг (спрос, предложение, цена, конкуренция);
- характеристику прямых (учащихся) и опосредованных (работодатели) потребителей образовательных услуг.

К внутренним факторам формирования организационной культуры вуза отнесем:

- профессорско-преподавательский персонал вуза;
- систему управления персоналом вуза, в том числе систему мотивации труда, применяемые методы материального и морального стимулирования персонала;
- систему взаимоотношения между руководством и персоналом вуза;
- стиль руководства;
- социально-психологический климат в трудовом коллективе;
- систему горизонтальных и вертикальных коммуникаций вуза;
- сложившуюся на данный момент систему ценностей, норм, установок.

На основе результатов анализа внутренних и внешних факторов на четвертом этапе вуз формулирует миссию, стратегию, цели и задачи своего функционирования. Миссия вуза – это создание оптимальных условий для развития личностного и трудового потенциала обучающихся, обеспечения качественного и конкурентоспособного высшего образования в соответствии с требованиями современного общества. Понимание персоналом вуза реальной, а не декларируемой миссии, позволяет ему понять значение собственного трудового вклада в выполнение этой миссии.

Также важно обеспечить участие самих преподавателей в процессе обсуждения и формирования миссии вуза, выработке целей и задач функционирования. К ключевым целям и задачам согласно концепции **TQM**, реализующей принцип «ориентация на потребителя», следует отнести:

- удовлетворение потребности личности в получении качественного образования, дающего основу для его самостоятельного непрерывного продолжения на протяжении всей трудовой жизни;
- удовлетворение потребностей экономики в подготовки высококвалифицированных работников, готовых к профессиональному росту, обладающих такими важными в условиях глобализации и динамичности развития общества качествами как гибкость, адаптивность, мобильность;
- удовлетворение преподавателей вуза в самореализации в рамках своей профессиональной деятельности путем

создания благоприятной трудовой среды, способствующей непрерывному академическому и научному росту;

- создание положительного имиджа, репутации вуза, конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

На пятом этапе выявляются уже сформированные ценности, нормы, установки и идентифицируются те, которые необходимо развить в вузе в соответствии с концепцией **TQM**.

На шестом этапе определяются методы и средства внедрения ценностей, установок, убеждений, раскрывающих сущность философии качества **TQM**. Прежде всего, требуется проинформировать весь персонал вуза о предстоящих изменениях в организационной культуре, для чего проводятся различного рода общие собрания и совещания, публикуются буклеты и иные информационные издания. Наиболее действенными методами воздействия на культурные аспекты деятельности вуза, на наш взгляд, являются не символические действия (формирование видения, ритуалов и т.п.), а использование материальных стимулов, например, выявление и поощрение преподавателей, играющих ключевые роли в развитии новой организационной культуры. Также следует понимать, что использование административных методов внедрения новой **TQM**-культуры не даст положительных результатов и, более того, может привести к отрицательным последствиям, поэтому управление организационной культуры должно иметь характер научно-методического обеспечения.

На седьмом этапе целесообразно подготовить и реализовать программу семинаров и тренингов, посвященных проблемам качества образования и его управления на основе концепции **TQM**, что позволит положить начало формированию единства трудового коллектива, образующего фундамент организационной культуры вуза. На данном этапе реализуется такой принцип концепции **TQM** как вовлечение всего персонала вуза в процессы управления жизнедеятельностью организации, одним из методов которого является всеобъемлющее, непрерывное обучение. Здесь важную роль играет обеспечение персонала вуза разносторонней информацией о необходимости и благоприятных последствиях проводимых преобразований путем использования стенгазет, брошюр, информационных бюллетеней, создания специального раздела на официальном Интернет-сайте вуза, разработки и активного использования новой корпоративной символики, лозунгов, логотипов.

Успех вовлечение персонала в процесс преобразования организационной культуры вуза будет зависеть от реализации следующих положений:

- изменение поведения работника через переживание реальных успехов вуза, для чего целесообразно проведение различных организационных мероприятий, посвященных успешной реализации программ развития вуза и т.п.;
- обеспечение преемственности между прежними ценностями установками, нормами и новыми;
- ориентация преподавателей на конечных результат образовательного процесса – качество подготовки учащегося, востребованного на рынке труда или проведение успешного научного исследования;
- использование форм групповой работы и группового обсуждения проблем качества и управления им, что характерно для научно-педагогической среды вуза.

На восьмом этапе осуществляется собственно преобразование организационной **TQM**-культуры. Ключевой задачей при этом становится регламентация дея-

тельности и взаимоотношений персонала вуза, в том числе внесение изменений в коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, систему материального и морального стимулирования. Для закрепления организационной культуры в сознании работников необходимо зафиксировать основные ее положений в виде свода норм и правил поведения, взаимоотношений внутри организации, например, разработать Кодекс организационной **TQM**-культуры вуза. Обозначим его основные функции:

- репутационная – формирование доверия к вузу со стороны потребителей образовательных услуг, укрепление имиджа;
- управленческая – определение норм поведения в тех или иных сложных ситуациях, неприемлемых норм поведения;
- стимулирующая – развитие организационной культуры посредством ориентации персонала на единые цели [4].

Реализация в вузе норм и ценностей новой организационной культуры предполагает назначение ответственных лиц, рабочих групп, применение мер поощрения за их выполнение.

На девятом этапе осуществляется непрерывный мониторинг за ее адаптацией в вузе, а также реализуются дальнейшие действия по ее корректировке и поддержанию на должном уровне. Мониторинг организационной культуры предполагает использование метода наблюдения, проведение социологических опросов среди персонала вуза. Одной из эффективных методик диагностики организационной культуры организации выступает построение ее профиля. Важно оценить насколько глубоко работники разделяют ценности новой организационной **TQM**-культуры, насколько полно она соответствует внешней и внутренней среде вуза, миссии, целям и задачам образовательного учреждения, а также проанализировать, как новая организационная культура воздействует на уровень удовлетворенности работников трудом, мотивационный климат в вузе в целом. При этом особое значение имеет своевременная диагностика конфликтов между культурой, пропагандируемой высшим руководством вуза и той, которой придерживается остальной трудовой коллектив.

В том случае, если новые ценности и нормы не принимаются большинством сотрудников вуза или не способны в полной мере его дальнейшему инновационному развитию, то следует руководству вуза выработать новые принципы работы с персоналом, внедрить новые методы его мотивации, пересмотреть систему внутренних и внешних коммуникаций.

Наконец, на основе обобщения теоретических подходов выделим основные функции новой организационной **TQM**-культуры в вузе, обосновывающие ее преимущества и целесообразность внедрения.

- Во-первых, ключевой, на наш взгляд, выступает стимулирующая функция организационной **TQM**-культуры, проявляющаяся:
 - в создании комфортных, достойных условиях деятельности, в том числе, сокращении степени коллективной напряженности;
 - в выработке ценностей и норм, ориентирующих персонал вуза на достижение высокого качества их труда;
 - в формировании чувства причастности и преданности работника общему делу, своей организации.
 - Во-вторых, организационная **TQM**-культуры выполняет в вузе регулирующую функцию, сущность которой заключается в выработке и регламентации основных норм и правил трудового поведения работников вуза.

- В-третьих, на основе мониторинга организационной культуры вуза возникает возможность сравнивать реальное поведение сотрудников с принятыми в вузе нормами и правилами формирования и поддержания взаимоотношений в коллективе, выявлять причины уклонений, нежеланий работников выполнять те или иные нормы и порядки, разрабатывать на этой основе корректирующие мероприятия. В этом состоит сущность контрольной функции организационной культуры.
- В-четвертых, не менее важной выступает коммуникационная функция организационной **TQM**-культуры вуза. Посредством ее может быть обеспечена эффективная модель взаимодействия преподавателей между собой, преподавателей и учащихся через систему принятых коллективных норм и ценностей.
- В-пятых, следует выделить защитную функцию организационной **TQM**-культуры вуза, что особенно актуально в условиях трансформации высшей школы. В отношении данной функции организационная культура может быть рассмотрена как основа стабильности и преемственности, создающая у преподавателей вуза чувство надежности и социальной защищенности.
- В-шестых, отметим интеграционную функцию организационной культуры, проявляющуюся в сближении интересов вуза и его персонала, усилении сплоченности трудового коллектива, повышении эффективности взаимодействия вуза с внешней средой за счет формирования положительного имиджа современного самобытного вуза с отличительной организационной средой и культурой.
- В-седьмых, организационная культура помогает новым сотрудникам вуза правильно воспринимать происходящие в нем события, облегчает процесс их адаптации, создает условия для оптимального протекания процесса их включения в трудовой коллектив. Более того, в условиях коренных преобразований сферы высшего образования в РФ формирование нового типа организационной культуры, адекватной требованиям рыночной среды, также способствует более быстрой адаптации и менее болезненному восприятию работниками происходящих изменений. В этом заключается адаптивная функция организационной культуры.
- В-восьмых, важной функцией организационной культуры выступает функция формирования или изменения мировоззрения сотрудников вуза, позволяющая, например, правильно расставить приоритеты их трудовой деятельности, ориентацию не на количественные показатели результативности работы, а, в первую очередь, на качественные. Она стимулирует самосознание и высокую ответственность преподавателя за выполнение поставленных перед ним целей и задач.

Итак, организационная **TQM**-культура как главное средство гармонизации интересов личности, конструктивное начало в деятельности организации призвана создать в вузе уникальную культурно-насыщенную среду, атмосферу взаимопонимания, взаимоподдержки и сотрудничества, превращаясь в мощный стимул высококачественного труда и обеспечивая качество собственно трудовой среды. Она формирует условия для полноценной творческой работы, развивает у сотрудников чувство причастности и организационной идентичности, чувство гордости и ответственности за поддержание репутации своего вуза. Конечным результатом совершенствования организационной культуры вуза с учетом положений концепции **TQM** будет повышение уровня мотивации труда преподавателей вуза, степени их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

Литература

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
2. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях [Текст] / В.А. Лapidус. – М. : Типография Новости, 200. – 422 с.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.
4. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение [Текст] / Дж. В. Ньюстром ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревско-го. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.

Ключевые слова

Организационная культура; мотивация труда преподавателя; философия качества TQM; ценностные ориентации; трудовая активность работника.

Протасова Инна Ивановна

Стрелец Елена Александровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений. Исследования организационной культуры вузов Российской Федерации показывают, что в большинстве из них доминирующим остается нерезультатный тип организационной культуры, который не поддерживает в полной мере ориентацию вуза на достижение конечного результата – качества высшего образования. Вместе с тем многие высшие образовательные учреждения имеют определенный опыт и приступают к построению систем менеджмента качества, базирующихся на концепции **TQM**. Именно философия качества **TQM** может стать ключевым элементом организационной культуры вуза, ориентированного на качество на этапе посткризисной модернизации. При этом спецификой организационной **TQM**-культуры выступает качество – персонала, менеджмента, образовательных услуг, рыночной среды.

Материалы рецензируемой статьи И.И. Протасовой, Е.А. Стрелец могут быть использованы в учебном процессе вузов при изложении базовых экономических дисциплин и спецкурсов по проблемам совершенствования организационной культуры вуза с учетом положений концепции **TQM** в контексте повышения уровня мотивации труда преподавателей вуза, а также степени их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью. Сказанное обуславливает необходимость дальнейшего исследования организационной **TQM**-культуры как главного средства гармонизации интересов личности, конструктивного начала в деятельности организации для создания в вузе уникальной культурно-насыщенной среды, атмосферы взаимопонимания, взаимоподдержки и сотрудничества.

Доступность логики, диверсифицированный понятийный инструментарий, инновационность выводов и рекомендаций автора позволяют оценить статью И.И. Протасовой, Е.А. Стрелец как оригинальное исследование.

Полагаю, что рецензируемый материал может быть опубликован в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор кафедры прикладной экономики и управления персоналом Кубанского государственного университета

10.17. FORMATION OF ORGANIZATIONAL TQM-CULTURE IN HIGH SCHOOL

I.I. Protasova, Post-graduate Student of Chair «Finance and Credit on Sea Transport»,
FSEI HVT «Ssa a name of Admiral F.F. Ushakov»;
E.A. Strelets, the Post-Graduate Student
of Chair of Applied Economy and Management of
Personnel SEI HVT «Kuban State University»

Questions of formation of new organizational culture of high school in the conditions of higher school transformation to Russia and strengthenings of competitive struggle in the market of educational services as effective remedy

of preservation of its integrity are investigated, allowing to adapt for factors of decomposition of labour collectives of educational institutions, on the one hand, and to create positive image of high school, with another. It is proved, that it is necessary for management of high schools to come to understanding of that the further development of educational institution in the foreseeable future demands not only changes of structure of management by high school, technologies of training, educational programs, methodical maintenance of educational process, but also change of values, norms, rules of behaviour which underlie joint activity of teachers and pupils, and, hence, all organizational culture of high school.

Literature

1. K. Kameron, R. Kuinn. Diagnostika and change organizational cultures / the Lane with English under the editorship of I.V. Andreevoj. – SPb: Peter, 2001. – 320 p.
2. V.A. Lapidus. General quality (TQM) in the Russian companies. – M: News Printing house, 200. – 422 p.
3. V.I. Maslov. Strategic management of the personnel in the conditions of effective organizational culture. – M: Finpress, 2004. – 288 p.
4. J.V. Niyustrom. Organizatsionnoe behaviour / the Lane with English under the editorship of J.N. Kapturevskogo. – SPb.: Peter, 2000. – 448 p.