

УДК 378; 65.01

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Бадеева Е.А., Володин В.М., Мурашкина Т.И.**

*ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», Пенза, Россия (440026, г. Пенза, ул. Красная, 40), e-mail: badeeva\_elen@mail.ru*

**В Российской Федерации идет процесс реформирования всех уровней образования. Ключевое место в системе непрерывного образования занимает высшая школа, призванная систематизировать комплекс приобретенных знаний и практических навыков в процессе непрерывного обучения человека. Успешное проведение реформы системы высшего профессионального образования для ее совершенствования и достижения качественных результатов возможно на основе адаптации идей управления в университетский менеджмент. Управление видами деятельности учреждений высшего образования предлагается рассматривать и описывать с точки зрения процессного подхода. Проанализированы передовые идеи концепции управления по целям, теории поведенческого характера и исследованы вопросы их внедрения в университетский менеджмент. Рассмотрены характерные особенности системы Кайдзен – японской философии постоянного стремления к совершенствованию и варианты применения ее элементов при управлении в вузе.**

**Ключевые слова:** непрерывное образование, качественный менеджмент, образовательная организация, процессный подход, управление по целям, теория поведенческого характера, японская философия «Кайдзен».

## **FORMATION OF INNOVATIVE APPROACHES IN MANAGEMENT OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Badeyeva E.A., Volodin V.M., Murashkina T.I.**

*FPBEI HE «Penza State University», Penza, Russia (440026, Penza, Krasnaya St., 40), e-mail: badeeva\_elen@mail.ru*

**In the Russian Federation there is a process of reforming of all education levels. The key place in system of continuous education is taken by the higher school, urged to systematize a complex of the acquired knowledge and practical skills in the course of continuous training of the person. Successful carrying out reform of system of higher education for its improvement and achievement of qualitative results probably on the basis of adaptation of ideas of management in university management. Management of kinds of activity of institutions of higher education is offered to be considered and described from the point of view of process approach. Progressive ideas of the concept of management on the purposes are analysed, theories of behavioural character and are investigated questions of their introduction in university management. Characteristics of system Kaizen – Japanese philosophy of constant aspiration to improvement and options of application of its elements are considered at management in higher education institution.**

**Keywords:** continuous education, qualitative management, educational organization, process approach, management on the purposes, theory of behavioural character, Japanese philosophy «Kaizen».

В Российской Федерации в настоящее время идет процесс реформирования всех уровней образования, в том числе приведение содержания и структуры профессионального образования в соответствии с возросшими требованиями к качеству трудовых ресурсов. Остро стоит проблема «образования через всю жизнь», обеспечивающего человеку постоянное пополнение и расширение знаний, позволяющего адаптировать ему свои приобретенные профессиональные навыки к постоянным происходящим изменениям в экономике страны и обществе. Со стороны государства на систему образования возложены функции обеспечения развития наукоемкой качественной экономики и социально-культурной сферы страны. Ключевое место в системе непрерывного образования занимает

высшее профессиональное образование (ВПО) и образовательные организации (ОО) высшей школы, призванные систематизировать комплекс приобретенных знаний и практических навыков в процессе непрерывного обучения человека, необходимые для его профессиональной деятельности, для становления и роста личности.

Современные ОО ВПО (университеты, институты, академии), являющиеся сложной социально-экономической системой, приравниваются к крупнейшим организациям, происходит переосмысление их роли и места в условиях развития инновационной экономики знаний. Решение проблем поступательного развития системы непрерывного российского образования требует комплексного подхода, включающего эмпирические исследования совокупности идей и концепций современного менеджмента, выявление наиболее эффективных моделей для их адаптации и применения в системе образовательного менеджмента.

К основным тенденциям развития менеджмента современности относят: развитие культуры организации; широкое внедрение и применение стратегического управления и планирования; перенос методологии менеджмента с коммерческой на некоммерческую сферу деятельности. Одна из ключевых концепций управления, сформировавшаяся в 80-х годах, это процессный подход, который рассматривает управленческую деятельность как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных между собой видов деятельности и общих функций управления. Применение процессного подхода в управлении позволяет оперативно решать возникающие проблемы и влиять на результат деятельности [8].

Процессный подход в системе управления ОО ВПО позволяет: оптимизировать систему управления, сделать ее прозрачной для заинтересованных сторон, способной отвечать на изменения среды; планировать и достигать непрерывного улучшения результатов деятельности, нацеленных на постоянное повышение результативности и эффективности различных видов деятельности ОО и максимальный учет интересов заинтересованных сторон; гарантировать четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации; получать ответственным за процессы объективную информацию для ведения управления в рамках единой системы управления ОО на основе процессного подхода; получить и использовать систему показателей и критериев оценки результативности и эффективности управления на разных уровнях [1].

В качестве следующего метода развития управления ОО выбрана одна из самых широко используемых концепций современного менеджмента – концепция управления по целям, известные положения которой выдвинуты еще в 50-е годы прошлого века П.

Друкером. Концепция управления по целям – это хорошо организованный метод планирования, предусматривающий согласованное взаимосвязанное определение сотрудниками каждого структурного подразделения организации своих задач и общих тактических и стратегических целей, используемых при контроле результатов деятельности всей организации. Цель – конкретное выражение потребности, сформированное на основе имеющегося опыта и определяющее конкретное функционирование системы. Мера достижения конкретной цели, удовлетворения потребности – результат. Возникает причинно-следственная цепочка [4, 6, 9]:

потребность → цель → функционирование управляемой системой → результат

Суть данной концепции заключается в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, доводимых до сотрудников и согласованных (путем предварительного обсуждения) с сотрудниками, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение. По мнению П. Друкера, участвуя в такой деятельности, сотрудники обретают чувство ответственности за работу своей организации. Процесс управления по целям согласно концепции состоит из нескольких этапов (таблица 1) [1, 2, 6, 9].

Таблица 1. Концепция управления по целям

Этапы	Характерные особенности
1) постановка целей	- определение конкретных целей видов деятельности с установлением ответственных за их достижение; - участие в формировании целей всех сотрудников организации; - цели могут быть количественными или качественными; - достижение целей должно быть ограничено во времени
2) планирование видов работ	определение видов работ, необходимые для достижения поставленных целей, как для каждого структурного подразделения, так и индивидуальные для каждого сотрудника
3) контроль над движением к целям	руководители, менеджеры, через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода, должны контролировать достижение конечных целей
4) оценка результатов деятельности	оценка достигнутых результатов целей отделов и работников, которая служит основанием для постановки целей на следующий год и для системы вознаграждения
5) корректирующие действия	разработка корректирующих и предупреждающих действий по результатам анализа для целей постоянного улучшения показателей видов деятельности

Примечателен опыт применения в управлении процессного подхода и концепции управления по целям ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ). Начиная с 2009 года организационная структура и система управления ОО находятся в постоянном развитии. Система менеджмента ТПУ формируется с учетом поставленных целей и задач, а также существующих процессов, состоящих из трех групп: административных, основных и обеспечивающих. По каждому из процессов определены цели, входы и выходы, владельцы (ответственные), критерии и

методы оценки результативности/эффективности, а также необходимые ресурсы (в том числе бюджет). Система управления вузом основана на максимально широком вовлечении представителей всех заинтересованных групп. В ТПУ создан единый интегрированный пакет стратегических программ развития и тактических управленческих инструментов. ТПУ первым среди российских вузов в 1991 году сформировал Комплексную программу развития (КПР) на пятилетний период и начал планировать стратегическое развитие на среднесрочную перспективу. Опыт ТПУ по стратегическому планированию на среднесрочную перспективу был взят на вооружение Министерством образования и науки России и рекомендован к широкому внедрению в российских вузах [7].

«Проведенная работа, заложенная в программе развития вуза как национального исследовательского университета, теперь приносит отдачу», – по мнению ректора ТПУ Чубика Петра Савельевича: «Попадание в ТОП-15 ведущих российских вузов, продвижение в отечественных и мировых рейтингах университетов ТПУ - тому свидетельство» [3]. В 2011 году ТПУ впервые вошел в число ведущих вузов мира по версии QS World University Rankings, а в 2013 году улучшил свои позиции в рейтинге и вошел в группу 551-600 [7]. В Национальном рейтинге классических и национальных исследовательских университетов 2012/2013, из более 160 университетов страны, ТПУ занял в нем 9 место, улучшив на две позиции результаты прошлого года [13].

Поступательное совершенствование теории и практики менеджмента обуславливается общим прогрессом науки и техники, новыми методами организации труда. Модели современного менеджмента все более пронизаны элементами гуманизации. Актуально исследование вопросов адаптации и внедрения современных и передовых идей управления в университетский менеджмент, включая вопросы поведенческого характера. Так, ученые, приверженцы поведенческой школы менеджмента, показали, что окружающая среда влияет на эффективность работы, что является особо актуальным в свете преобразований, происходящих в сфере ВПО и связанных с процессами реорганизации и слияния вузов. Представительница классической школы менеджмента Л. Гилбрет (1878–1972, американский ученый, консультант по менеджменту, уделяла особое внимание значению психологии в производственном и образовательном процессах), идеи которой обеспечили науке управления развитие от управления по заданию к формулированию целей организации, впервые вывела формулу: цель – не что иное, как хорошо продуманный процесс измерения и синтеза, превратив задание для сотрудника в эмпирическую реальность цели (рисунок 1) [11].

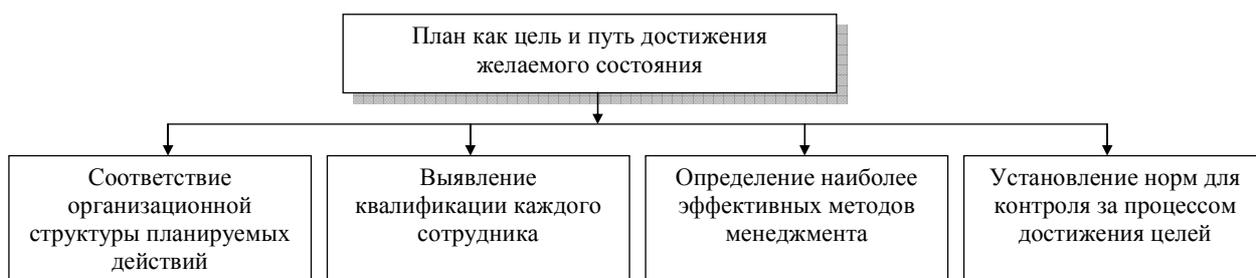


Рисунок 1. Роль функции «планирования» в менеджменте организации

Д. Макклелланд и его последователи призывают уделять большое внимание мотивационной стороне любой деятельности. Он предложил гипотезу, что мотивация достижения лежит в основе экономического процветания. По его мнению, людям присущи три основные потребности: власти, успеха и причастности (признание и принадлежность), которые не исключают друг друга и не расположены иерархически. Группа исследователей в середине 1950-х гг. в США под руководством Ф. Герцберга к факторам, вызывающим удовлетворенность работой, отнесли разумную политику руководства организации, хорошие отношения с начальством и коллегами по работе [11]. «Персонал, искренне разделяющий ценности компании, является ее важным конкурентным преимуществом. Смысл управления организационной культурой с точки зрения рационально-прагматического подхода – в согласованности ценностей внутри организации, что повышает ее комфортность для каждого члена и, следовательно, приводит к росту эффективности самой организации» [10, 14].

Одной из ключевых концепций современного менеджмента, признанной наиболее эффективной во всем мире, является японская философия управления «Кайдзен» (kaі – «изменение» и zen – «мудрость», «хороший», «к лучшему») – философия постоянного стремления к совершенствованию. Главная причина успеха философии управления «Кайдзен» заключается в умении работать с людьми. Японцы называют организацию «ута», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, фамилию, имя, но никогда нельзя изменить фирме. Со слов декана Высшей школы бизнеса МГУ проф. О.С. Виханского: «система Кайдзен применима абсолютно для любой компании, любого размера, любых отраслей и сфер деятельности» [5, 12]. Характерные особенности системы Кайдзен, вытекающие из принципов системы и практики ее внедрения, а также варианты адаптации ее элементов в университетский менеджмент, приведены в таблице 2. Внедрение системы «Кайдзен» – это долгосрочный проект, она порождает мышление, ориентированное на процесс, позволяет ликвидировать разрыв между процессом и результатом, между целями и средствами, между задачами и показателями.

Таблица 2. Варианты адаптация элементов управленческой технологии Кайдзен в университетский менеджмент

Характеристики	Традиционный подход	Система Кайдзен	Адаптация элементов системы Кайдзен в университетский менеджмент
Основная цель	Победить конкурентов	Завоевать потребителя	Ориентация на требования потребителей вуза как внешних, так и внутренних (студенты, слушатели, работодатели, сотрудники) постоянно планомерно повышая качество предоставляемых услуг
Рынок	Производить все, что может произвести	Производить то, что нужно потребителям	В соответствии с запросами потребителей, например работодателями, местными органами власти, установление программ обучения в вузе
Роль руководителя	Босс	Тренер	Руководители вуза и его структурных подразделений должны не только управлять, но и направлять, развивать личные способности подчиненных, предоставляя им поддержку в решении поставленных перед ними задач
Цикл Деминга – Шухарта (цикл PDCA/SDCA)	Фрагментарное использование	Использование постоянное, со сменой циклов	В вузе при выполнении видов деятельности должен применяться цикл постоянного улучшения Деминга – Шухарта, при этом цикл SDCA стандартизирует и поддерживает процессы, а цикл PDCA направлен на улучшение процессов
Признание проблем	Незамечание, порой игнорирование проблем	Открытое признание проблем	Если есть проблема – есть возможность для совершенствования деятельности. Все выявленные проблемы должны выноситься на обсуждение коллектива в рамках заседаний кафедры, факультета, «дней качества», «кружков качества». Сотрудников, чьи предложения по усовершенствованию были успешно внедрены, необходимо дополнительно поощрять или вознаграждать
Отношения к изменениям	Изменения должны происходить как можно реже	Изменения должны происходить постоянно	Непрерывные изменения - принцип, характеризующий саму суть кайдзен, то есть, должны происходить непрерывные малые изменения во всех видах деятельности вуза
Приоритет менеджмента	Ориентация на результат	Ориентация на процесс	Постепенно улучшение процессов вуза на основе смены циклов SDCA/PDCA обеспечит повышение результатов видов деятельности. К результату через улучшение процессов
Культура менеджмента	Проблемы решаются после их возникновения	Действия предпринимаются до того, как возникнет проблема	Действия руководства вуза должны быть направлены на предупреждение несоответствий на основе всестороннего анализа фактов деятельности. Делаются выводы, опираясь на достоверные данные. Используется TQC (Total Quality Control - всеобщее управление качеством) как инструмент для улучшения всех показателей
Развитие менеджмента	Руководители концентрируются на узкой специализации	Руководители владеют широким спектром навыков	Руководители вуза и его структурных подразделений должны обладать широкой специализацией и постоянно повышать свою квалификацию. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем больше он занят вопросами совершенствования
Информирование	Доступ к внутрикорпоративной информации ограничен	Доступ к информации открыт	Полная информация о деятельности вуза должна быть доступна для каждого сотрудника, например, регулярно публиковаться на его сайте
Открытость	Высокая степень обособленности	Пропаганда открытости	Внутри вуза между его структурными подразделениями должна быть малая степень обособленности

Подход к решению проблем	При возникновении проблем ставиться вопрос: «Кто это сделал»	При возникновении проблем ставиться вопрос: «Как это произошло»	При возникновении проблемы необходимо искать причину ее возникновения, не осуждая и обвиняя сотрудников
Решение проблем	Поиск решения проблем ведется в комнате переговоров	Поиск решения проблем ведется на рабочем месте сотрудников - «гембе»	Руководитель вуза для выявления проблем, для получения достоверной информации, должен регулярно посещать рабочие места сотрудников «гембу» (кафедры, центры, факультеты и т.п.). Гемба – рассматривается как источник улучшений
Регламенты, процедуры	Пишутся «раз и навсегда»	Динамичны	Регламенты процессов видов деятельности вуза динамичны, рассчитаны на постоянные изменения среды, в них необходимо вносить коррективы
Стандартизация	Фрагментарная	Используются методы, позволяющие закрепить достигнутый успех	Руководство вуза должно документировать стандартные методы работ, разрабатывать стандарты и постепенно совершенствовать их. Стабильное улучшение достигается тогда, когда люди соблюдают и работают по более высоким стандартам благодаря обучению и дисциплине
Управление проектами	При помощи функциональной группы	При помощи межфункциональных команд	В вузе должны быть созданы и постоянно функционировать рабочие команды, кружки качества (например, в рамках структурного подразделения), согласованно работающие друг с другом. С этим принципом тесно связана присущая японскому менеджменту ротация (перемещения работников с одного рабочего места на другое)
Отношение к персоналу	Сотрудники рассматриваются как одна из статей затрат	Сотрудники рассматриваются как основные активы	Необходимо, для вовлечения работников в деятельность вуза: проводить обучение всех сотрудников вуза; вовлекать персонал в командную работу; развивать самодисциплину; способствовать самосовершенствованию персонала; делегировать полномочия каждому сотруднику; не осуждать, не обвинять сотрудников; поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками
Оценка работы сотрудников	Оценивают по их слабым сторонам	Оценивают по их сильным сторонам	Сотрудников вуза необходимо оценивать по их сильным сторонам, по отношению человека к работе
Финансовые вложения в улучшения	Значительные	Минимальные	Использование технологии Кайдзен в целях улучшения деятельности вуза не требует значительных финансовых вложений, в том числе на развитие или внедрение инноваций, так как основаны на использовании существующего потенциала
Отношения к инновациям	Фрагментарное использование	Совмещение двух подходов	Использование технологии Кайдзен обеспечивает подъем после внедрения инноваций. При использовании лишь инноваций эффект от них постепенно снижается из-за сильной конкуренции и устаревания стандартов
Производство и продажи	Рассматриваются как отдельные области	Неразрывно связаны	В случае с вузами это непосредственная постоянная взаимосвязанная работа со школами и работодателями
Основной критерий оценки деятельности	Прибыль	Эффективность на основе постоянного стремления к совершенствованию	Основным критерием оценки деятельности должно стать постепенное улучшение видов деятельности на основе совершенствования процессов вуза

Из приведенных выше идей современного менеджмента в целях их адаптации в университетский менеджмент, можно сделать следующие основные выводы:

- 1) процессный подход должен применяться ко всем направлениям деятельности ОО;
- 2) необходимо развивать существующую в университете систему планирования видов деятельности на основе установления четких, конкретных, измеримых целей, начиная с каждого сотрудника (обеспечивая тем самым их причастность), которые за счет их объединения будут формировать целевые ориентиры соответствующего структурного подразделения по каждому виду деятельности;
- 3) в вузе должно быть налажено перекрестное, гибкое (с учетом изменения окружающей среды), согласованное планирование целевых индикаторов «сверху – вниз, снизу – вверх», пронизывая все уровни иерархии; план развития университета должен быть согласован с индивидуальными планами, разрабатываемыми в структурных подразделениях, и наоборот;
- 4) индивидуальные целевые установки сотрудников, отдельных проектов, структурных подразделений по видам деятельности должны подчиняться главной цели существования ОО, ее миссии, и нацелены на ее достижение, в чем заключается согласование оперативных, тактических и стратегических задач, стоящих перед университетом;
- 5) должны быть налажены открытый диалог и постоянный обмен информацией среди персонала вуза о целевых ориентирах, о результатах деятельности;
- 6) проведение в конце учебного года оценки достигнутых результатов сотрудников и структурных подразделений для вознаграждения, признания заслуг со стороны руководства с целью положительной мотивации, а также для постановки новых целей на следующий год.

По нашему мнению, рассмотренные управленческие технологии современного менеджмента – процессный подход, концепция управления по целям, идеи школы человеческих отношений, концепция «Кайдзен» необходимы для применения в практике университетского управления в целях обеспечения поступательного развития системы российского непрерывного образования. Мудрое сочетание этих концепций позволит существенно повысить эффективность всех видов деятельности ОО.

### **Список литературы**

- 1 Бадеева Е.А. Университетское планирование в рамках процессного подхода. Монография / под ред. Т.И. Мурашкиной. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2012. – 258 с.
- 2 Бадеева Е.А. Планирование в университете: учеб.-метод. пособие: в 2 ч. / Е.А. Бадеева, Т.И. Мурашкина. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2013. – Ч. 1. – 92 с.

- 3 Взаимодействие с мировыми экспертами поможет ТПУ развиваться ФГУП РАМИ «РИА Новости» // ФГУП РАМИ «РИА Новости». URL: <http://ria.ru/tomsk/20130902/960154433.html> (дата обращения: 22.04.2014).
- 4 Виханский О.С. Менеджмент: Учебник, 5-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Инфра-М; Магистр, 2010. – 576 с.
- 5 Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний = Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 280 с.
- 6 Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов / В.И. Мухин. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 384 с.
- 7 Официальный сайт ФГБОУ ВПО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет». URL: <http://tpu.ru/>(дата обращения: 22.04.2014).
- 8 Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
- 9 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
- 10 Скрипко Л. Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 4. – С. 30-36.
- 11 Чудновская С.Н. История менеджмента. Учебник (гриф УМО). – Тюмень: Издательство ТюмГУ, 2009. – 292 с.
- 12 Японское чудо // Официальный сайт Высшая школа бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова. URL: <http://www.mgubs.ru/?news&id=810> (дата обращения: 21.03.2014).
- 13 200 лучших университетов мира в 2013 году // ФГУП РАМИ «РИА Новости». URL: [http://ria.ru/sn\\_edu/20130910/](http://ria.ru/sn_edu/20130910/) (дата обращения: 22.04.2014).
- 14 Cameron K.S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in concepts of organizational effectiveness // Management science. – 1986. – Vol. 32. – № 5. – P. 539-553.

#### **Рецензенты:**

Кухтинова Л.Г., д.э.н., профессор, кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», г. Пенза.

Бахтеев Ю.Д., д.э.н., профессор, кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет», г. Пенза.