

УДК 65.013

## РОЛЬ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Барт Т.В., Рибокене Е.В., Алямкина Е.А.

*ЧОВ «Московский университет им. С.Ю. Витте» 115432, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, стр. 1, email: Tbart@mail.ru*

В статье обосновывается целесообразность интегрирование технологий из различных областей менеджмента и маркетинга в построении модели TQM. Управление качеством в образовательной организации является динамичным процессом, поэтому без постоянного развития интеллектуального потенциала не обойтись. Вектором моделирования организационного поведения является качество образования как цель, и как ценность. С ростом возможностей образовательных организаций в современной экономической ситуации, возникает потребность управления конкурентоспособностью. Наиболее значимым конкурентным преимуществом является в образовании фактор «качества». Системно управлять качеством не только учебным, но и другими процессами, заставляет руководителей искать современные модели. Наиболее популярная модель управления качеством, а именно концепция TQM, предлагает рассматривать работников организации не просто как рабочую силу, а как интеллектуальный потенциал. Этот невидимый ресурс повышает конкурентоспособность компании, качество продуктов и услуг, и в целом, долгосрочный успех на рынке. Организация потребностей и желаний работников превращать свой интеллектуальный потенциал в выгоды не только для себя, но и для компании становится стратегической задачей.

Ключевые слова: Образовательная организация, система качества, TQM, организационное поведение, внутренний маркетинг, корпоративная культура качества, кайзен-активность

## ROLE MODELS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION

Bart T.V., Ribogene E.V., Aljamkina E.A.

*COW "Moscow University With.Yu. Witte" 115432, Moscow, 2-nd Kozhukhovsky proezd, 12, p. 1, email: Tbart@mail.ru*

The article substantiates the expediency of integration of technologies from various fields of management and marketing in building a model of TQM. Quality management in educational organizations is a dynamic process, so without the constant development of intellectual potential is not enough. Vector modeling organizational behavior is the quality of education as the goal, and as a value. With the growth opportunities of educational organizations in the current economic situation, there is a need of competitiveness management. The most significant competitive advantage in education is the factor of "quality". To systematically manage the quality not only educational, but also other processes, makes managers look for current models. The most popular model of quality management, namely the concept of TQM, suggested that employees of the organization not just as labor and intellectual potential. This invisible resource increases the company's competitiveness, quality of products and services, and overall, the long-term success in the market. The organisation needs and desires of workers to turn their intellectual potential in benefits not only for themselves but also for the company is a strategic task.

Keywords: learning organization, quality system, TQM, organizational behavior, internal marketing, corporate quality culture, Kaizen activity.

С ростом возможностей образовательных организаций в современной экономической ситуации, возникает потребность управления конкурентоспособностью. Наиболее значимым конкурентным преимуществом является в образовании фактор «качества». Системно управлять качеством не только учебным, но и другими процессами, заставляет искать современные модели.

Наиболее популярная модель управления качеством, а именно концепция TQM, предлагает рассматривать работников организации не просто как рабочую силу, а как интеллектуальный потенциал. Этот невидимый ресурс повышает конкурентоспособность компании, качество продуктов и услуг, и в целом, долгосрочный успех на рынке. Организация потребностей и желаний работников превращать свой интеллектуальный потенциал в выгоды не только для себя, но и для компании становится стратегической задачей. Образовательная организация отличается ещё и тем, что учителя, преподаватели в своей работе постоянно должны наращивать свой потенциал. Это часть их основной работы.

Инструменты моделей организационного поведения позволяют решать разнообразные социально-психологические проблемы управления качеством. А именно, идентификация актуальных и потенциальных потребностей работников, трансформация целей в ценности, формирование положительных установок в отношении компании, создание корпоративной культуры качества и т.д.

В статье обосновывается необходимость интегрирования трех моделей организационного поведения в компании для создания условий развития системы управления качеством, при этом выбор направлений встраивания зависит от степени реализованной концепции TQM.

В классическом менеджменте взаимосвязь работников в компании реализуется в процессе передачи решений по иерархии от высшего к низшему уровню управления. Поведенческая же модель для решения проблемы организации информационного пространства использует концепцию «внутреннего маркетинга». Согласно которой, решения или задачи не регламентируются, а предлагаются на выбор работнику (внутреннему потребителю), чтобы активизировать его желание интенсивно включаться в процесс производства продукта или услуги.

**«Внутренний маркетинг»** - это модель организационного поведения, при которой мотивация работников (внутренних потребителей) реализуется через взаимодействие четырех социальных инструментов управления персоналом:

- наделение полномочиями,
- обогащение работой,
- оплата труда по результату,
- наставничество.

**Наделение полномочиями.** Распределяя полномочия между работниками, руководство должно быть уверено, что это не увеличит стоимость, а только повысит производительность и качество труда. Концепция наделения полномочиями подразумевает

непосредственное участие подчиненных в принятии решения. Коллективное (совместное) руководство представляет собой процесс, в котором доля участия работников при принятии решения весьма высока и мнение подчиненных имеет значительный вес.

Наделение полномочиями усиливает мотивацию к работе и повышает уровень личной ответственности за результаты труда.

**Обогащение работой** реализуется в процессе предложения работнику (внутреннему потребителю) разнообразной, ясной, значимой задачи с определённой свободой в организации процесса, а также с быстрой обратной связью по ходу её выполнения.

Стратегия обогащения работой должна установить прочную связь между удовлетворением от работы и её исполнением. За счёт того, что степень обогащения работой непрерывно расширяться, чтобы реализовать возможность роста компетентности работника, степень удовлетворённости повышается. Характер же работы должен позволить сотрудникам повышать свой потенциал и имидж в организации, что тоже развивает мотивационную структуру личности.

**Оплата труда, выплачиваемая работнику по результатам** деятельности, означает вознаграждение его труда на основе ряда критериев (грейдов) вместо оплаты за время его пребывания на рабочем месте.

Новые тенденции в политике вознаграждения в условиях TQM связаны с новыми факторами, характеризующимися интеллектуальными качествами работников, такими как риск, инновационность, улучшение качества, кооперация, перспективные решения и др.

Эти новые тенденции в политике вознаграждения сотрудников расширяются возможности внедрения стратегии «внутреннего маркетинга», и в корне отличаются от существующих поведенческих моделей организации.

**Наставничество** это не только стиль обучения, характерный для организаций, работающих в условиях TQM, но и стратегия компаний в увеличении интеллектуального потенциала своих сотрудников.

Организация обратной связи или консультации помогает людям высвободить скрытые возможности своего потенциала. Роль руководителя состоит в создании условий для улучшения компетенций работников, а также убеждении их в личной выгоде достижения результатов с высоким качеством. Динамика изменения поведенческой нормы позволяет работнику сосредотачиваться на следующем шаге работы.

Прислушивание к голосу внутреннего потребителя становится задачей руководителей. Сканирование запросов работников, предложение разнообразных программ, проектов и т.д. Всё это для того, чтобы максимально реализовать творческие возможности и потребности в

самореализации для работников, а для организации повышение качества образовательных услуг.

**Корпоративная культура качества** представляет собой модель организационного поведения, на котором формируется и изменяется система управления качеством. Она может выступать в виде «катализатора» развития системы управления качеством, т. е. может способствовать ускоренному формированию системы качества или, наоборот, «затормаживать» процесс создания, совершенствования системы качества предприятия. Формируя определенный тип культуры, руководство предприятия способствует формированию особого типа условий развития системы управления качеством.

Корпоративная культура по природе своей статична и является фактором устойчивого развития предприятия. Она создаёт чувство безопасности и преемственности, помогает правильно, с точки зрения данной организации, интерпретировать происходящие события и прогнозирует реакцию людей на нововведения и изменения. На процесс интерпретации влияют объясняющие модели того или иного поведения, создание которых возможно на уровне управления организационным поведением, причём работниками, группой и организацией.

Для анализа моделей организационного поведения нужно исследовать динамические процессы взаимодействия личности, группы и организации. Результатом взаимодействия между этими элементами является возникновение корпоративной культуры предприятия [1].

Культура более чем что-либо другое стимулирует высокое чувство ответственности за качество при выполнении заданий. Культура уходит своими корнями в философию предприятия. Культура проявляется в ценностях, политике, этических стандартах, в традициях, установках, поведении людей и т. д. Поэтому основным фактором успешной деятельности предприятия является приверженность её работников основным принципам корпоративной культуры, а также факторам развития системы управления качеством в случае полного соответствия между ценностями культуры и планами по качеству.

Культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Данный принцип необходим при построении комплексной стратегии по философии качества. Кроме того, на формирование корпоративной культуры качества оказывают влияние менеджеры высшего и среднего уровня предприятия. Они моделируют систему контроля, систему оценки и поощрений. Иными словами, каков стиль лидерства, такова и корпоративная культура качества.

На основании принципов обратной связи и информации об уровне достижения цели качества предприятие может полностью перестроить внутреннюю структуру отношений и создать новую, более эффективную. С другой стороны, сам процесс взаимодействия

развивает систему качества со всеми её особенностями и аспектами. Качественные характеристики системы управления качеством определяют качественные характеристики достигнутого результата в производстве продукции. И наоборот, необходимые характеристики результата задают свойства системе качества.

Для формирования корпоративной культуры следует создать **ценность качества** и средства для его достижения у всего персонала; аккумулировать соответствующие модели организационного поведения в различных сферах деятельности предприятия; разработать политику качества, оказывающую сильное воздействие на развитие корпоративной культуры.

Развитие системы управления качеством возможно только после изучения корпоративной культуры, которая упорядочивает инструменты организационного поведения в системе качества и определяет основную модель поведения всего предприятия. Корпоративная культура обеспечивает взаимосвязи организационной структуры предприятия и системы организации работ по качеству.

Корпоративная культура с помощью механизмов элементарного и комплексного научения создаёт этическую ценность качества в выполнении работ и качество трудового процесса, а через факторы систем коммуникации, мотивации и управления закреплённая ценность становится нормой.

Для изменения и динамического развития организационного поведения работников и корпоративной культуры следует активно использовать стратегическое лидерство в обеспечении постоянного притока инноваций и разнообразных идей от работников, выявлять лидеров на всех ступенях иерархии, которые будут проводниками стратегии и политики качества руководства.

**Кайзен-активность**, как модель организационного поведения, базируется на формировании **установки активного участия** сотрудников в управлении.

Такая установка является положительной и придаёт эмоционально-активный настрой. В отличие от лояльности, которая создаёт эмоционально-пассивную форму поведения. Лояльность, о необходимости которой, так много говорят специалисты HR-служб, не стимулирует работников повышать качество своей работы. Лояльный работник не будет желать искать работу в другой компании. Более того, он может быть даже замотивирован к труду, но критиковать руководство во имя качества процесса или продукта никогда не будет.

Ценность качества и изменений уступает место ценности стабильности и удобства. Циркулирующая ценность постоянства и установка на лояльность в организационном поведении приводят к тому, что у работника снижается удовлетворённости трудом, и главное теряется желания что-то менять в своей работе, привносить новые знания, повышать

качество. В таких условиях компания вынуждена тратить огромные средства на материальное и моральное стимулирование, разрабатывать программы по поддержанию лояльности. И этот процесс бесконечный, только коэффициент полезного действия нулевой. На выходе мы получаем лояльных работников, которые соглашаются с общей политикой компании, значительные бюджеты на их мотивацию и потеря конкурентоспособности в части предоставления качественных продуктов или услуг.

Кайзен-активность, как модель организационного поведения, реализуется в **мотивации работника развивать компанию и себя**, что формирует цель поведения в непрерывном повышении качества.

Потребность к самообучению в национальных моделях менеджмента понимается по-разному в зависимости от ценностных предпочтений компании. Если организация живет по американской модели, то самообучение является личной образовательной траекторией работника, от которой зависят его карьерные возможности и шансы на участие в разнообразных проектах.

Ценность индивидуализма задаёт ориентир для работников в выборе поведения, основанного на системе вложений своего интеллектуального ресурса. Рациональный подход гласит, что неэффективно инвестировать в длительный проект, связанный с повышением качества в компании. Важнее получить финансовый результат, чтобы опять вкладываться в самообучение.

Организация экономит на обучении, получая приток интеллектуального ресурса извне, чтобы повысить конкурентоспособность за счёт инновационных проектов. Сотрудник адаптирует свои знания, продаёт свой ресурс, использует компанию для повышения своей компетентности и формирования своего имиджа. Никто не заинтересован в непрерывных длительных взаимосвязях и повышении качества процесса.

Потребность самообучения в японской модели управления активизируется за счёт проводимой политики кайзен-активности. Изначальный мотив усовершенствования своего рабочего пространства и общего процесса в организации, заставляет сотрудника рассматривать обучение как норму поведения.

Ценность коллективизма, общего участие в изменениях привносит в организационное поведение каждого участника кайзен-преобразований стремление реализовать продукты своего обучения. Важным звеном в цепочке здесь является фактор доверия. Желание человека самостоятельно изменить, преобразовать и улучшить что-либо ценно в системе координат поведенческих моделей организации. TQM, как философия качества, позволяет создать механизм доверительных взаимоотношений, благодаря большим вложениям в

интеллектуальный ресурс людей. Стремление же работников отстаивать свою позицию в отношении качества продукта или услуги поощряется всяческим образом.

Страх быть не услышанным или угроза увольнениям мешает работникам во многих компаниях проводить кайзен-преобразования. Для преодоления отрицательных эмоций составляется цепочка управленческих действий, чтобы сформировать групповую норму поведения открытости в высказываниях работников. Выбирается соответствующий стиль руководства для координирования сотрудников на участие в принятии решений, разработке предложений, реализации своих творческих способностей. Но главное, нужно сформировать уверенность, что идеи будут внедряться и полезный эффект компания получит в будущем, а работник достойное вознаграждение.

Кайзен-преобразования должны быть направлены на повышение конкурентоспособности и эффективности организации. На многих предприятиях, в том числе и российских, достаточно хорошо налажена работа отделом (проектов) по инновациям и изобретательству в части творческой активности работников. Гораздо слабее налажен процесс по рассмотрению этих предложений и их внедрению. Наиболее сильной стороной системы является исключительно четкая и оперативная реакция соответствующих подразделений на Кайзен-преобразования, в том числе и по выплате денежных вознаграждений. Эта сторона организационной модели поведения является важнейшей для сохранения непрерывного потока предложений.

Система предложений на базе Кайзен-преобразования образует замкнутый цикл из четырех основных составляющих: мотивация за участие, предложение по улучшению, проверка и оценка, признание и вознаграждение

При этом необходимо:

- мотивировать своих сотрудников на участие в решении проблем и в то же время не забывать о своих функциональных обязанностях,
- мотивировать сотрудников фиксировать свои предложения в отчётах или записях по качеству,
- проверять и оценивать предложения, оказывать сотрудникам необходимую помощь,
- обеспечивать признание и материальное вознаграждение разработок.

При бесперебойном осуществлении этого цикла, предложения плавно переходят одно в другое. Каждая идея влечет за собой последующую идею, и достигнутый суммарный эффект совместных улучшений значительный.

Методы управленческого воздействия по инициированию творческой активности можно разделить на две категории: подталкивания и подтягивания.

Разновидности подталкивания связаны с повышением мотивации работников. Среди них методы морального и материального мотивирования. К моральным методам повышения мотивов можно отнести различного рода программы по продвижению качественного образа трудовой жизни и мероприятия по созданию группового стереотипа в отношении инновационного поведения в организации.

Разновидности подтягивания – это методы стимулирования, как правило, денежные вознаграждения и финансовое стимулирование. Другим важным элементом подтягивания является нефинансовое стимулирование. Это проверка и оценка, инструкции руководства, помощь при практической реализации предложений.

Надо понимать, что в отличие от типовых схем рассмотрения предложений работников, предусматривающих централизованную проверку, Кайзен-преобразования практикует сбор и проверку предложений по месту их возникновения. Руководитель подразделения, лучше других знающий дело, которым занимаются подчиненные, дают реальную оценку предложений. Экспертное рассмотрение и оценка предложений должны проводиться максимально быстро. Если работник в результате напряжённого творческого труда нашел путь решения какой-либо проблемы, то он хочет как можно быстрее узнать, насколько его решение верное. Тем самым сохраняется его положительная мотивация

Поэтому технология рассмотрения предложений с небольшим экономическим эффектом, доля которых в общей массе инноваций обычно больше, рассматриваются в первую очередь. Предложения с существенным экономическим эффектом рассматриваются дольше, так как они проходят экспертизу специалистов. Работники, ознакомленные с таким порядком рассмотрения, не жалуются на задержку ответа.

Кайзен-активность – это цикловой метод улучшения качества, который базируется на непрерывном и постоянном накоплении мелких инноваций, новых идей и знаний со стороны сотрудников. Основное отличие этого метода от крупномасштабных инновационных проектов в том, что он не требует значительных инвестиционных вложений.

Модели организационного поведения - это взаимодействие между индивидуумами, группами и внутренними структурами организации. Без учета организационного поведения невозможна практическая реализация TQM в образовательной организации. Система качества образовательного процесса выстраивается на основе качества как цели, и как ценности.

### **Список литературы**

1. Аверин А.В. Внутренний маркетинг и ценностно-ориентированный менеджмент. В

сборнике: Образование путь к успеху Международный форум «YEES 2012» Сборник научных трудов. Отв. ред. В.И.Солдаткин. Москва, 2012. С. 19.

2. Алексеев А.Н. Корпоративная культура предприятия в условиях инновационной экономики. Транспортное дело России. 2014. № 2. С. 129-131.

3. Алямкина Е.А. Взаимосвязь мотивации достижения и временной перспективы/Е.А. Алямкина/Психологический журнал Международного университета природы, общества и человека. -Дубна -№ 1 -2008

4. Барт Т.В., Алексашина Т.В., Дохолян С.Б. Принцип равновесия сил в экономической теории регулирования. Транспортное дело России. 2013. № 2. С. 45-47.

5. Рибокене Е.В. Институциональная среда постиндустриального информационного общества. Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2014. № 2 (8). С. 137-139.

#### **Рецензенты:**

Рыбакова Н.А., д.п.н., профессор, заведующая кафедрой «Психологии, педагогики и социально-гуманитарных дисциплин» Московского университета им. С.Ю.Витте, г. Москва;  
Алексеев А.Н., д.э.н., доцент, профессор кафедры «социального менеджмента» ФГБОУ ВПО «Московский авиационный университет», г. Москва.