

Храповицкая Е. М.

зав. аспирантурой МИЭПП

e-mail: ekaterina_hrapovickaya@mail.ru

Боробов В. Н.

доктор экономических наук,

профессор Российской академии народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ,

профессор Финансового университета при Правительстве РФ

e-mail: vborobov@mail.ru

Совершенствование управления корпоративной культурой на рынке образовательных услуг

В научной статье рассматриваются особенности корпоративной культуры образовательных учреждений. Стратегия формирования корпоративной культуры. Предлагаются механизмы реализации изменений корпоративной культуры, занимающие ключевые позиции в управлении корпоративной культурой. Оценивается потенциал совершенствования управления корпоративной культурой в сфере образовательных услуг.

Ключевые слова: *Корпоративные отношения, система образования, духовные ценности, рынок, механизм участия, внешняя среда, внутренняя среда, организационная структура, коммуникации, жизненный цикл, корпоративная стратегия, управление персоналом.*

Hrapovitskaya E. M.

Head of the postgraduate course of MIEPP

Borobov V. N.

Doctor of Science (Economics), professor of the Russian academy of national economy and public service at the Russian President, professor of Financial University under the Government of the Russian Federation

Improving the management of corporate culture on the educational services market

In the scientific article discusses the features of the corporate culture of educational institutions. The strategy of formation of corporate culture. Available implementation mechanisms to change the corporate culture, occupying a key position in the management

of corporate culture. Estimated potential for improving the management of corporate culture in the field of educational services.

Keywords: *corporate relations, education, spiritual values, market, participation mechanism, external environment, internal environment, organizational structure, communication, life cycle, corporate strategy, human resource management.*

Понятие «корпоративная культура» в последние годы все шире используется педагогическим сообществом. Это обусловлено тем, что в условиях рынка, когда значительная часть социальных и профессиональных объединений строит свою деятельность на основе корпоративных отношений, система образования обязана формировать у специалистов готовность к деятельности, направленной на достижение корпоративных целей, корпоративных интересов. Кроме того, сами образовательные учреждения, получившие немалые права и относительную экономическую самостоятельность, являются субъектами конкуренции, т.е. вынуждены отстаивать свои «частные» интересы на рынке образовательных услуг. Приходится согласиться с мыслью, что «невозможно представить себе ситуацию, когда общество строит свои структуры по принципу корпоративных интересов, а образовательные учреждения остаются вне поля гражданских отношений».

Понятие «корпорация» (от лат. corporatio — объединение, сообщество) в советский период наполнялось в значительной степени отрицательным, в отличие от понятия «коллектив», смыслом. Так, в «Психологическом словаре» корпорация представлена как «организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узко индивидуалистических интересов. Межличностные отношения в корпорации опосредствуются асоциальными, зачастую антисоциальными ценностными ориентациями.

В современных условиях хозяйствования, когда характер экономической деятельности в значительной степени определяется конкуренцией, именно с укреплением корпоративизма связано процветание хозяйствующих субъектов. При этом корпорация как субъект права не исключает целесообразности понятия «коллектив» (от лат. collectivus — собирательный). Важнейшей функцией образования является бескорыстное воспроизводство духовных ценностей, обеспечение трансляции культурного опыта, воспитание и развитие человеческой личности. Это предопределяет гуманный, демократический характер достижения корпоративных целей, необходимость следования культурным образ-

цам педагогической деятельности. Без традиционной культуры не может быть конкурентоспособного образовательного учреждения.

Корпоративная культура образовательного учреждения, имеет таким образом, двойственную природу: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг — культура конкурентной борьбы; с другой — это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей.

Насколько необходима образовательному учреждению как конкурентоспособной организации корпоративная культура?

Значимость ее состоит в том, что она позволяет без административного нажима, естественным путем отбирать наиболее эффективные для достижения цели внутрикорпоративные межличностные отношения, соответствующие модели поведения персонала. Культивируя такие ценности, как компетентность, творческая устремленность, готовность к внешней и внутренней образовательной конкуренции (соревнованию), к работе в команде, коллективизм, гордость за своё образовательное учреждение, корпоративная культура повышает сплоченность сотрудников, согласованность их поведения, наиболее соответствующего целям организации. «Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями».

Усиливая конкурентоспособность образовательного учреждения, корпоративная культура способствует повышению его имиджа, приобретению им хорошей репутации. Следует заметить, что, выбирая образовательное учреждение для своих детей, родители руководствуются не столько его имиджем, сколько репутацией. Престиж образовательного учреждения имеет общий характер, а репутация относится к конкретным аспектам его деятельности. Достаточный уровень корпоративной культуры позволяет каждому члену педагогического коллектива самостоятельно определять возможность достижения им наибольшего успеха в повышении и своей собственной репутации (как исследователя и как преподавателя), и образовательного учреждения в целом.

Стратегия формирования корпоративной культуры разворачивается в двух планах: внешнем и внутреннем. Внешний план — применение комплекса мер, направленных на обеспечение конкурентоспособности образовательного учреждения, то есть достижение социального статуса. Внутренний план — становление корпоративных педагогичес-

ких ценностей, высокой образовательной культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально-психологический климат, творческую атмосферу в среде педагогов, что формирует достоинство личности, профессиональную гордость и, в конечном счете, обеспечивает репутацию образовательного учреждения и коллектива.

Существование образовательного учреждения на рынке услуг, зависит от его возможностей адаптироваться к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды, в том числе и от выбора форм и методов управления его поведением, соответствующих требованиям рыночного окружения. В данном контексте целесообразно говорить о разработке корпоративной культуры в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла образовательного учреждения, деятельность которого во многом зависит от понимания, оценки и учета руководителями и работниками в своих действиях жизненного цикла и отдельных его этапов (стадий).

Знание того, на каком этапе развития находится образовательное учреждение и насколько ему соответствуют осуществляемая деятельность и принятый стиль управления, ориентируют на осуществление периодической перепроверки стоящих перед организацией специфических целей, на определение целесообразности ее существования в изначально создаваемом виде.

Согласно многочисленным исследованиям успех и процветание организации находится во взаимосвязи с высоким уровнем корпоративной культуры, который формируется в результате определенных продуманных действий ¹.

Было установлено, что существуют эволюционный этап, ориентированный на изменения организации, и её характеристик на различных этапах жизненного цикла, и революционный, связанный с качественным изменением организации путем осуществления революционных преобразований во внутренней среде с целью кризисных точек и подходов.

Сущность корпоративной культуры образовательного учреждения предполагает, как правило, скорее эволюционные изменения, чем революционные. Это обусловлено воздействием управления изменениями на отношения, сформировавшиеся в течение длительного периода, трансформация которых является сложным и болезненным процессом для организации.

¹ Организационное поведение / Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н. — Спб.: 2009.

Изменения корпоративной культуры влекут за собой формирование новых критериев для найма сотрудников учреждения, реформирование системы поощрений, создание новых критериев карьерного роста и др. Безусловно, изменения в корпоративной культуре могут привести к проблемам, связанным с сопротивлением со стороны сотрудников указанным изменениям. В данном контексте можно выделить четыре основных механизма реализации изменений корпоративной культуры образовательного учреждения:

- механизм участия, предполагающий привлечение работников и использования их возможностей в решении ключевых для организации вопросов;
- механизм символического управления, используемый с целью поддержки наиболее важного для организации элемента;
- механизм взаимопонимания, предполагающий постоянное информированию работников, объяснение того, что от них требуется, и необходимости перемен;
- механизм поощрений, требующий соответствия между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении ².

Что касается революционных изменений в корпоративной культуре, то здесь следует говорить о возникновении проблем в доминирующем стиле управления на том или ином этапе жизненного цикла организации. Для этапа роста, как правило, характерен авторитарный стиль управления; для этапа зрелости — демократический; для этапа спада — бюрократический.

На этапе роста приходит понимание необходимости выстраивания организационной структуры с закреплением функций и зон ответственности по различным позициям, формирования системы формальных коммуникаций, системы мотивации и системы контроля. С ростом организации возникают проблемы в своевременном получении всеми сотрудниками необходимой информации с целью осуществления реагирования на постоянные изменения во внешней среде. Выражаясь языком Грейнера, возникают кризис лидерства и кризис автономии, которые разрешаются только делегированием полномочий, когда сотрудники четко осознают цели организации и своей деятельности в бизнес-процессах. Организация становится носителем определённой корпоративной культуры. Происходит переход на этап зрелости.

² Корпоративная культура: способы формирования, паттерны и возможности совершенствования. Сборник статей студентов и аспирантов. Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2009 г.

На этапе зрелости руководители отдельных структурных подразделений наделяются значительной властью, внедряются новые системы мотивации, постепенно теряется контроль со стороны высшего руководства. Наступает кризис контроля, который может быть разрешен переходом к бюрократическому стилю управления, характеризующемуся господством формы над содержанием. Развитие получают программы координации, происходит централизация механизма разработки и принятия решений. Организация характеризуется чрезмерной бюрократичностью и консервативностью. Этап спада завершается кризисом волокиты (по Грейнеру).

Все вышесказанное позволяет говорить о корпоративной культуре как об условии эффективного проведения организационных преобразований, с одной стороны, и как о самостоятельном объекте управления, с другой.

Выделим параметры корпоративной культуры, которые позволяют стать ей залогом развития образовательного учреждения.

Во-первых, это разработка ориентированной на приоритетные социальные цели и задачи образовательного учреждения корпоративной стратегии и принятие данной стратегии работниками.

Во-вторых, наличие политики поддержки и поощрения творческой активности работников образовательного учреждения.

В-третьих, выражение корпоративной культуры в установлении миссии образовательного учреждения.

В-четвертых, корпоративную культуру следует рассматривать в качестве одного из важнейших факторов воспроизводства жизненных сил, что позволяет говорить о необходимости обеспечения качества жизни сотрудников образовательного учреждения.

Корпоративная культура, являясь самостоятельным институтом культуры со своей системой правил, установлений, материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, представляет собой ресурс управления организации.

Мы считаем целесообразным исследование корпоративной культуры в интеграции с наукой об управлении для получения результатов, ориентирующих руководителей современных образовательных учреждений принимать наиболее оптимальные решения. Рассматривая управление как возможность сознательного регулирования отношений между работниками образовательного учреждения, корпоративную культуру можно считать качеством управленческих отношений.

Корпоративная культура интересна управлению с позиции возможности повышения эффективности труда, в том числе и управлен-

ческого. Следует согласиться с А.Н. Митиным, что в этом смысле она является первоосновой отношений в образовательном учреждении, следовательно, и повышения эффективности. С культурой может ассоциироваться определенная концепция развития организации, её специализации³. Так как на указанных представлениях основываются поступки, поведение всех участников совместного труда.

Потенциал совершенствования управления корпоративной культурой образовательного учреждения следует рассматривать в нескольких аспектах. В частности, с одной стороны, можно говорить об управленческом потенциале, представляющем собой совокупность принципов, типов, методов, приемов, способов управления деятельностью образовательного учреждения, ее структурными подразделениями, филиалами и представительствами. С другой стороны, можно рассматривать потенциал организационного климата, являющегося совокупностью внутренних возможностей образовательного учреждения, сосредотачивающего своё внимание на среде осуществления деятельности, личностной включенности в деятельность и психологических состояниях сотрудников, сопровождающих её осуществление⁴.

Сегодня к качеству образовательных услуг предъявляются высокие требования. Чтобы выжить в современных условиях на рынке образовательных услуг, организациям приходится непрерывно развиваться. Это единственный способ увеличить конкурентоспособность и эффективность работы. Необходим такой бизнес-подход к управлению организацией, включая информацию, сопровождающую её создание, рост, функционирование, а также её использование на протяжении всего жизненного цикла образовательного учреждения. Он позволит сделать образовательное учреждение восприимчивым к изменениям и обеспечить её устойчивость перед растущими требованиями, предъявляемыми рынком образовательных услуг.

Корпоративная культура состоит из множества компонентов, некоторые из которых занимают ключевые позиции в управлении. Рассмотрим их.

1. Управление персоналом организации, его участие в управлении. Возможность интеллектуального наследия, проявляющегося в

³ Митин А.Н. Преимущества корпоративной культуры // Бизнес. Менеджмент. Право. 2009. — № 1. — С. 5–12.

⁴ Гайдукова Г.Н. Потенциал корпоративной культуры государственных компаний / Научные ведомости Белгородского государственного университета. — № 5. Том 12, 2008 г. [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-korporativnoy-kultury-gosudarstvennyh-kompaniy> (дата обращения 03.05.2014 г.).

корпоративной культуре, позволяет обеспечить совершенствование системы управления посредством обеспечения качественного состава персонала и повышения эффективности использования его труда.

Рассматриваемый компонент корпоративной культуры на этапе зарождения и роста образовательного учреждения в большей степени связан с приобщением вновь принятых работников к профессиональным и организационным правилам, существующим программам мотивации сотрудников, системам оценки, развития и карьерного роста персонала к социокультурным корпоративным мероприятиям.

На этапе зрелости повышение эффективности труда персонала посредством участия в корпоративной культуре достигается в рамках двух моделей — индивидуальной и организованной деятельности⁵.

Индивидуальная модель, или модель деятельности, побуждаемая собственными интересами, предполагает соответствие корпоративных норм и традиций внутренним нормам и ценностным ориентациям сотрудников.

Модель организованной деятельности является более жесткой и в своей основе содержит создание совместных обязательств образовательного учреждения и ее работников. Для соблюдения взаимных обязательств используются: убеждение, мотивация, контроль и санкции — элементы корпоративной культуры.

Потенциал совершенствования управления корпоративной культурой образовательного учреждения может быть выражен в следующих мероприятиях:

- ориентация персонала на стабильный результат с помощью системы мотивационных схем, в числе которых выплаты по стратегическим результатам деятельности образовательного учреждения; выплаты по долгосрочным результатам деятельности работника; доплаты за выслугу лет и др.;
- снижение текучести кадров по причине совпадения их ценностных ориентаций с корпоративными ценностями, что позволяет снижать издержки при поиске профессионально подготовленных работников на рынке труда;
- адаптированность персонала к целям и задачам организации с помощью предложенных ему рыночных экономических аргументов и др.

⁵ Митин А.Н. Преимущества корпоративной культуры // Бизнес. Менеджмент. Право. — 2009. — № 1. — С. 5–12.

2. Управление образовательным учреждением через ценности. В основе такого управления лежит:

- формирование миссии, являющейся ядром ценностей образовательного учреждения, определяет его предназначение;
- согласованность действия руководства и других участников образовательного процесса, предполагающая включенность всех участников в осуществление ценностно-ориентированной осмысленной деятельности;
- наличие механизма ценностно-целевого управления, предполагающего прогнозируемость его результатов, нацеленность всех участников образовательного процесса на достижение прогнозируемых результатов с солидарной ответственностью каждого из них за результаты труда ⁶.

Таким образом, речь идет о двух видах ценностей — личностных, осознанных ориентаций, являющихся основным фактором социальной регуляции поведения индивидов и взаимоотношений между ними, и ценностях, создаваемых образовательным учреждением, в которых доминируют выражающие её интересы и цели.

Формирование ценностей организации начинается с момента появления самого образовательного учреждения — этапа зарождения. Образовательное учреждение, будучи самостоятельным субъектом деятельности, формирует собственные ценности, позволяющие ему функционировать в реальном социуме. К системообразующим ценностям эксперты относят:

- академические свободы, определяющие траекторию развития образовательного учреждения;
- инновационную деятельность, поддерживающую и организовывающую в образовательном учреждении процесс культурного приращения интеллектуального потенциала;
- организационную устойчивость, нацеленную на развитие стандартов деятельности образовательного учреждения и собственную структуру;
- объединение сотрудников преимущественно демократическими методами с целью достижения согласия в процессе совместного труда;
- экономическую устойчивость, обеспечивающую стабильность деятельности в условиях конкурентной образовательной среды.

⁶ Дьяконова В.Н. Ценностные основы управления образовательными учреждениями: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 СПб., 2005 г.

3. Управление поведением сотрудников с помощью корпоративных стандартов (норм).

Корпоративные стандарты (нормы), как ценности и другие элементы корпоративной культуры, определяют направленность деятельности сотрудников. Для исполнения любого вводимого в образовательном учреждении стандарта требуется мотивация его исполнения, обеспечивающая качественную реализацию. Потенциал совершенствования управления корпоративной культурой образовательного учреждения может быть выражен в следующих мероприятиях:

- использование электронных средств связи (формирование мыслей в письменной форме и получение информации о ситуации в корпоративном сообществе).

Существуют и другие составляющие потенциала совершенствования управления корпоративной культурой образовательного учреждения на рынке услуг.

Используемые источники

1. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Абрамова, И. Костенчук. — М.: Приор, 2010. — 422 с.
2. Арнольд Д.Р. Основы менеджмента / Д. Арнольд, Л. Капелла Л. — М.: Волтерс Клувер, 2009. — 288 с.
3. Балабанова А.В., Шкарин А.Ю. Предпринимательские аспекты образовательной деятельности // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание: Сб. научных трудов. Вып. XXI — М.: Российская академия предпринимательства. Агентство печати «Наука и образование», 2014.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 418 с.
5. Герберт Г. Организационная психология. Человек и организация./Г. Герберт, Л. Фон Резеншиль. — М.: Гуманитарный центр, 2008. — 622 с.
5. Сергеева Т.Б., Горбатько О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения // Педагогика. 2008. — № 10.