



деятельности. Обобщая условия реализации креативной парадигмы образования, следует подчеркнуть необходимость организации профессионального обучения как исследовательской деятельности в контексте значимой проблемной ситуации, выбора вариантов решения, рефлексии способов и личностного смысла, осознания себя

как творческой индивидуальности. Таким образом, креативная парадигма образования определяет дальнейшие перспективы построения различных программ профессиональной подготовки, переход на гибкие модели организации учебного процесса, создает предпосылки для профессионального самовоспитания студентов.

### Литература

1. Коломиец Б.К. Комплексная оценка качества подготовки выпускников вузов: Метод. рекомендации. М., 2009.
2. Корнеева Е.Н. Активные методы социально-психологического обучения: Учеб. пособие. Ярославль, 2009.
3. Молодиченко Т.А. Парадигмы российского образования: сущность и практика реализации // Ценностная парадигма образования, инновации и педагогическое творчество: Сб. науч. и метод. тр. / Под ред. Н.В. Павловой, Т.А. Молодиченко. Саратов, 2013.
4. Организационное поведение: Практикум: Деловые игры, тесты, конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под ред. С.Д. Резника. М., 2010.
5. Пурнис Н.Е. Арт-терапия в развитии персонала. СПб., 2008.
6. Сластенин В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие / Под ред. В.А. Сластенина. М., 2009.
7. Туник Е.Е. Психодиагностика творческого мышления. Креативные тесты. М., 2009.
8. Учебные деловые игры в педагогике, экономике, менеджменте, управлении, маркетинге, социологии, психологии: методология и практика проведения. М., 2009.

УДК 378.1

## РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.М. Храповицкая\*

**Аннотация.** Рассмотрены и установлены особенности каждой из вариативных составляющих управления корпоративной культурой образовательной организации в зависимости от жизненного цикла организации, которые следует учитывать при разработке системы управления корпоративной культурой образовательной организации.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, жизненный цикл образовательной организации, стадии развития образовательной организации, методы управления корпоративной культурой, вариативные составляющие управления.

## DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE AT VARIOUS STAGES OF LIFE CYCLE OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

E.M. Khrapovitskaya

**Abstract.** In article are considered and established by the author of feature of each of variable components of management of corporate culture of the educational organization depending on life cycle of the organization which should be considered at development of the system of management of corporate culture of the educational organization.

**Keywords:** corporate culture, life cycle of the educational organization, stage of development of the educational organization, methods of management of corporate culture, variable components of management.

© Храповицкая Е.М., 2014

\* ХРАПОВИЦКАЯ ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВНА,

аспирант

Московский институт экономики, политики и права

Контакты: Климентовский пер., д. 1, стр. 1, Москва, Россия, 115184

E-mail: ekaterina\_hrapovitskaya@mail.ru

**К**орпоративная культура играет важную роль в функционировании образовательной организации, обеспечивая успех ее деятельности и возможности выживания в конкурентной среде.

Не смотря на то, что корпоративную культуру, как правило, рассматривают в качестве наиболее стабильного основообразующего элемента организации, ей свойственны определенные изменения. При этом следует подчеркнуть недостаточное количество исследований, касающихся области изменения корпоративной культуры, что обусловило отсутствие последовательной теории изменения корпоративной культуры.

Корпоративная культура образовательной организации, под воздействием ряда обстоятельств, безусловно, претерпевает изменения, что определяет необходимость управления такими изменениями.

Рассматривая любую систему управления как определенную совокупность элементов со свойствами, соответствующими характеру, целям и принципам управления конкретным объектом (в нашем случае — корпоративной культурой), формируемую людьми — субъектами управления для реализации поставленных целей и базирующуюся на определенных законах и принципах, можно выделить несколько составляющих системы управления корпоративной культурой образовательной организации: место в системе управления организацией, цели управления, задачи и подзадачи управления, принципы управления, функции управления, методы управления, организационную структуру управления, персонал (аппарат) управления, используемую при выполнении управленческих работ информацию.

Константами системы управления корпоративной культурой, которые, по мнению автора, составляют ее сущность, являются место в системе управления организацией, цели управления, принципы управления, функции управления. Вариативной частью, которая меняется при переходе образовательной организации с одного этапа жизненного цикла на другой, являются: задачи управления, подзадачи, методы управления, организационная структура управления.

Исходя из этого, определим особенности каждой из составляющих управления корпоративной культурой образовательной организации в зависимости от жизненного цикла организации.

Будем рассматривать особенности корпоративной культуры на основных стадиях развития образовательной организации: стадии зарождения, роста, стабильности и спада.

Основные задачи образовательной организации на этапе зарождения — выстоять среди конкурентов, так как именно на данном этапе решается, существовать или не существовать данной организации в дальнейшем, и перейти на стадию роста.

Этап зарождения требует от руководства образовательной организации особого сосредоточения на следующих подзадачах:

- изучение потребительского спроса на предоставляемые образовательные услуги;
- анализ информации о деятельности, преимуществах, недостатках конкурентов, выявление возможностей образовательной организации использовать свои преимущества и выделиться на фоне других;
- определение путей увеличения имеющегося потенциала образовательной организации с целью включения их в стратегию ее развития;
- совершенствование управленческого процесса, в том числе обеспечение рациональности в расстановке кадров, разработке эффективного механизма принятия управленческих решений и определение зон ответственности, формирование системы мотивации;
- привлечение дополнительных ресурсов посредством использования как внешних, так и внутренних источников.

Если образовательная организация данные задачи и подзадачи выполнила, то начинается ее рост, которому сопутствуют процессы разделения и специализации управленческого труда, усложнение организационной структуры, увеличение количества используемых административных методов управления посредством разработки новых руководств и положений, процедур и инструкций, нормативов.

Основными методами управления корпоративной культурой на этапе зарождения являются: единоличное управление или управление, осуществляемое небольшой группой единомышленников, которое предполагает единоличное принятие всех решений и осуществление иных функций по управлению исключительно руководством (руководителем). Целесообразность применения данного метода, в первую очередь, обусловлена малым размером образовательной организации на данном этапе.

Что касается организационной структуры управления, следует учитывать необходимость ее адекватности социально-культурной среде, сложившейся в образовательной организации, влияющей на решения в сфере установленных уровней централизации и детализации, степени распределения полномочий и ответ-



ственности, возможной самостоятельности и масштаба существующего контроля со стороны руководства. Организационная структура управления должны быть сопряжена с этапами жизненного цикла образовательной организации.

В соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1] образовательные организации самостоятельны в формировании своей структуры. Перечень подразделений, которые могут быть в структуре образовательной организации, определен данным законодательным актом (ст. 27 «Структура образовательной организации»).

На этапе зарождения образовательной организации, как правило, формируется линейно-функциональная организационная структура, основанная на централизации управления на высшем уровне, линейной вертикали управления и специализации управленческого труда по функциональным подсистемам образовательной организации.

В сфере информации на этапе зарождения применяются методы интерактивных коммуникаций, активно используются очные интерактивные формы работы, инструменты корпоративных медиа (проведение дискуссий через СМИ, Интернет, организация интернет-конференций, видеоконференций и др.), эффективно использование сочетания прямых и опосредованных инструментов коммуникаций. Для реализации этих задач лежащих в области коммуникаций привлекают специалистов из областей: рекламы и/или по работе с персоналом, так как их профессиональные навыки позволяют решать данные вопросы.

На этом этапе очень важным является этап «получение — передача информации», при этом владельцы информации превращаются в ключевых работников, а информация сосредотачивается в структурных подразделениях организации по виду их деятельности. Руководство, испытывая информационный голод, тратит много усилий на обучение сотрудников способам передачи информации друг другу, при этом, зачастую получившие навыки передачи информации работники, — начинают использовать ее с максимальной выгодой для себя. Руководство, по сути своей являющееся заложником сотрудника, который может (хочет) или не может (не хочет) предоставить информацию, пытается контролировать этот процесс. Однако контроль за передачей и за наличием и отсутствием информации бывает очень затруднен и сложившаяся ситуация вынуждает руководство переходить в следующую стадию развития.

Основные задачи образовательной организации на этапе роста — обеспечение условий экономического

роста; достижение достаточно высокого качества образовательных услуг, обеспечивающих конкурентоспособность организации на рынке; переход на этап стабильности.

Этап роста требует от руководства образовательной организации особого сосредоточения на следующих подзадачах:

- обеспечение необходимого для развития образовательной организации баланса между имеющейся стабильностью и вводимыми новациями;
- решение социальных проблем коллектива с целью развития и закрепления заинтересованности работников в эффективной трудовой деятельности;
- поиск новых направлений развития организации при одновременном обеспечении качества предоставляемых образовательных услуг;
- внедрение прогрессивных структур управления образовательной организацией, применение информационных технологий;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении образовательной организацией и др.

Используемый метод управления основан на делегировании полномочий. Как правило — это иерархический метод принятия управленческих решений, подразумевающий наличие четкого разграничения компетенции и ответственности руководителей структурных подразделений образовательной организации, причем каждым из них принимаются управленческие решения только в рамках имеющейся компетенции.

На этапе роста, связанным с развитием организации, усложнением связей как во внутренней, так и во внешней среде, диверсификацией деятельности, возникает необходимость концентрирования внимания руководителей на конечных результатах, т.е. на предоставляемых образовательных услугах и потребителях (клиентах), что обуславливает необходимость изменения подходов к построению организационных структур управления. На данном этапе жизненного цикла образовательной организации, как правило, используются такие организационные структуры, как децентрализованная линейно-штабная структура или дивизиональная организационная структура, в рамках которых реализуется выделение в составе образовательной организации отдельных структурных подразделений, являющихся самостоятельными объектами управления.

На этапе роста в сфере информации основной задачей является систематизация информационных данных. Для решения задач по сохранению, пополнению и оперативному предоставлению информации внедряются



различные информационные системы. При этом хранилищем информации является не отдельно взятое подразделение, а общий сервер (бизнес-софт), являющийся рабочим инструментом контроля над ресурсами, в том числе и информационными. При этом от настройки «прав доступа работника» специалистами в данной сфере зависит информированность потребителя информации. Таким образом, процесс «информационный поток» уже выделяется, но у него все еще нет владельца. При этом любое изменение в каналах связи (например: в предоставлении прав доступа к информации), очень часто грешит не оперативностью и слабым контролем со стороны менеджмента.

Наивысшего развития образовательная организация достигает, когда переходит на этап зрелости. И далее основные задачи — обеспечение общей стратегической дееспособности образовательной организации, сохранение и упрочение экономической устойчивости и удержание своего положения на рынке образовательных услуг, и, самое главное, как можно долго оставаться на данном этапе. Для этого в первую очередь необходимо избежать бюрократизации аппарата управления образовательной организации посредством децентрализации управления, корректировки действующей системы мотивации, не допускать полной консервативности процесса принятия управленческих решений.

Этап зрелости требует от руководства образовательной организации особого сосредоточения на следующих подзадачах:

- недопущение снижения эффективности работы образовательной организации;
- исключение возможности снижения эффективности работы по причине морального старения руководств, положений, процедур, традиций, ценностей и др.;
- проведение постоянного мониторинга управленческой организационной структуры с целью ее корректировки для обеспечения гибкости в соответствии с требованиями времени, использования наиболее эффективных организационных структур управления;
- внесение изменений в стратегию развития образовательной организации на основании постоянного анализа поведения клиентов, конкурентов;
- повышение технологичности деятельности персонала;
- обеспечение карьерного роста, повышения уровня квалификации, создание необходимых условий с целью увеличения, накопления и поддержания интеллектуального потенциала образовательной организации, обеспечение эффективной работы отдельных сотрудников и проектных команд.

Управление должно быть коллегиальным. Основным методом управления целесообразнее выбрать командный метод, позволяющий некоторые управленческие решения принимать коллегиально. Особо актуален он в условиях сложности и комплексности организационной структуры образовательной организации на этапе зрелости, которые создают трудности в принятии адекватных управленческих решений одному человеку.

Организационная структура управления — процессно-ориентированная. При формировании такой организационной структуры происходит ориентирование на основной бизнес-процесс, что позволяет значительно повысить эффективность работы персонала и образовательной организации в целом [2].

В соответствии с ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1] в самой системе управления образовательной организации присутствует несколько уровней. Первый уровень управления — уровень руководителя образовательной организации (ректора, директора, заведующего, начальника или др.), являющегося единоличным исполнительным органом образовательной организации (ст. 26 «Управление образовательной организацией»). К данному уровню относятся также высшие органы коллегиального и общественного управления — общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования — общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования — ученый совет), при наличии — попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления.

Ко второму уровню управления следует отнести заместителей руководителя образовательной организации, а также органы, входящие в сферу влияния каждого из членов администрации, интегрирующих определенное направление или подразделение учебно-методической, научно-методической, учебно-воспитательной системы и хозяйственной деятельностью в соответствии со своим административным статусом или общественной ролью. Данный уровень относится к опосредованному руководству руководителя образовательной организации, основная функция состоит в согласовании деятельности всех участников процесса предоставления образовательных услуг в соответствии с заданными целями и ожидаемыми результатами, т.е. тактический уровень воплощения стратегических задач и прогнозов.



К третьему уровню следует отнести обучающихся, родителей и сотрудников образовательной организации. Это уровень самоуправления, обеспечивающий реализацию принципа демократизации и развития организаторских способностей и деловых качеств, как сотрудников коллектива, так и обучающихся.

При достижении образовательной организацией этапа зрелости в сфере управления информацией организация испытывает потребность не только в сборе, хранении и скорости передачи (обработки) информации, ей необходимо знать, кто отвечает за качество передачи той или иной информации. Теперь информация — это сведения, которые снижают неопределенность знаний потребителя о тех или иных объектах или процессах, и как следствие все их усилия заключаются в реализации информационных аспектов: создании и ведении фондов организационной информации, подготовке аналитических материалов и др. Качественное использование ресурсов на этом этапе достигается за счет системного управления информацией и коммуникациями в организации, т.е. встает вопрос об информационном менеджменте как процессе управления, не только людьми обладающими информацией, но и действиями позволяющими выделить цепочки бизнес-процессов, под которые подстраиваются организационные структуры.

При определенных условиях и действиях руководства и сотрудников образовательной организации, она может достаточно долго находиться на данном этапе своего жизненного цикла — этапе зрелости. Но в какой-то момент начинается спад.

На этапе спада в условиях большой централизации принятия управленческих решений, высокой бюрократии и консервативности образовательной организации, порой — частой смены высшего руководства, актуализируется задача изменения стратегии развития образо-

вательной организации и проведения необходимых организационных изменений.

Этап спада требует от руководства образовательной организации особого сосредоточения на следующих подзадачах:

- рациональное использование всех имеющихся у образовательной организации ресурсов с целью их сосредоточения на тех направлениях, которые позволяют получить наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучение возможностей объединения, слияния с другими образовательными организациями;
- использование имеющегося у образовательной организации потенциала с учетом минимальных потерь;
- изменения в образовательной организации, выход на новые рынки, поиск новых клиентов.

Метод управления, как правило, используется тот, который основан на традициях. На данном этапе механизм выработки и принятия управленческих решений должен стать вновь централизованным. Ключевая задача — вернуться на этап зрелости или начать новый жизненный цикл.

Таким образом, корпоративная культура образовательной организации под воздействием ряда обстоятельств претерпевает изменения, что определяет необходимость введения и управления такими изменениями. Автором были установлены особенности каждой из вариативных составляющих управления корпоративной культурой образовательной организации в зависимости от жизненного цикла организации, которые следует учитывать при разработке системы управления корпоративной культурой образовательной организации. Обращение к данной тематике представляет особый интерес в свете недостаточного количества исследований, касающихся области изменения корпоративной культуры.

#### Литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. 2012. № 5976.
2. Сухорукова О.Б. Совершенствование организационной структуры управления высшим учебным заведением в условиях применения процессного подхода: Дисс. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2010.