

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «АНГЛОЛЕКС»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»

Кожефовой Эльнары Измухамбетовны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2017

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы: в связи с высоким уровнем конкуренции в области предоставления образовательных услуг появилась потребность в формировании и управлении эффективной корпоративной культуры для повышения производительности организации. Приспособляемость, устойчивость, умение быстро адаптироваться в условиях кризиса как отдельного члена, так и всей организации в целом зависят от ценностей, установленных в учреждении. Негосударственные образовательные учреждения должны использовать передовые методики, нанимать и удерживать квалифицированных специалистов, способствовать повышению их компетенций, что ставит перед предпринимателями задачу успешного управления корпоративной культурой.

Целью данной работы является анализ управления корпоративной культурой и разработка рекомендаций по совершенствованию управления корпоративной культурой ООО «Англолекс».

Для реализации указанной цели магистерской диссертации поставлены следующие задачи:

- изучить понятие управления корпоративной культурой, ее элементы;
- изучить типы корпоративной культуры;
- определить методы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры;
- дать характеристику деятельности ООО «Англолекс»;
- проанализировать сложившуюся корпоративную культуру ООО «Англолекс»;
- выявить проблемные зоны в области управления корпоративной культурой ООО «Англолекс»;
- разработать ряд мероприятий по совершенствованию управления корпоративной культурой ООО «Англолекс».

В теоретической части магистерской работы рассмотрено понятие управления корпоративной культурой, ее элементы, типологии корпоративной

культуры, а также методы ее формирования, поддержания и изменения. В аналитической части выпускной квалификационной работы проведен анализ ООО "Англолекс". Дана общая характеристика учреждения, выполнен анализ формирования его корпоративной культуры. В практической части магистерской работы предложены рекомендации по изменению и совершенствованию корпоративной культуры ООО «Англолекс». Была приведена оценка эффективности их внедрений.

Магистерская работа состоит из введения, главы 1 «Теоретические основы управления корпоративной культуры организации», главы 2 «Анализ управления корпоративной культуры ООО «Англолекс», главы 3 «Направления совершенствования управления корпоративной культурой ООО «Англолекс»;

Научная новизна данного исследования заключается в формулировке авторской классификации корпоративной культуры, разработке рекомендаций по совершенствованию управления корпоративной культурой для негосударственного образовательного учреждения ООО «Англолекс».

Элементы научной новизны:

— введена авторская классификация корпоративной культуры исходя из доминирующих ценностей;

— выявлены проблемы в управлении корпоративной культурой, а также разработаны рекомендации, направленные на изменение и совершенствование управления корпоративной культурой.

Основное содержание работы

В первом разделе «Теоретические основы управления корпоративной культурой» представлены определения понятия корпоративной культуры и управления корпоративной культурой организации, определены ее основные элементы. Рассмотрены наиболее известные типологии корпоративной культуры, которые выявили по таким критериям, как ценности как самой организации, так и отдельного индивида; цели предприятия, стадии его развития; система коммуникации, обратная связь; распределение власти; отношения внутри коллектива, психологический климат, а также критерии

между руководителями и подчиненными; тип управления. На основе известных типологий корпоративной культуры была предложена авторская классификация корпоративной культуры исходя из доминирующих ценностей предприятия:

1. Культура с ориентацией на функцию.

В подобных организациях все обязанности и ответственности четко распределены между работниками; предоставляются широкие возможности карьерного роста; организация успешно функционирует только в условиях стабильности.

2. Культура с ориентацией на силу.

В организациях с данной корпоративной культурой действует жесткая иерархичность. Власть руководителя не вызывает сомнения, сопротивление внутри организации подавляется. Организации с данной культурой развиваются рывками, решения принимаются не исходя из движения к цели, а для поддержания баланса влияний.

3. Культура с ориентацией на результат.

Неформальные отношения внутри предприятия; сотрудникам предоставляется возможность реализовать свою энергию для достижения целей и миссии предприятия. Руководителям ставят четкие задачи перед подчиненными, которые позволят им показать и использовать свои способности.

4. Культура, ориентированная на получение дохода.

Все потенциальные проекты предприятия с данным типом культуры предназначены для получения максимальной прибыли за небольшой промежуток времени. Каждый сотрудник выполняет только свои обязанности, о которых он имеет четкое представление, и не возьмется за работу своего коллеги. Руководитель принимает все основные решения поставленных задач, доля участия сотрудников мала.

5. Культура с ориентацией на взаимопомощь и поддержку.

В центре данного типа культуры находится личность. Неформальные отношения в организации являются нормой. Сотрудников настраивают на гармонию, поэтому они стараются избегать конфликтных ситуаций, вследствие чего конфликты могут иметь латентный характер.

Выделены основные методы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры.

Формирование корпоративной культуры зависит от таких аспектов, как личность главы предприятия, область деятельности организации, стадия развития организации, стандарты и условия внешней и внутренней среды.

Выделяют пять стадий формирования и развития корпоративной культуры предприятия:

1. Оценка действующей корпоративной культуры.
2. Подготовка кодекса предприятия.
3. Выявление технологий.
4. Выполнение плана.
5. Оценка преобразований.

Основными способами, обеспечивающими эффективное поддержание корпоративной культуры на постоянной основе, являются: отбор персонала (прием на работу сотрудников, чьи ценности отвечают ценностям корпоративной культуры организации), деятельность высшего руководящего звена (установление направлений развития и стратегии компании), культурная адаптация (реализация программ по проф. ориентации и адаптации).

Процедура изменения корпоративной культуры проходит в целом шесть стадий:

1. Определения уровня для проведения корректировок, прогнозирование процента сопротивляемости.
2. Корректировка миссии и стратегических целей.
3. Выявление несоответствий в представлениях и убеждениях сотрудников об организации.

4. Проведение бесед с персоналом, пояснение смысла предстоящих перемен.

5. Внедрение нововведений.

6. Обучение сотрудников в целях усовершенствования их навыков в рамках функционирования новых корпоративных стандартов.

Во втором разделе «Анализ управления корпоративной культурой ООО «Англолекс» дана характеристика объекта исследования - общества с ограниченной ответственностью «Англолекс», созданное в 2007 году; проанализирована сложившаяся корпоративная культура в данном учреждении.

Общество с ограниченной ответственностью «Англолекс» - частная коммерческая организация, осуществляющая свою деятельность согласно законодательству РФ, Гражданскому кодексу РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1991 г. №14-ФЗ; располагается по адресу г. Саратов, ул. Большая Садовая, 153/163.

Основной вид деятельности — обучение английскому языку как иностранному.

В ООО «Англолекс» числятся 54 сотрудника. На данный момент в школе работают 33 преподавателя, 4 старших преподавателя, 8 администраторов, заведующий хозяйственной частью учреждения, специалист в области информационных технологий, 2 бухгалтера, заместитель директора по административно-хозяйственным вопросам, заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по развитию, руководитель направления международных экзаменов и директор.

ООО «Англолекс» принадлежит группа школ английского языка, бюро переводов и англоязычный детский сад. Все подразделения имеют общее коммерческое название «Nova».

На данный момент функционируют два бюро переводов «Nova»; один из них находится в г. Саратове, другой – в г. Балаково.

ООО «Англолекс» имеет достаточно сильные позиции в конкурентной борьбе в сфере предоставления платных образовательных услуг по обучению иностранному языку.

С финансовой точки зрения положение ООО «Англолекс» является стабильным, однако в связи с открытием двух филиалов в в конце 2014 года и увеличением количества штатных сотрудников необходимо принять меры, которые позволят увеличить прибыль и расширить деятельность организации.

В ООО «Англолекс» существуют такие корпоративные документы, как:

- должностная инструкция преподавателя;
- должностная инструкция старшего преподавателя;
- должностная инструкция администратора;
- положение о неразглашении.

В результате проведенных опросов и бесед с персоналом и дирекцией школы «Nova» было выяснено, что в данной организации (согласно типологии корпоративной культуры К. Ханди) преобладает культура индивидуальности.

Если опираться авторские типы корпоративной культуры, то в данном случае здесь преобладает культура с ориентацией на результат.

Внутри организации ООО «Англолекс» были определены важнейшие факторы, которые оказывают влияние на корпоративную культуру. К этим факторам относятся:

- величина организации;
- форма собственности;
- применяемые технологии и методики;
- состав персонала;
- окружение;
- задачи, цели организации.

При анализе воздействия вышеперечисленных факторов на результативность управления корпоративной культурой наиболее значимыми являются:

- лица, работающие в организации;

— поведенческие модели и культура исходят от одного человека или целой группы, ключевых фигур.

— цели, задачи организации.

На момент исследования корпоративная культура ООО «Англолекс» сформирована, и некоторые ее аспекты активно поддерживаются руководством. Тем не менее, существуют проблемные зоны, которые требуют изменений:

1. Недостаточно эффективная система информирования о событиях и новостях школы.

2. Нехватка традиций и ритуалов.

3. Отсутствие форм нематериального стимулирования.

4. Неготовность преподавателей и администраторов нести ответственность за уменьшение количества клиентов.

5. Недовольство некоторых сотрудников графиком работы несмотря на учет пожеланий относительно их расписания.

6. Нарушение пунктов должностных инструкций и сокрытие этих инцидентов о начальства.

7. Недостаточный контроль рабочего процесса со стороны руководства.

8. Существование осознаваемых и неосознанных поведенческих норм и правил.

9. Небольшие возможности карьерного роста.

10. Отсутствие программ адаптации новых сотрудников.

11. Отсутствие дополнительных предписаний и положений, содержащих все элементы культуры организации.

В третьем разделе «Направления совершенствования корпоративной культурой ООО «Англолекс» предложены мероприятия по изменению и совершенствованию управления корпоративной культуры в учреждении, а именно:

1. Использовать корпоративную почту не только для решения рабочих вопросов, но и для информирования сотрудников о всех текущих событиях и новостях.

2. Регулярно проводить праздники для всего персонала, что позволит поддерживать положительный имидж организации, создавать хорошее впечатление и образ школы у новичков; устранять враждебность и конфликтные ситуации между филиалами либо между отдельными сотрудниками.

3. Создать ритуал по приему в школу новых сотрудников. Помимо их обучения, закрепления наставника, также в день вступления в должность вручить буклет о школе, справочные телефоны и т. п. Также можно делать рассылку по корпоративной почте с информацией о новых сотрудниках: резюме, фотографии.

4. Закрепить историю школы «Nova» письменно, отметить людей, которые участвовали в ее развитии. Разместить историю развития школы предполагается на официальном сайте.

5. Перечитывать на собраниях преподавателей должностную инструкцию, напоминать о важности четкого следования перечисленных положений, объяснять негативные последствия. Эту обязанность рекомендуется возложить, в первую очередь на старших преподавателей, поскольку именно они организуют и проводят собрания в филиалах.

6. Установить четкую процедуру увольнения работников. Уточнять причины увольнения, впечатление, сложившиеся у сотрудника об учреждении.

7. Проводить для сотрудников и самими сотрудниками собраний по повышению уровня их компетенций.

8. Разработать кодекс корпоративной этики ООО «Англолекс», который позволит решить несколько задач сразу:

– письменное закрепление ценностных ориентаций и норм школы будет способствовать однозначному пониманию «ценностей» всеми работниками;

– правила и инструкции деятельности персонала будут доступны для всех сотрудников;

– сведение к минимуму ситуаций, когда учреждение декларирует одни принципы, а в реальности действует по другим убеждениям;

- помощь в адаптации новых сотрудников;
- помощь в решении неоднозначных вопросов.

Что касается экономической выгоды предложенных рекомендаций, то внедрение перечисленных мероприятий предполагает снижение уровня текучести кадров, уменьшение трат на поиск и наем новых сотрудников. При снижении показателя текучести кадров школа сэкономит значительную сумму, которую можно использовать на развитие и поддержание корпоративной культуры организации.

Развитие корпоративной культуры, совершенствование ее управления позволит уменьшить число конфликтных ситуаций, улучшить взаимоотношения в организации, снизить непродуктивные затраты времени во время работы; будет способствовать повышению удовлетворенности и лояльности работников, что приведет к росту производительности труда.

Также после проведения предложенных мероприятий можно увидеть социальную эффективность.

Некоторые мероприятия направлены на изменение ценностей школы, на осознание их сотрудниками школы. Они позволят объединить людей, а когда люди руководствуются едиными для всех ценностями, то они становятся мощным инструментом в достижении стратегических целей организации.

Организация совместных торжественных мероприятий позволит улучшить взаимоотношения внутри коллектива, повысить командный дух, лишней раз продекларировать и напомнить сотрудникам ценности школы. Кроме того, при подведении итогов работы школы за определенные периоды также способствует проявлению у сотрудников чувства гордости не только за свои личные достижения, за свой вклад, но также и за деятельность организации в целом.

Проведение собраний по подготовке к сдаче международных экзаменов также позволит сплотить коллектив, еще больше замотивировать сотрудников к повышению их собственной квалификации, к повышению престижа школы;

также позволит почувствовать им заботу со стороны школы об их будущем, об их карьерном росте.

Рекомендации по созданию подобного рода собраний были реализованы. С декабря 2016 года каждую неделю в каждом филиале самые инициативные сотрудники брали на себя ответственность за подготовку и проведение данного мероприятия. Первое собрание было проведено заместителем директора по общим вопросам, а участниками стали старшие преподаватели, которые, в свою очередь, должны были увидеть эффективность и результат от этих собраний.

Было также отмечено, что в укреплении ценностей школы, в мотивировании сотрудников и в повышении преданности школы также играют большую роль мифы и легенды. Легенды о деятельности директоров, заместителей позволяют сблизить сотрудников с руководящим звеном; легенды, связанные с подчиненными, будут моделью поведения, примером, которому можно следовать в любых, в особенности в нестандартных, напряженных ситуациях. Персонал будет испытывать меньший стресс, большую уверенность в правильности своих действий, что опять же приведет к снижению показателя текучести кадров.

К этим же результатам приведет тщательно продуманные и действенные методы стимулирования и мотивации помогут в повышении готовности брать на себя ответственность за эффективное функционирование школы, в увеличении производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования было просмотрено и изучено большое количество теоретического материала и эмпирических данных, которые стали основой для проведения анализа управления корпоративной культурой ООО «Англолекс» с последующим составлением рекомендательных мероприятий по его изменению и совершенствованию.

Рассмотрены понятие корпоративная культура и управление корпоративной культурой организации; выявлены элементы корпоративной

культуры: система ценностей, нормы и стандарты поведения, лозунги, имидж организации, герои, мифы, легенды, а также традиции, ритуалы и церемонии.

На основе изучения наиболее известных типологий корпоративной культуры была предложена авторская классификация, согласно которой, исходя из главных ценностей организации, корпоративная культура делится на 5 типов: культура с ориентацией на функцию, культура с ориентацией на силу, культура, ориентированная на результат, культура с ориентацией на максимальный доход, культура с ориентацией на взаимопомощь и поддержку.

При управлении корпоративной культуры недостаточно определить тип корпоративной культуры, сложившейся на предприятии, или же выбрать тот вид, который был бы предпочтителен для конкретной организации. Необходимо также использовать методы для ее формирования, поддержания и изменения.

Корпоративная культура ООО «Англолекс» имеет все признаки сформированной культуры, некоторые ее элементы находят поддержку у руководства.

Выявлены проблемные зоны в области управления корпоративной культурой ООО «Англолекс». В результате исследования были предложены рекомендательные мероприятия по изменению и совершенствованию управления корпоративной культурой предприятия.

При разумном управлении корпоративной культурой можно добиться успеха, стабильности и процветания для фирмы. При неумелом управлении или же при непонимании важности такого явления может произойти обратный эффект. Понятие управления корпоративной культурой необходимо изучать, совершенствовать методы по ее формированию, поддержанию и изменению. Для того, чтобы компания могла работать как часы, стала единым организмом, нужно приложить максимум усилий.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

- 1 Кожефова, Э. И. Способы поддержания корпоративной культуры / Э. И. Кожефова // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 5 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. – С. 104-106.
- 2 Кожефова, Э. И. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией (в печати).