



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

«Формирование организаторской культуры
в системе управления персоналом образовательной
организации»

Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.04.04 Профессиональное обучение
Направленность программы магистратуры
Менеджмент профессионального образования и управление
персоналом

Выполнил(а):

магистрант группы ЗФ-209/174-2-1
Базавлущкая Лилия Михайловна

Научный руководитель:

доктор педагогических наук,
профессор Е.А. Гнатышина

Проверка на объем заимствований:

21 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована

« 1 » 12 2017г

зав. кафедрой ПППОиПМ

Н.Ю. Корнеева к.п.н., доцент Н.Ю. Корнеева

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Теоретические аспекты проблемы формирования организаторской культуры персонала образовательной организации.....	14
1.2. Систематизированный процесс формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.....	32
Выводы по первой главе.....	47
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Цель, задачи и общая характеристика экспериментальной работы по формированию организаторской культуры персонала образовательной организации.....	50
2.2. Реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры и комплекса условий ее эффективного функционирования.....	65
2.3. Результаты экспериментальной работы по формированию организаторской культуры сотрудников в системе управления персоналом образовательной организации.....	75
Выводы по второй главе.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96

ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества работы в системе управления персоналом образовательной организации, получившее в настоящее время статус общенациональной проблемы и приоритетного направления государственной политики в области образования [38; 39; 58; 82 и др.], предполагает внесение коренных преобразований не только в ее содержание, но и задает новые требования к ее результату. Современный специалист образовательной организации должен быть такого уровня, чтобы знания, умения и опыт позволили ему выйти на уровень создания, в своей профессиональной деятельности новых социально значимых ценностей, т.е. стать субъектом профессиональной культуры, включиться в процесс ее расширения. Столь значимая для развития государства роль специалиста требует пристального внимания к формированию у него профессиональной культуры.

Для сотрудника образовательной организации — ключевой фигуры процесса модернизации отечественной экономики, сформированность профессиональной культуры является важнейшим показателем качества образования, позволяющим приобщиться к мировой культуре управления и использовать накопленный опыт. При этом сложность и многоаспектность профессиональной культуры как личностного новообразования, требует внимания ко всем ее направлениям. Так, для педагога, значительный удельный вес в профессиональном труде которых занимает организаторская деятельность, особую важность имеет организаторская культура, позволяющая создать оптимальные условия для взаимодействия членов коллектива по достижению целей организации с учетом общественных, государственных и личностных ценностей. Именно грамотное выполнение организаторской функции определяет качество деятельности педагога в целом, а практически непрерывное общение и взаимодействие с другими людьми делают особенно актуальной культурную составляющую его личности, как истинного профессионала.

Значимость организаторской деятельности подчеркнута в основных нормативных документах, регламентирующих процесс формирования профессионализма у персонала образовательной организации. Поэтому создание в системе управления образовательной организации таких условий, при которых у персонала сможет сформироваться такое уникальное личностное качество как организаторская культура, является на сегодня, важнейшей задачей.

Понимание важности данного направления требует, прежде всего, активизации поисков по созданию основ, определяющих организационно-содержательную стратегию подготовки, которая с одной стороны должна обеспечивать целенаправленное формирование организаторской культуры, а с другой – органично вписываться в сложившуюся систему управления персоналом, рационально используя весь имеющийся потенциал современной образовательной организации.

Отметим, что ориентация профессиональной подготовки специалиста на целенаправленное формирование у него организаторской культуры неслучайна, так как, накопленные знания и умения для осуществления организаторской деятельности, освоение и присвоение ценностных ориентаций в соответствии с потребностями общества, государства и личности, развитие творческого мышления, ответственности и самостоятельности, накопление организаторского опыта работы в коллективе, все это, создает целостное управленческое мировоззрение, ориентированное на повышение качества профессиональной деятельности.

По данным проведенного нами анкетного опроса, важность организаторской культуры для своей профессиональной деятельности осознается подавляющим большинством сотрудников (более 87% от 122 опрошенных). В то же время сущность организаторской культуры смогли раскрыть 8 человек (6%), и около 11% респондентов (14 человек) частично охарактеризовали ее содержание: перечислили основные составляющие компоненты. При этом подавляющим большинством правильно названы

требования к специалисту, обеспечивающие ему эффективность организаторской деятельности (необходимые знания, умения, личностные качества, ценностные ориентации и т.д.). Практически полное единодушие было высказано в оценке степени сформированности собственной организаторской культуры: все сотрудники признали ее недостаточной. Кроме того, по нашим данным, большинством опрошенных преподавателей признается не только важность для формирования организаторской культуры (более 90% из 33 участников опроса), но и необходимость систематизации целенаправленной работы в данном направлении (около 79% — 26 преподавателей).

Таким образом, анализ состояния профессионально-педагогического становления сотрудников показал, с одной стороны, необходимость формирования у них организаторской культуры, а с другой, очевидную недостаточность внимания к данной проблеме в системе управления персоналом современной образовательной организации: ключевые аспекты данного вида культуры не отражены в должной мере в нормативной документации и программах, недостаточно используются возможности практического применения. Поэтому сегодня, когда особую актуальность приобретает усиление внимания к действиям по организации работы коллектива в достижении запланированных целей, чрезвычайно важным становится построение и внедрение в систему управления персоналом образовательной организации, возможность формирования организаторской культуры сотрудников.

Вопросам формирования разного вида культур посвящено большое количество психолого-педагогических исследований: процесс формирования различных видов профессиональной компетентности (правовой, исследовательской, психологической, практической, социальной) отражен в работах С.А. Баландина, Е.В. Лебедевой, И.А. Савиной, К.А. Стародуб, Н.И. Терещук, Н.В.Юрасюк и др.; формирование различных видов профессиональной культуры (коммуникативной, экологической, корпоративной,

управленческой, информационной, предпринимательской, нравственной) исследовано Г.А. Бабий, Я.И. Войтальяновой, Н.М. Горяиновой, А.В. Деминой, В.А. Дзюба, Л.Н. Доброхотовой, Г.М. Золотаревой, Г.В. Нагорновой, Е.Д. Разумовой, А.Х. Чупановым и др.; формированию профессиональных умений посвящены труды Е.А. Гришиной, Л.А. Коченовой, Л.В. Фалеевой и др.; ценностные ориентации, профессиональная направленность, и способы их формирования представлены в исследованиях Т.В. Казак, Ю.В. Лукиных, Е.В. Чижиковой и др.; формированию профессионально значимых личностных качеств посвящены исследования И.Н. Горностаевой, Е.З. Мондраевой, Л.В. Соколовой, О.Н. Трофимовой и др.; профессиональный имидж и карьера специалиста исследованы в работах Г.П. Морозова, Н.К. Петровой и др.

Однако, несмотря на существенный интерес ученых и значительность полученных к настоящему времени результатов, проблема формирования организаторской культуры по-прежнему в достаточной степени не решена. Основными причинами этого являются:

- отсутствие общепризнанного понимания организаторской культуры как комплексного феномена, требующего специально организованных мер по его формированию и имеющего значительный потенциал в решении проблемы повышения качества в системе управления образовательной организации;
- недостаточная разработанность основ процесса формирования организаторских знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств, ценностных ориентаций, отражающих его природу, сущность и возможности совершенствования;
- преобладание формального подхода к процессу формирования организаторской культуры, состоящего в подмене системных воздействий на профессиональное становление отдельных случайных процедур, дающих лишь общее представление об организаторской деятельности, ее сущности и роли для выполнения профессиональных задач;

- несоответствие уровня развития технологии измерения и оценивания результатов к специалистам, организаторской деятельности современным требованиям к оценке качества в образовательной сфере.

Таким образом, **актуальность** настоящего исследования определяется:

- на *социально-экономическом* уровне — возрастающими требованиями к профессиональному качеству специалистов, способных действовать в новых экономических условиях и обеспечивать их совершенствование;
- на *теоретико-методологическом* уровне — необходимостью создания теоретических основ формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации;
- на *методико-технологическом* уровне — необходимостью разработки соответствующего технологического аппарата для эффективного формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

На основании анализа существующих исследований, а также собственного поиска в данном направлении была сформулирована **проблема исследования**. Ее суть заключается в необходимости разрешения **противоречия** между возросшей потребностью общества в специалисте, обладающего высоким уровнем организаторской культуры и недостаточной теоретико-методологической и методико-технологической разработанностью путей ее формирования, приспособленной к эффективному использованию в системе управления персоналом образовательной организации.

Важность и актуальность рассматриваемой проблемы послужили основанием для выбора темы исследования: **«Формирование организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации»**.

Цель исследования — разработать, обосновать и реализовать систематизированный процесс формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

Объект исследования — управление персоналом в образовательной организации.

Предмет исследования — процесс формирования организаторской культуры в образовательной организации.

Ход исследования определялся следующей **гипотезой**. Процесс формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации станет более эффективным, если :

во-первых, он будет осуществляться в соответствии с систематизированным процессом, который:

- разработан на основании системного, деятельностного и культурологического подходов с учетом требований социального заказа, содержания профессиограммы сотрудника, его профессиональной направленности, организаторской деятельности и организаторской культуры;
- включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты;
- характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью;
- реализуется с учетом принципов рефлексивности, диалогического общения, актуализации субъектного опыта специалиста;

во-вторых, будет выявлен комплекс следующих условий: построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества и включение сотрудников в активную творческую деятельность.

В соответствии с целью и гипотезой в исследовании ставились следующие **задачи**:

1) представить теоретико-методологический аспект формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации;

2) проанализировать современное состояние проблемы исследования в теории и практике управления и выявить пути разрешения;

3) определить наиболее продуктивные методологические подходы к решению исследуемой проблемы;

4) на их основе разработать систематизированный процесс формирования организаторской культуры сотрудников и выявить комплекс условий его эффективного функционирования

5) экспериментально проверить эффективность систематизированного процесса и комплекса необходимых условий формирования организаторской культуры;

6) разработать научно-методические рекомендации по формированию организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

Теоретической основой исследования послужили идеи и положения теорий *системного* (И.В. Блауберг, Дж. ван Гиг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин и др.); *деятельностного* (Л.П. Буева, М.В. Демин, Н.В. Кузьмина, В.А. Лекторский, В.А. Сластенин и др.) и *культурологического* (В.С. Библер, А.Г. Здравомыслов, М.С. Каган, Н.Б. Крылова, Э.С. Маркарян и др.) *подходов; профессиональной подготовки в вузе* (А.Ф. Аменд, В.А. Сластенин, Н.Н. Тулькибаева, А.В. Усова, Н.М. Яковлева и др.); *организаторской деятельности* (Е.В. Гнидан, М.Ю. Забияко, А.Л. Карпова, Ю.С. Ценч и др.); *формирования ценностных ориентаций* (А.В. Кирьякова, З.И. Равкин, А.А. Ручка, В.А. Сластенин и др.).

Исследование проводилось с использованием комплекса теоретических и эмпирических методов.

Теоретические методы: а) анализ нормативных документов применялся для обоснования актуальности проблемы и определения правовых возможностей ее решения; б) теоретический анализ использовался для построения историографии проблемы исследования; в) теоретико-методологический анализ позволил сформулировать исходные исследовательские позиции; г) понятийно-терминологический анализ применялся для описания понятийного поля проблемы; д) системный анализ

послужил основой целостного рассмотрения проблемы; е) моделирование использовалось для построения процесса формирования организаторской культуры.

Эмпирические методы: а) исследование и обобщение эффективного опыта и массовой практики профессионально-технической подготовки и переподготовки квалифицированных кадров; б) констатирующий эксперимент по оценке сформированности организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации; в) формирующий эксперимент по практической реализации процесса формирования организаторской культуры; г) наблюдение, анкетирование, тестирование, самооценка, рейтинг, экспертиза; д) статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Организаторская культура — это вид профессиональной культуры, обеспечивающий продуктивную реализацию организаторской деятельности, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящий в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи.

2. Сочетание системного, деятельностного и культурологического подходов обеспечивает комплексность изучения систематизированного процесса формирования организаторской культуры и достижение цели исследования.

3. Формирование организаторской культуры успешно осуществляется в рамках систематизированного процесса, который разработан с учетом требований социального заказа, профессиональной направленности, организаторской деятельности и организаторской культуры; включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью; реализуется

с учетом принципов рефлексивности, диалогического общения, актуализации субъектного опыта специалиста.

4. Условиями эффективного функционирования систематизированного процесса формирования организаторской культуры сотрудников являются: построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества и включение сотрудников в активную творческую деятельность.

Защищаемые положения определяют научную новизну, теоретическую и практическую значимость настоящего исследования.

Научная новизна заключается в следующем:

1. Определена теоретико-методологическая основа решения проблемы исследования – сочетание системного, деятельностного и культурологического подходов, обеспечивающее корректность ее постановки, возможность комплексного изучения, создание теоретического и практического аппарата для достижения поставленной цели.

2. На основе системного, деятельностного и культурологического подходов предложен систематизированный процесс формирования организаторской культуры, который разработан с учетом требований социального заказа, профессиональной подготовки, организаторской деятельности и организаторской культуры, включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью; реализуется с учетом принципов рефлексивности, диалогического общения, актуализации субъектного опыта специалиста.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

1) дано теоретическое представление проблемы и роли организаторской культуры в образовательной организации;

2) уточнены понятия «организаторская культура», «формирование организаторской культуры»;

3) дана трактовка, определены особенности и компоненты организаторской деятельности сотрудника образовательной организации (персонализация задачи, распределение полномочий и ресурсов, обеспечение обратной связи);

4) осуществлена комплексная взаимодополняющая реализация системного, деятельностного и культурологического подходов к изучению проблемы исследования и построению систематизированного процесса формирования организаторской культуры;

5) расширены научно-теоретические представления о процессе формирования организаторской культуры за счет определения возможностей его исследования средствами современной методологии, выявления роли и места данного процесса, установления его особенностей, содержания, структуры.

Практическая значимость исследования определяется: внедрением в систему управления персоналом образовательной организации систематизированного процесса формирования организаторской культуры; разработкой системы задач, заданий, имитационных игр; построением комплекса сопроводительных материалов для формирования организаторской культуры; разработкой учебно-методического пособия по формированию организаторской культуры в образовательной организации. Материалы исследования могут быть использованы в массовой практике работы образовательных организаций.

Обоснованность и достоверность выполненного исследования определяется:

1) использованием в качестве теоретических основ исследования фундаментальных положений философии, психологии и педагогики;

2) использованием взаимосвязанного комплекса теоретических и эмпирических методов, адекватного предмету и задачам исследования;

3) результатами внедрения в систему управления персоналом образовательной организации систематизированного процесса формирования организаторской культуры;

4) воспроизводимостью результатов исследования, их систематической проверкой;

5) количественным и качественным анализом на различных этапах экспериментальной работы;

6) подтверждением выдвинутой гипотезы результатами эксперимента и обработкой экспериментальных данных методами математической статистики.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись посредством:

- публикаций результатов исследования;
- участия в Международной научно-практической конференции: «Пропедевтика системы управления персоналом образовательной организации»(2016);
- участие Всероссийской научно-практической конференции: «Инженерно-организаторская культура студентов обучающихся в условиях модернизации образования» (2015г.); «Методика подготовки преподавателя экономических дисциплин к профессиональной деятельности»(2016г.);
- в процессе педагогической деятельности в качестве доцента кафедры Экономики, управления и права Профессионально-педагогического института ЮУрГГПУ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические аспекты проблемы формирования организаторской культуры персонала образовательной организации

Для анализа современного состояния исследуемой проблемы, необходимо решить, как минимум, две важнейшие задачи: во-первых, упорядочить понятийный аппарат с целью определения исходных позиций, во-вторых, изучить имеющийся научный опыт по ее решению, т.е. проанализировать уже существующие точки зрения ученых на формирование профессиональной культуры персонала вообще, и организаторской культуры, в частности.

Определяющими для нашего исследования выступают понятия «культура», «профессиональная культура», «организаторская культура», «формирование организаторской культуры», которые будут раскрываться в указанной последовательности через уточнение и конкретизацию.

Культура, как междисциплинарная категория, исследуется с древних времен: по данным ученых, впервые термин «культура» встречается в работе Марка Тулия Цицерона «Тускуланские беседы» [136]. Однако, несмотря на интенсивное изучение феномена культуры как зарубежными (Т. Карвер, К. Клакхон, А. Кребер, И. Нидерман, Э. Сепир, К. Уислер и др.), так и отечественными (А.И. Арнольдов, Н.М. Борытко, А.Г. Здравомыслов, И.С. Каган, В.И. Максакова, Э.С. Маркарян, Ю.М. Резник и др.) исследователями, это понятие до сих пор не имеет единого толкования (к настоящему времени ученые оперируют более 500 определений).

Не углубляясь в изучение предметно-содержательных нюансов, имеющих в различных трактовках данного понятия, отметим, что рассматривая культуру с точки зрения личностного к ней приобщения, мы будем придерживаться определения, приведенного в философском словаре:

«Культура – это социально-прогрессивная творческая деятельность человечества во всех сферах бытия и сознания, являющаяся диалектическим единством процессов опредмечивания (создания ценностей, норм, знаковых систем и т.д.) и распредмечивания (освоение культурного наследия), направленная на преобразование действительности, на превращение богатства человеческой истории во внутреннее богатство личности, на всемерное выявление и развитие сущностных сил человека» [132, с. 225].

Анализ современных исследований [18; 47 и др], привел нас к заключению, что культура обладает следующими характеристиками:

- отражает систему ценностей общества;
- представляет собой естественно-искусственное образование;
- является замкнутой системой, способной к развитию и историческому изменению;
- определяет жизнь человека и детерминируется его деятельностью;
- отражает совокупность сложившихся в обществе знаковых систем, при помощи которых осуществляется коммуникация, сохраняется социальная память и передается опыт поколений.

Таким образом, культура, как интегративная система, обеспечивает становление личности, в том числе и в профессиональном плане. Отметим, что любой специалист является носителем как общей, так и профессиональной культуры, степень сформированности которых не всегда совпадают (обладая высокой профессиональной культурой и являясь квалифицированным специалистом, человек может иметь низкий уровень общей культуры, и наоборот). При этом общая культура личности является более стабильной его характеристикой, чем профессиональная, изменения которой определяются динамикой непрерывного совершенствования целевых ориентаций, методов, средств и содержания профессиональной деятельности.

Как справедливо отмечено в исследовании Е.В. Гнидан, профессиональная культура «выступает интегральным показателем

творческого начала, мерой и качеством развития личности» [24**Ошибка!** источник ссылки не найден., с. 20]. Она представляет собой самостоятельное явление, которое в настоящее время является достаточно распространенным предметом исследования [4; 44; 45; 110; 114 и др.]. Профессиональную культуру понимают, как:

- интегральное качество личности профессионала, условия и предпосылки эффективной профессиональной деятельности, обобщенный показатель профессиональной компетенции личности (И.Ф. Исаев);
- система социальных качеств, которые непосредственно обеспечивают уровень трудовой профессиональной деятельности и определяют ее личностное содержание, отношение к труду (Н.Б. Крылова);
- интегральный показатель развития профессионала (А.А. Деркач);
- сложное системное образование, представляющее собой упорядоченную совокупность общечеловеческих идей, профессионально-ценностных ориентаций и качеств личности, универсальных способов познания и гуманистической технологии деятельности (С.И. Уляев) и др.

Для обоснования собственного представления о профессиональной культуре, проанализируем выводы исследователей о ее содержательном наполнении.

Рассматривая вопрос о структурно-содержательном составе того или иного вида профессиональной культуры учеными (Г.А. Бабий, Я.И. Войтальянова, В.А. Дзюба, Л.Н. Доброхотова, О.А. Ершова, Г.М. Золотарева, Ю.А. Клоков, Г.В. Нагорнова, А.Х. Чупанов и др.) предлагаются самые разнообразные наборы компонентов. Так, например, В.А. Дзюба предлагает структурировать содержание профессиональной культуры через содержательно-процессуальный, мотивационно-целевой и ориентировочно-нравственный компоненты [32, с. 37]. Принимая в целом данную позицию автора, тем не менее, считаем, что в таком виде недостаточно проявляется специфика культуры, весомым компонентом для которой, по определению, должен быть ценностный компонент.

Г.В. Нагорнова, определяя культуру как совокупность мировоззрения и деятельности, выделяет в ее структуре мотивационно-ценностный, когнитивный, коммуникативный, технологический и оценочно-рефлексивный компоненты [81, с. 34-35]. Принимая во внимание специфику информационной культуры менеджера, формированию которой посвящено исследование данного автора, мы, тем не менее, считаем, что, во-первых, в данном перечне с функциональной точки зрения наблюдается определенная неоднородность компонентов и допущены их взаимопересечения, а, во-вторых, такой компонентный состав нивелирует специфику культуры и делает ее синонимом информационной компетентности менеджера как профессионала. Предельно развернутое содержание культуры менеджера приведено в исследовании Ю.А. Клокова. Рассматривая культуру как форму, определяющую индивидуальный управленческий стиль [56, с. 53-58], он обосновывает необходимость функционального, личностно-творческого, здоровьесберегающего, психологического, коммуникативного и культурологического компонентов [56, с. 50]. Действуя примерно в той же логике, Я.И. Войтальянова описывает структуру профессиональной культуры через когнитивный, эмоциональный, коммуникативный и рефлексивный компоненты [17, с. 29-31].

Достаточно четкая, по нашему мнению, позиция относительно содержания профессиональной культуры приведена в исследовании Г.М. Золотаревой [40, с. 23-25], которая включает в ее состав аксиологический, технологический и личностно-творческий компоненты. Данная точка зрения может стать базовой, если ее дополнить поведенческим компонентом, непосредственно отражающим культуру действий специалиста. Именно такой путь решения проблемы предлагают некоторые ученые: например, Л.Н. Доброхотова, включающая в состав нравственной культуры (обеспечивающей готовность специалиста осуществлять социально ответственное управление) когнитивный, ценностно-мотивационный, эмоционально-волевой и поведенческий компоненты [34, с. 34-37], А.Х.

Чупанов, выделяющий в структуре профессиональной культуры специалиста профессиональное мировоззрение, мастерство и поведение [140, с. 54-55]. При этом мировоззрение, по мысли автора, характеризуется знаниями, мастерство – умениями, а поведение – личностными качествами. Достоинство данной модели, на наш взгляд, заключается в том, что столь простая и универсальная конструкция позволяет легко осуществить экспериментальную проверку и оценку степени сформированности профессиональной культуры в реальной образовательной организации.

Проанализировав и обобщив существующие точки зрения на понятие и содержание профессиональной культуры, нами выделены ее сущностные характеристики, которые необходимы, чтобы, во-первых, отграничить данный феномен от близких по смыслу понятий (т.е. придать ему самостоятельный статус) и, во-вторых, содержательно подготовить формулировку нашего авторского понимания профессиональной культуры, адекватную ее природе. Итак, согласно нашего исследования, профессиональная культура: 1) всегда осознана; 2) представляет собой личностное качество специалиста; 3) отражает устойчивое ценностное отношение к выполняемому виду деятельности; 4) опирается на профессиональные знания, умения, и детерминируется профессионально значимыми личностными качествами; 5) задает стереотипы профессионального поведения; 6) обеспечивает творческое продуктивное преобразование профессиональной среды.

Исходя из вышеизложенного, мы трактуем **профессиональную культуру** как личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды.

Следуя заявленной логике исследования, перед нами стоит задача определить понятие «организаторская культура», которая представляет собой

один из видов его профессиональной культуры, наряду с коммуникативной, исследовательской, информационной, правовой, предпринимательской, нравственной, технологической и другими.

Как показало проведенное нами исследование, реализация основных управленческих функций (мотивационно-целевой, информационно-аналитической, плано-прогностической, организационно-исполнительской), задает специфические характеристики его профессиональной деятельности: сложность, интенсивность, коммуникативность, вероятностность результата, процессный и творческий характер.

Как мы уже отмечали, организаторская деятельность специалиста, являясь основным видом его профессиональной деятельности, оказывается непосредственно связанной с организаторской культурой: с одной стороны, организаторская культура определяет содержание и результативность организаторской деятельности, а с другой — реализация организаторской деятельности характеризует уровень сформированности организаторской культуры.

Несмотря на интерес и широкое распространение (организаторскую деятельность в настоящее время осуществляют многие специалисты — педагоги, психологи, инженеры, врачи и др.), она относится к недостаточно исследованным видам профессиональной деятельности, возможно, в силу ее сложности, слабой структурированности и творческого характера. Тем не менее, учитывая цель и предмет нашего исследования, считаем необходимым рассмотреть общие теоретические положения проблемы организаторской деятельности, представленные в научной литературе.

В самом общем виде *организатором* называется тот, кто что-нибудь организует — основывает, подготавливает, объединяет или упорядочивает что-то для достижения поставленной цели [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 458-459].

Характеристика организаторской деятельности требует рассмотрения ее внутреннего содержания, но прежде укажем ее основные свойства: организаторская деятельность является свободной, сложной и творческой; она не поддается жесткой регламентации; не дает материального продукта; ее основу составляет взаимодействие; связана организаторская деятельность с постановкой цели и определением на основе личной ответственности способов ее достижения.

Исследованием проблемы рациональной организации управленческой деятельности в нашей стране начал заниматься П.М. Керженцев. В своих работах он уделял внимание систематизации понятийного аппарата данного направления, проецированию зарубежного опыта научной организации труда на отечественную систему управления производством, определению специфических черт компетентного организатора, выявлению содержания его деятельности (этапов, направлений, методов, средств и т.д.).

По мнению Е.В. Гнидан деятельность по организации должна включать теоретический и практический этапы: теоретический включает стадию планирования и моделирования, а практический – реализацию созданной модели [24, с. 23].

Рассмотрев существующие точки зрения на содержание организаторской деятельности, отметим, что в большей степени нам импонирует позиция Г. Кунца и С. О’Доннела, которые в состав деятельности по организации включают установление целей, планирование, выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления, группировку видов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами. Предложенный авторами порядок реализации организаторской деятельности, на наш взгляд, является универсальным и в достаточной степени отражающим ее специфику.

При изучении организаторской деятельности необходимо разобраться с ее характеристикой и местом в управленческом цикле. Традиционно организаторская деятельность включается в состав деятельности

управленческой, которая представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах [79, с. 5].

Чтобы понять различия между организаторской и управленческой деятельностью, обратимся к их функциональной интерпретации. Основными классическими функциями управления, предложенными Г. Файолем, являются функции предвидения, планирования, организации, координирования и контроля. Таким образом, организаторская деятельность – это один из компонентов управленческой деятельности. Учитывая данную логику, специфику составляющих управленческий цикл функций, назначение организаторской деятельности и обеспечивая ее отграничение от управления, мы пришли к выводу, что организаторская деятельность сводится к постановке задач, аргументированному распределению полномочий и выделению ресурсов для достижения заданной цели.

Отсюда, заключаем, что **организаторская деятельность** представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности специалиста, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи. В соответствии с принятой формулировкой, представим наше понимание содержания организаторской деятельности специалиста.

Таблица 1

Содержание организаторской деятельности специалиста

Компоненты	Наполнение компонентов
Персонализация задачи	<ul style="list-style-type: none"> • актуализация общей проблемы; • формализация проблемы; • декомпозиция общей цели; • анализ и актуализация индивидуальных возможностей персонала по решению конкретных задач; • ознакомление персонала с конкретными задачами
Распределение полномочий	<ul style="list-style-type: none"> • определение последовательности действий персонала; • передача персональных полномочий; • установление ответственности; • распределение персонала по уровням подчиненности;

	<ul style="list-style-type: none"> • установление связей взаимодействия; • инструктирование персонала по выполнению возложенных задач
Распределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • определение материальных средств; • актуализация необходимой информации; • определение временных ограничений; • выделение оптимального ресурсного обеспечения персоналу для выполнения конкретных задач
Обеспечение обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • получение информации о выполнении задач; • регламентация передачи информации о протекании процесса решения задач; • диагностика недостатков; • определение необходимости перераспределения ресурсов, перегруппировки сил и времени

Такое понимание, на наш взгляд, позволяет придать организаторской деятельности самостоятельность и не смешивать ее с деятельностью по планированию, координации или коррекции.

Как показали многочисленные исследования, чтобы обеспечить эффективность организаторской деятельности (т.е. коллективного движения к желаемой цели), специалист должен обладать целым рядом свойств. Проанализировав точки зрения ученых (Т.К. Ахаян, А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, Б.Д. Сапоровская, А.У. Харащ, В.Н. Шадриков, В.М. Шепель, А.Г. Шмелев и др.), мы пришли к выводу, что к таким свойствам относятся, прежде всего, организаторские качества, способности, умения и знания.

Организаторские качества рассматриваются современными учеными как сложная совокупность (Г.М. Иващенко); устойчивое и цельное образование (К.К. Платонов); особенности личности, обеспечивающие организаторскую направленность и общественно-организаторскую активность (А.А. Эм); приобретенная готовность личности находить рациональные приемы решения задачи (В.Д. Сапоровская) и др.

Учитывая огромное количество организаторских качеств, полный спектр которых невозможно ни описать, ни сформировать у отдельной личности, в научной литературе (А.Л. Журавлев, Г.М. Иващенко, Л.И. Уманский, А.У. Харащ, А.Н. Чиж, В.Д. Шадриков, В.М. Шепель, А.А. Эм и др.) предпринимаются попытки классифицировать данные качества или, как

минимум, указать ключевые из них. Так, например, Р.Х. Шакуров условно разделяет организаторские качества на административные (требовательность, критичность, твердость) и лидерские (авторитет, способность убеждать); Ю.С. Ценч вводит доминантные (социальная активность, целеустремленность) и периферийные (доброжелательность, приветливость) качества; Р.Л. Кричевский указывает на значимость для организатора интеллекта, уверенности в себе, креативности, ответственности, общительности и др.; А.Л. Карпова выделяет психологическую проницательность, коммуникативную компетентность, психологическую воздейственность, склонность к организаторской деятельности, критичность и волевые характеристики.

Обобщая вышеизложенное, мы пришли к заключению о необходимости корректировки имеющегося в научной литературе перечня личностных качеств, значимых для организаторской деятельности. Выбор и обоснование таких качеств для специалистов, обладающих организаторской культурой, будет проведен нами позже, а именно при реализации методологических подходов с учетом уже упорядоченного понятийного аппарата исследования.

Помимо личностных качеств, эффективность организаторской деятельности специалиста предполагает овладение им целым рядом знаний и умений. Так, в современных исследованиях [69; 88; 90] к профессиональным знаниям относят знания в области мотивации деятельности подчиненных, специфики взаимодействия, закономерностей психических процессов, развития трудового коллектива и др., а к умениям — мобилизационные, коммуникативные, прогностические, организаторские, диагностические и другие умения. В частности, основными умениями для организаторской деятельности специалиста называют:

- знания о структуре организации (Ю.С. Ценч), должностных регламентов (А.И. Наумов), делового этикета (Р.Л. Кричевский), методик взаимодействия (Л.В. Журавлева) и др.;

- распределять людей по участкам работы (Б.Д. Сапоровская), рационально распределять время (С.В. Кондратьева), четко определять цель (А.А. Эм) и др.

Кроме указанных выше свойств, эффективность организаторской деятельности определяется наличием организаторских способностей, о необходимости развития которых говорят многие ученые. Среди них В.В. Давыдов, Ю.Н. Емельянов, А.Г. Коновалов, Н.Д. Левитов, В.Н. Мясищев и др. К числу организаторских способностей относят способность разбираться в людях и понимать их (С.В. Кондратьева), воздействовать на психику людей (А.Г. Ковалев), ярко и убедительно говорить (Б.З. Вульф), организовывать себя (Е.А. Никитина), стимулировать и регулировать деятельность других людей (А.Я. Микаберидзе) и др.

Соглашаясь с мнением уважаемых ученых о влиянии организаторских способностей на результативность организаторской деятельности, отметим, что в теории, и самое главное в практике, проблема разграничения личностных качеств, умений и способностей остается до сих пор актуальной, что стимулирует продолжающуюся уже много лет дискуссию об их действительном соотношении и показателях проявления. В ходе проведенного нами анализа выяснилось, что в работах посвященных изучению требований к организатору действительно наблюдается терминологическая путаница: способностями называют качества личности, умения, а также свойства, черты характера и т.д. Поскольку способности как потенциальные возможности личности проявляются, прежде всего, в ее качествах и умениях, считаем возможным не выделять «организаторские способности» в самостоятельный компонент организаторской культуры, и ограничиться тем компонентным составом, который был определен ранее. Кроме того, при организации и осуществлении эксперимента это позволит нам избежать дублирования и путаницы в определении степени проявления указанных показателей.

Итак, в ходе нашего исследования было установлено, что наличие у специалиста совокупности организаторских личностных качеств, умений и знаний обеспечивает эффективность реализации организаторской

деятельности. Однако вывести подготовку специалиста на уровень организаторской культуры невозможно без формирования у него системы ценностных ориентаций. Поэтому четвертым и чрезвычайно значимым компонентом организаторской культуры являются *ценностные ориентации*, под которыми понимают отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров [85, с. 373]. Именно ценностные ориентации являются связующим звеном внутриличностной сферы специалиста с профессиональной культурой, обеспечивая адекватное отношение к ней и способность творческого обогащения. Только такое определение статуса и роли ценностных ориентаций, делает организаторскую культуру видом профессиональной культуры и позволяет рассмотреть данные понятия с позиции родо-видовой связи.

Таким образом, под **организаторской культурой** мы понимаем вид профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности. Забегая вперед отметим, что ее внутренне наполнение, должно включать, как минимум, три основных компонента: когнитивный, операциональный и поведенческий, которые отражают зафиксированные выше показатели (знания, умения, профессионально значимые качества личности и ценностные ориентации).

Особую значимость для развития теории профессиональной подготовки имеет проблема формирования заданного вида профессиональной культуры. Поэтому обратимся к исследованиям, в которых сформулированы предложения по организации и осуществлению процесса формирования профессиональной культуры.

Первым шагом на пути решения данной проблемы для многих ученых выступает выбор методологических оснований. Например, Г.В. Нагорнова предлагает использовать деятельностный подход [81, с. 92]; Г.М. Золотарева — системный, культурологический, компетентностный и личностно-деятельностный [40, с. 83]; Л.Н. Доброхотова — культурологический,

ценностный, средовой, целостный и контекстный подходы [34, с. 88]. В данном вопросе считаем необходимым отметить, что наиболее привлекательными для предмета нашего исследования являются позиции, в которых подходы выбраны в соответствии с целью исследования и с учетом сущностных характеристик формируемого вида профессиональной культуры.

Как любой процесс, процесс формирования профессиональной культуры, относится к сложным и длительным, эффективность реализации которого полностью зависит от его тщательной разработки и предварительного проектирования, с учетом специфики образовательного процесса, и наличия необходимых средств. Поэтому, ученые (Н.М. Горяйнова, А.В. Демина, Г.М. Золотарева, Г.В. Нагорнова, С.З. Самаренкина и др.) представляют собственное видение процесса формирования профессиональной культуры через разнообразные по содержанию модели, системы и технологии.

Так, например, один из вариантов технологического подхода к процессу формирования профессиональной культуры приведен в исследовании Г.М. Золотаревой. Действуя в точном соответствии с диагностичной постановкой цели, этапным представлением содержания, наличием возможностей для коррекционной работы и др., автором представлена технология, отражающая диалектические связи между всеми аспектами данного процесса: методологическим, методическим, теоретическим и практическим [40, с. 83]. Н.М. Горяйнова представила данный процесс формирования культуры в трех последовательно реализуемых этапах: мотивационно-познавательном, операционно-познавательном и практико-ориентированном [26, с. 72]. Предложенный вариант решения проблемы, на наш взгляд, страдает тем, что указанные этапы не соответствуют этапам процесса в образовательном пространстве, а выведение автором за пределы процесса формирования управленческой культуры таких важных компонентов как диагностика, оценка и контроль требует дополнительных пояснений. Указанные недостатки могут быть

нивелированы при использовании идеи блочного представления процесса, реализованной А.В. Деминой. Автором выделяются целевой, содержательный, организационно-деятельностный и результативный блоки [33, с. 70]. Не устанавливая между перечисленными в работе блоками жесткой связи последовательных переходов, автору удалось создать убедительную модель, полно и однозначно раскрывающую фактическое содержание влияний по формированию экологической культуры, воспринимающие эти целенаправленные влияния.

Нестандартный способ решения проблемы формирования коммуникативной культуры представлен в диссертации С.З. Самаренкиной [103, с. 50-51]. Помимо цели, задач, закономерностей, принципов, форм, методов и средств, автором введены три ключевых направления работы — теоретическое, нравственно-психологическое и практическое, соответствующие по своему содержанию компонентному составу коммуникативной культуры. Такой подход представляется нам привлекательным, поскольку отражает комплексный и междисциплинарный характер профессиональной культуры и вариативность процесса ее формирования.

Раскрывая свое авторское понимание процесса формирования профессиональной культуры, многие исследователи (Я.И. Войтальянова, А.В. Демина, Г.М. Золотарева, С.З. Самаренкина и др.) обращают внимание на принципы его реализации. Так, например, Я.И. Войтальянова выделяет целый ряд принципов, наибольший интерес среди которых представляют принципы социокультурной детерминации профессиональной деятельности; непрерывности и преемственности, способствующей единству теоретической и практической подготовки; целеполагающего включения специалиста в инновационную деятельность [17, с. 42-43]. Идеи, заложенные автором, безусловно, имеют значение для корректной организации процесса формирования культуры. В то же время в такой редакции они больше похожи на условия эффективной реализации данного процесса, чем на

дидактические принципы. Исключительно объемную совокупность принципов приводит С.З. Самаренкина: признания самоценности и индивидуальности траектории профессионального становления личности, контроля и самоконтроля, интеграции и др. Г.М. Золотарева строит процесс формирования профессиональной культуры с учетом принципов диагностической направленности, логического построения материала, полифункциональности и др. [40, с. 85]. Логически верный подход к определению принципов через указание их обще дидактических и специфических видов, позволил систематизировать совокупность выявленных принципов, а нам — увидеть реальный авторский вклад в развитие теории профессиональной подготовки специалиста, и оценить его теоретическую значимость.

Позиционируя процесс формирования профессиональной культуры как педагогическое явление, для эффективного функционирования которого необходимы специально созданные условия, практически все ученые, исследующие данную проблему, акцентируют свое внимание на выявлении таких условий. Не приводя полного обзора предлагаемых в литературе условий, остановимся на тех позициях, которые представляются нам привлекательными для решения проблемы формирования организаторской культуры:

- стимулирование к поиску нетривиальных управленческих решений (А.В. Демина);
- реализация стратегии поддержки и сопровождения (Л.Н. Доброхотова);
- актуализация профессионально-ценностного отношения к культуре (Е.В. Гнидан);
- индивидуально-творческая среда, способствующая овладению личностью методологией управленческой деятельности (А.Х. Чупанов), и др.

Существенное значение для полноценного исследования любого процесса, имеет проблема определения критериев эффективности его реализации. Опираясь на данное положение, учеными осуществляется

интенсивный поиск критериев и показателей для определения степени сформированности профессиональной культуры.

Показателями сформированности профессиональной культуры специалиста Е.В. Гнидан считает знания, ценностное отношение и продуктивность (креативность) [24, с. 29]. В.В. Корсаков приводит более широкий перечень критериев — когнитивный, мотивационный, операционный и креативный [59, с. 143]. Идея установления связи компонентов культуры с критериями ее сформированности реализована в работе Л.Н. Доброхотовой. Если систематизировать авторские предложения, то в обобщенном виде нравственную культуру характеризуют знания, умения, ценностные ориентации и личностные качества. Аналогичное соотношение компонентов культуры с критериями реализовано в исследованиях А.Х. Чупанова, который выделяет когнитивный, мотивационно-потребностный и деятельностно-практический критерии [140, с. 133], Ч.Ф. Валиуллиной, использующей когнитивный, потребностно-мотивационный и поведенческий критерии и др.

Оценив данную идею с точки зрения обеспечения методологического единства теоретической и экспериментальной частей исследования, мы пришли к заключению о ее безусловной продуктивности: обосновав состав культуры через характеризующие ее показатели, вполне логично осуществить экспериментальную проверку, используя именно эти характеристики.

Подводя итоги обзора научной литературы и имеющегося опыта, отметим, что, формирование профессиональной культуры в целом, и организаторской культуры, в частности, предполагает создание такой среды, в которой будет происходить непрерывное движение к заданной цели, которую характеризуют необходимый уровень сформированности ценностных ориентаций, знаний, умений и профессионально значимых личностных качеств.

Исходя из понимания формирования организаторской культуры как внутриличностного процесса, мы пришли к следующей его трактовке: **формирование организаторской культуры** — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих в системе управления персоналом образовательной организации.

Подводя итоги обзора научного наследия, нельзя не отметить, что на сегодняшний день накоплен огромный опыт по формированию профессиональной культуры и ее отдельных видов (управленческой, информационной, коммуникативной, корпоративной, экологической, правовой, нравственной и т.д.). Однако проблема формирования организаторской культуры пока исследована недостаточно. Подтвержденная в процессе проведения анализа состояния проблемы невозможность механического переноса и прямого использования уже имеющихся систем, моделей, технологий для формирования столь специфического вида культуры, как организаторская, ставит нас перед необходимостью разработки авторского систематизированного процесса, обеспечивающего полноценное формирование организаторской культуры, учитывающего специфику организаторской деятельности современного специалиста.

Таким образом, анализ состояния исследуемой нами проблемы показал, что, во-первых, она является одной из наиболее актуальных и слабо разработанных, во-вторых, для ее решения в научно-педагогическом арсенале накоплен достаточный опыт, что подтверждается обширностью ее теоретических аспектов, в-третьих, решение данной проблемы продуктивно при разработке систематизированного процесса формирования организаторской культуры.

Таким образом, проблема формирования организаторской культуры, актуальность которой вызвана, в первую очередь, возрастающими требованиями к качеству специалистов, способных действовать в новых

экономических условиях и обеспечивать их совершенствование; необходимостью создания теоретических основ формирования организаторской культуры; необходимостью разработки соответствующего технологического аппарата для эффективного формирования организаторской культуры, до настоящего времени остается слабоизученной.

Организаторская культура сотрудника — это вид его профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности. Как результат профессионального становления, организаторская культура не возникает самостоятельно и требует специальной организации процесса по ее формированию.

Формирование организаторской культуры сотрудника — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих.

1.2. Систематизированный процесс формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации

Проведенный нами анализ состояния исследуемой проблемы показал, что в теории и практике управления накоплен достаточно большой опыт по формированию у сотрудников профессиональной культуры. В то же время вопросам формирования организаторской культуры уделяется недостаточное внимание, а между тем именно организаторская культура определяет результативность профессиональной деятельности сотрудника, задает индивидуальный стиль его работы, особенности взаимодействия с подчиненными.

Рассмотрев научные точки зрения на решение исследуемой нами проблемы, мы пришли к выводу, что обеспечить формирование организаторской культуры сотрудников можно только при разработке и использовании систематизированного процесса. Поэтому данный параграф мы посвятим представлению нашего видения его содержательного наполнения.

Как показал анализ литературы [9; 15; 20; 22; 37 и др.], разработка любого процесса предполагает, прежде всего, выбор методологических оснований, на которых они создаются. К таким основаниям в современной науке [9; 11; 19; 33; 107; и др.] принято относить методологические подходы, которые представляют собой принципиальную ориентацию исследования, точку зрения, с которой рассматривается объект изучения; понятие или принцип, руководящий общей исследовательской стратегией [88, с. 74]. Так, при решении исследуемой нами проблемы, большое распространение в настоящее время получили системный, деятельностный, компетентностный, культурологический, партисипативный, процессный и другие подходы.

В своем исследовании мы разделяем мнение ученых о том, что методологические подходы обладают внутренней диалектической связью и единством. Исходя из данного обстоятельства, принимая во внимание отсутствие универсального подхода, а также учитывая свойство сложности и

многоаспектности явлений, мы пришли к необходимости привлечения комплекса методологических подходов, позволяющих рассмотреть формирование организаторской культуры сотрудников в системе управления персоналом образовательной организации с различных точек зрения.

В ходе исследования нами выделены три методологических подхода, обладающих достаточным потенциалом для изучения рассматриваемой нами проблемы, а также определения, обоснования и формулировки предложений по ее разрешению: системный, деятельностный и культурологический подходы.

Их выбор обусловлен следующими положениями:

1) поскольку цель нашего исследования состоит в разработке систематизированного процесса, то определение его строения обеспечивается использованием системного подхода;

2) формирование организаторской культуры возможно только в специально организованной деятельности, субъектами которой являются все сотрудники образовательной организации, поэтому изучение их деятельности в рамках разработанного систематизированного процесса обеспечивает деятельностный подход;

3) для определения наполнения формируемой организаторской культуры — основного целевого назначения разрабатываемого нами процесса и выявления его предметно-дидактического содержания, необходимо привлечь аппарат культурологического подхода.

Таким образом, системный подход, обеспечивающий изучение системных свойств исследуемого нами феномена и построение соответствующего систематизированного процесса, не позволяет выявить ее деятельностное содержание, отражающее взаимодействие субъектов, что требует дополнения системного подхода деятельностным. В свою очередь, реализация системного и деятельностного подходов не позволяет четко представить характеристики того качества, которое должно сформироваться у сотрудников (т.е. содержания организаторской культуры). Поэтому

совокупность системного и деятельностного подходов мы дополняем культурологическим.

Прежде чем рассматривать результаты применения каждого из подходов, сформулируем важное для наших дальнейших рассуждений положение. В нашем исследовании мы разделяем позицию тех ученых, которые считают основным методологическим значением подхода возможность с его помощью выявить новые свойства исследуемого феномена. Поэтому результатом реализации каждого из определенных нами подходов будет набор свойств формирования организаторской культуры специалиста, которые мы будем учитывать при разработке нашего систематизированного процесса.

Рассмотрим результат применения каждого из подходов к разрешению изучаемой нами проблемы.

Системный подход. Данный подход трактуется, как направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем [88, с. 4]. Общенаучные основы системного подхода разработаны А.Н. Аверьяновым, В.Г. Афанасьевым, И.В. Блаубергом, В.Н. Садовским, Э.Г.Юдиным и др.

Ключевым для системного подхода, является само понятие *системы* — целостной совокупности элементов, характеризующейся следующими необходимыми признаками: совокупность элементов отграничена от окружающей среды; элементы взаимосвязаны, взаимодействуют между собой, и существуют в отдельности лишь благодаря существованию целого; свойства совокупности в целом не сводятся к сумме свойств составляющих ее элементов и не выводятся из них; функционирование совокупности несводимо к функционированию отдельных элементов; существуют системообразующие факторы, обеспечивающие вышеперечисленные свойства [9, с. 47].

Действуя в соответствии с методологией системного подхода, на данном этапе исследования нам необходимо определить системные

характеристики исследуемого нами явления: формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

Формирование организаторской культуры обладает характерными для любого процесса свойствами: открытости (восприимчивость к изменениям внешней среды), гибкости (приспособляемость к изменяющимся условиям), динамичности (непрерывность развертывания и развития), вариативности (возможность выбора варианта направления развития), управляемости (способность учитывать управленческие воздействия по движению в соответствии с оптимальной траекторией), отграниченности (специфичность внутреннего наполнения, отличного от внешней среды и наличие границ рассматриваемого явления).

В процессе изучения нами формирования организаторской культуры были выявлены следующие его свойства:

- поскольку рассматриваемый нами феномен является, как мы отмечали ранее, компонентом систематизированного процесса образовательной организации, то его внутреннее содержание должно находиться в соответствии с логикой образовательного процесса, что требует выделения мотивационно-целевого, содержательно-методического, оценочно-коррекционного компонентов;
- элементарной единицей данного процесса является задача, актуальная в заданный момент продвижения к цели: в зависимости от стадии процесса формирования организаторской культуры субъектами решается та или иная задача — диагностика, передача информации, отработка умений, оценка, коррекция и т.д.;
- системообразующими факторами формирования организаторской культуры являются цель и самоуправление. При этом цель — внешний, а самоуправление — внутренний системообразующий факторы, благодаря которым достигается единство компонентов и возникновение у систематизированного процесса эмерджентного свойства — сформированности организаторской культуры;

- целостность процесса формирования организаторской культуры обеспечивается наличием связей исходного, обратного, встречного, параллельного направления.

Деятельностный подход. Его определяют как методологическое направление исследования, предполагающее описание, объяснение и проектирование различных предметов, подлежащих научному рассмотрению с позиции категории деятельности [105, с. 70]. Общенаучные теоретические основы деятельностного подхода разработаны Л.П. Буевой [5], В.А. Лекторским [69], Э.С. Маркаряном [77], В.Н. Сагатовским [105], Слободчиковым [111], В.С. Швыревым [144], Э.Г. Юдиным [**Ошибка! сточник ссылки не найден.**] и др.

Традиционно *деятельность* трактуется, как форма активного отношения человека к окружающему миру; мотивационная совокупность последовательно совершаемых действий, направленных на выполнение определенных задач, на достижение тех или иных социально значимых целей. Как отмечается в научной литературе, деятельность: является специфически человеческой формой отношения к миру, открытой, универсальной и способной к саморазвитию системой, представляет собой искусственный процесс, включенный в сложную сеть естественных и квазиестественных процессов, предполагает свободные целеполагания, определяется исторически выработанными социокультурными программами [88 с. 74-75].

В ходе проводимого нами исследования формирование организаторской культуры было изучено с точки зрения деятельности и получены следующие свойства:

- его целью является сформированность организаторской культуры;
- субъектами выступают все сотрудники образовательной организации, причем, чем более выражена субъектная позиция молодых специалистов, тем актуальнее формирование у него организаторской культуры;

- объектом — совершенствующаяся в профессиональном плане личность сотрудника;
- к средствам формирования организаторской культуры относятся материальные (наглядные материалы, информационные источники и др.) и духовные (нормы морали и нравственности, профессиональные ценности, требования и др.) предметы действительности, используемые в процессе профессиональной подготовки;
- методами — традиционные (беседа, упражнение, тестирование и др.) и интерактивные (метод проектов, деловые и имитационные игры и др.) методы профессиональной подготовки.

Культурологический подход. Его мы трактуем как ориентацию исследования, при которой явление рассматривается в контексте культуры: как продукт культуры и фактор, влияющий на ее дальнейшее развитие. Данный подход введен немецким философом, культурологом Освальдом Шпенглером. Исследованиям в области культурологии и культурологического подхода посвящены работы Г.П. Выжлецова [18], М.С. Кагана [47], Э.А. Орлова [87], В.М. Розин [95] и др.

Не останавливаясь на ключевых понятиях культурологического подхода (определение культуры и ее основные свойства были раскрыты нами в предыдущем параграфе), перейдем к представлению результата реализации культурологического подхода для исследуемой нами проблемы. Проанализировав положения, изложенные в ряде публикаций (Г.П. Выжлецов, Г.И. Гайсина, К.Ф. Завершинский, В.В. Иванов, И.А. Липский и др.), мы пришли к выводу, что результатом использования культурологического подхода является определение содержания культуры, формируемой у личности.

Таким образом, опираясь на научные данные, собственные изыскания в рассматриваемом направлении, мы получили следующие положения:

- организаторская культура, являясь видом профессиональной культуры и ее замкнутой подсистемой, включает в свой состав три основных компонента —

когнитивный, операциональный и поведенческий, совокупность которых обеспечивает полноценную реализацию организаторской деятельности, ее эффективность и продуктивность;

Основное назначение *когнитивного* компонента состоит в обеспечении целостности системы организаторских знаний. При этом предполагается освоение соответствующей терминологии, знакомство с теориями, положениями, нормативными актами, регламентирующими их организаторскую деятельность. Кроме того, в рамках данного компонента должны сформироваться представления о ценностях, которые необходимы специалисту в его, организаторской деятельности. В свое время Сократ указывал на то, что источником морали являются знания о ней, а впоследствии и современные исследователи (Е.В. Бондаревская, Д.М. Гришин, В.Е. Гурин, А.В. Зосимовский, В.И. Косолапов, В.И. Селиванов, Ю.В. Шаров и др.) подтвердили, что знания о морали и общественно значимых ценностях являются основой культуры личности и определяют ее поведение. Поэтому формирование знаний о ценностях, их содержании и значении считаем важнейшей составляющей теоретического компонента нашего систематизированного процесса.

Операциональный компонент предполагает овладение организаторскими умениями, обеспечивающих безошибочное выполнение действий по организации работы коллектива. В рамках данного компонента специалист приобретает фактический опыт организаторской деятельности, формирует навыки работы, развивает мышление, ценностные ориентации, воспитывает необходимые личностные качества. Все эти возможности связаны с потенциалом практики: еще К. Маркс и Ф. Энгельс отмечали, что практическая деятельность, есть «материальная деятельность, от которой зависит всякая иная деятельность: умственная, политическая, религиозная и т.д.» [78, с. 65]. Поэтому операциональный компонент, являясь чрезвычайно значимым для осуществления организаторской деятельности, входит в состав организаторской культуры.

Поведенческий компонент задает эмоционально-деятельные стереотипы, в которых отражаются не только усвоенные знания и сформированные умения, но, что самое главное — профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации. Немецкий поэт и философ И.В. Гете говорил, что «поведение — это зеркало, в котором каждый демонстрирует свой облик». Особенно важно об этом помнить профессионалам, чья работа связана с взаимодействием с людьми и определяется качеством этого взаимодействия. Поэтому невозможно говорить об организаторской культуре, не принимая в расчет его поведения. Именно поведенческий компонент культуры является ее интегрирующим компонентом, характеризующим в целом профессиональные поступки специалиста и определяющий уровень его мастерства.

- основными показателями организаторской культуры являются знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности. Их фактическое наполнение приведено нами в таблице 2.

Таблица 2

Наполнение организаторской культуры

Наименование показателя	Содержание показателя
Организаторские знания	<p>сущности организаторской деятельности (цель, содержание, приемы, средства осуществления, показатели результативности и др.);</p> <p>принципов научной организации труда;</p> <p>структуры организации;</p> <p>нормативной базы, определяющей деятельность организации и ее отдельных членов;</p> <p>моральных норм и ценностных ориентаций;</p> <p>специфики и содержания процессов, для которых организуется работа коллектива;</p> <p>приоритетных направлений развития организации;</p> <p>делового этикета и правил поведения;</p> <p>методик диагностики индивидуальных особенностей подчиненных;</p> <p>способов получения и обработки информации;</p> <p>методик бесконфликтного и социально ответственного взаимодействия и др.</p>
Организаторские умения	<p>определять цели и проектировать перспективы их достижения (ближние, средние и дальние);</p> <p>планировать собственную деятельность и работу подчиненных;</p> <p>рационально распределять время и ресурсы;</p> <p>взаимодействовать с людьми;</p>

	адекватно доносить необходимую для работы информацию, убеждать; определять полномочия в соответствии с индивидуальными особенностями личности; мотивировать и стимулировать деятельность; устанавливать деловые отношения; развивать коллектив; творчески решать задачи; оценивать качество работы и др.	
Профессионально значимые личностные качества, необходимые для организаторской деятельности	активность; ориентация на творчество; коммуникабельность; самостоятельность; ответственность; вера в способности подчиненных; наблюдательность;	целеустремленность; справедливость; чувство долга; гуманизм; чуткость; отзывчивость и др.
Ценностные ориентации, необходимые для организаторской деятельности	профессиональный долг; порученное дело; профессиональная культура; спокойная и деловая атмосфера; продуктивное общение; творческая самореализация; профессиональное самосовершенствование; общественная значимость и признание результатов труда и др.	

- связь наполнения организаторской культуры с показателями ее сформированности проявляется в следующем: когнитивный компонент охватывает необходимые для организаторской деятельности знания, операциональный — умения, а поведенческий — профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации.

Таким образом, приведенные выше свойства, полученные в результате реализации системного, деятельностного и культурологического подходов к изучению формирования организаторской культуры, нами положены в основу разработки авторского систематизированного процесса, к характеристике содержания которого мы сейчас переходим.

Мы уже отмечали, что процесс формирования организаторской культуры, как этап профессиональной подготовки, должен включать в себя следующие компоненты: мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный. Рассмотрим более подробно их содержательную характеристику.

Мотивационно-целевой компонент связан с мотивационной сферой личности. Работа в рамках данного компонента предполагает, во-первых, обеспечение перевода проблемной ситуации (осознание необходимости подготовки к организаторской деятельности) в психологическую (понимание заданных требований как лично значимых), в результате чего у специалиста формируется устойчивая и сознательная потребность решения поставленной задачи. Во-вторых, в рамках данного компонента формируются целевые ориентации специалиста в соответствии с его способностями и интересами. Такое наполнение компонента помогает «раскрыть то, к чему он стремится, почему он этого хочет, и во имя чего — словом, помогает раскрыть его направленность и механизм целеустремленности всей его деятельности» [13, с. 81].

Данный компонент выполняет: *побудительную* (стимулирует познавательную активность), *развивающую* (расширяет мотивационную сферу), *воспитательную* (формирует волевые качества), *ориентировочную* (определяет перспективы деятельности) функции.

Обобщив имеющиеся в научной литературе данные по проблеме мотивации деятельности, мы пришли к заключению, что данный компонент должен реализовываться через методы примера, разъяснения, убеждения, игры, выдвижения противоречия, обоснования, требования, соревнования и др. При этом могут быть использованы любые формы и средства.

Содержательно-методический компонент составляют процедуры, в ходе реализации которых происходит непосредственное формирование организаторских знаний, умений, а также необходимых для данного вида деятельности профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций. Содержание данного компонента определяется содержанием формируемой культуры, профессиональным опытом, а также условиями, в которых осуществляется процесс профессиональной подготовки.

Данный компонент выполняет *обучающую* (приобретение необходимых для организаторской деятельности знаний и умений),

воспитательную (формирование профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций), *развивающую* (развитие профессионального мышления, памяти, внимания, речи, каналов восприятия и т.д.), *информационную* (обмен информацией, необходимой для формирования организаторской культуры), *адаптационную* (приспособление к профессиональной деятельности через создание условий, соответствующих реальной работе), *ориентировочную* (определение значимых для организаторской культуры сведений, актуализация ключевых ценностей и личностных качеств), *операционно-технологическая* (расширение практического опыта выполнения профессиональной деятельности, доведение операционных умений до уровня технологий), *координационную* (оптимизация индивидуальной и коллективной деятельности в отношении выбора наиболее эффективного пути достижения поставленных целей и рационального взаимодействия).

Рассматривая пути и средства формирования организаторской культуры, мы пришли к выводу, что каждый элемент, составляющий организаторскую культуру, должен усваиваться в следующей логике:

1. *Ознакомительно-информационный этап.* На данном этапе осуществляется накопление необходимой информации, связанной с подготовкой к организаторской деятельности. В результате такого накопления закладываются основы профессионально-организаторского мировоззрения, формируются представления, необходимые для дальнейшего освоения организаторской деятельности, а также расширяется ориентировочная основа действий.

2. *Технологический этап.* На данном этапе происходит проецирование теоретических знаний на область практики, формируются приемы фактических действий, обогащается практический опыт по осуществлению отдельных элементов организаторской деятельности. В рамках данного этапа появляется возможность, проявить себя и оценить действия других.

3. *Квазипрофессиональный этап.* На данном этапе создаются необходимые условия, для применения накопленных у него знаний и умений в комплексе, опираясь уже на весь имеющийся у него опыт.

Методическая характеристика указанных этапов отражено нами в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика этапов формирования составляющих организаторскую культуру элементов

Наименование этапов	Функции	Методы	Средства	Формы
Ознакомительно-информационный	развивающая, информационная, ориентировочная	беседа, метод проблемного изложения материала и др.	периодические, научные и научно-популярные издания, нормативные акты, видеоматериалы, и др.	консультация, самообразование, самовоспитание и др.
Технологический	развивающая, операционно-технологическая, координационная	упражнения, дискуссия, тренинг, кейс-метод, программированное обучение, круглый стол и др.	компьютер, интерактивные видеопрограммы, кейсы, литературные источники, профессиональная деятельность и др.	семинар, экскурсии, самостоятельная работа и др.
Квазипрофессиональный	развивающая, адаптационная, координационная	деловые и имитационные игры, метод проектов, имитационный тренинг и др.	мультимедиа, интерактивные видеопрограммы, квазипрофессиональная деятельность, общение и др.	Профессиональная деятельность, самостоятельная работа и др.

Отметим, что последний из указанных этапов для формирования такого сложного личностного новообразования, как организаторская культура имеет чрезвычайную значимость. Именно самостоятельная творческая деятельность, в условиях реальной профессиональной деятельности, обеспечивает комплексное понимание специфики организаторской деятельности и обеспечивает продуктивность ее осуществления.

Таким образом, в результате реализации данного компонента формируется соответствующий содержанию организаторской культуры

устойчивый набор знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций.

Оценочно-коррекционный компонент направлен на определение степени соответствия полученных результатов запланированным и нейтрализацию недостатков данного процесса. Информация о результатах оценивания является основой для разработки и реализации коррекционных мероприятий.

Данный компонент выполняет *информационную* (сообщение данных об уровне сформированности организаторской культуры), *контролирующую* (сравнение результатов сформированности организаторской культуры с целевыми ориентациями), *компенсационную* (нейтрализация недостатков сформированности организаторской культуры), *аналитическую* (выбор способов устранения трудностей, определение тенденций развития процесса формирования организаторской культуры), *стимулирующую* (побуждение к активности, самостоятельности, заинтересованности и рефлексии деятельности) функции.

В рамках данного компонента работа в целом организовывается руководителем образовательной организации: разрабатывается система показателей сформированности организаторской культуры, составляется адекватный диагностический аппарат, осуществляется оценка, классифицируются недостатки, вырабатывается и реализуется программа коррекционных процедур, проводится повторное оценивание и т.д.

Оценивание результатов (т.е. степени сформированности знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций — основных показателей организаторской культуры) осуществляется с помощью методов тестирования, рейтинга, наблюдения, анкетирования, беседы и др. Коррекционная работа по устранению выявленных недостатком производится с привлечением следующих методов: инструктаж, консультации, рекомендации, коллоквиум и др.

Таким образом, результатом реализации данного компонента является информация о степени сформированности организаторской культуры.

Завершая рассмотрение содержания построенного нами систематизированного процесса, остановимся на комплексе принципов его реализации и специфических свойствах.

Принципы: *рефлексивности* (приучение к самоанализу в процессе выполнения своих профессиональных задач), *профессиональной направленности* (должны отражаться ключевые позиции эффективной организаторской деятельности), *диалогического общения* (обеспечение непрерывного диалога и взаимодействия субъектов профессиональной деятельности), *актуализации субъектного опыта* (ориентация на имеющийся опыт и перевод его в активное состояние при осуществлении профессионально-творческой деятельности).

К специфическим свойствам разработанной нами системы мы относим ее *содержательную вариативность* (учет индивидуальных особенностей и создание условий для их индивидуализированного продвижения к заданной цели), *цикличность* (поступательность процесса формирования организаторской культуры), *устойчивость* (независимость работы системы от случайных отклонений) и *адаптивность* (обеспечение оперативного приспособления к организаторской деятельности).

Представим наглядно разработанный нами систематизированный процесс формирования организаторской культуры.

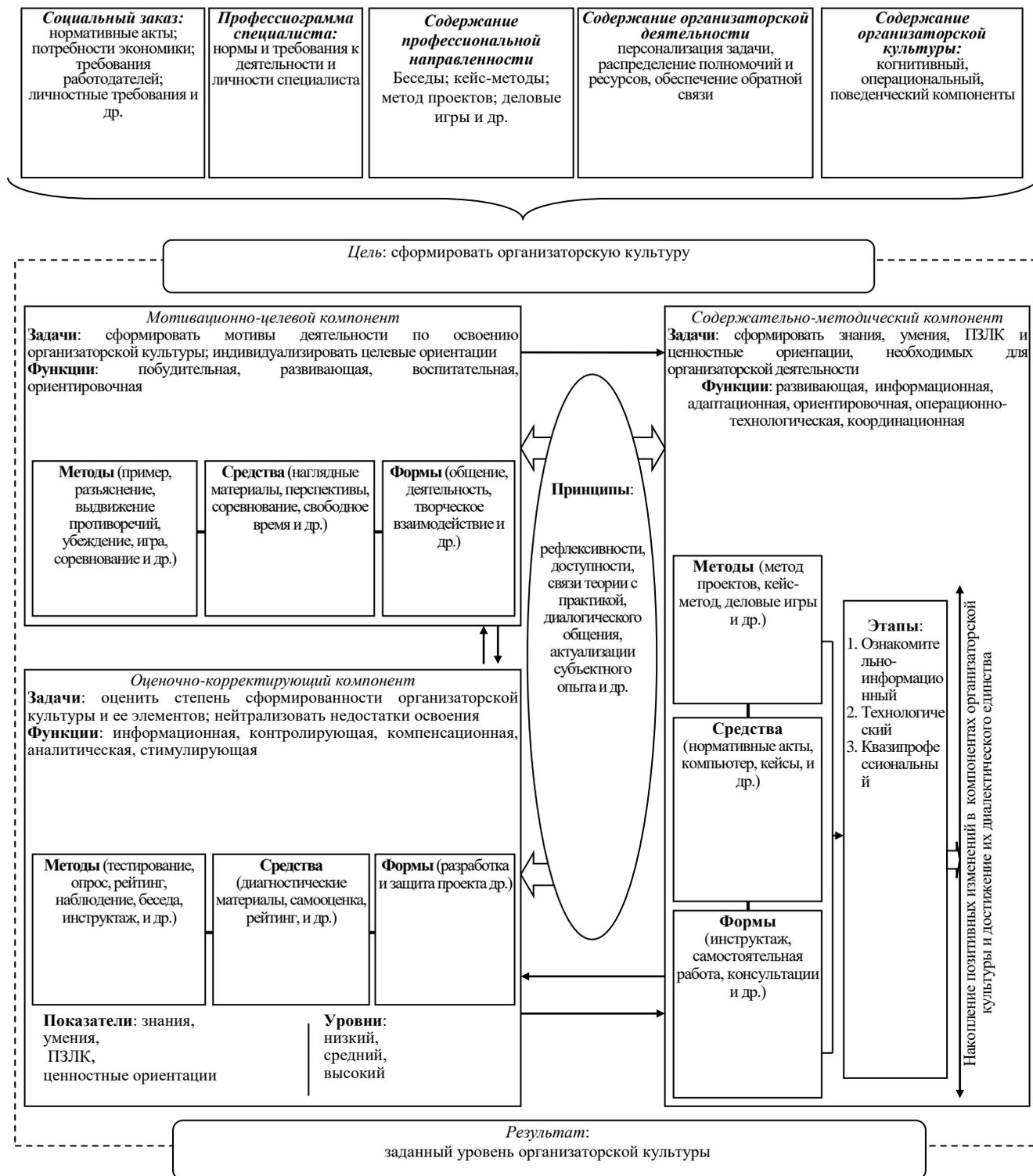


Рис. 1 Систематизированный процесс формирования организаторской культуры

Таким образом, систематизированный процесс формирования организаторской культуры, разработанный нами на основе системного, деятельностного и культурологического подходов, а также с учетом требований социального заказа, профессиональной подготовки, организаторской деятельности и организаторской культуры, включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью; реализуется с учетом принципов рефлексивности, профессиональной направленности и диалогического общения.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

1. Проблема формирования организаторской культуры, актуальность которой вызвана, в первую очередь, возрастающими требованиями к качеству специалистов, способных действовать в новых экономических условиях и обеспечивать их совершенствование; необходимостью создания теоретических основ формирования организаторской культуры; необходимостью разработки соответствующего технологического аппарата для эффективного формирования организаторской культуры, до настоящего времени остается слабоизученной.
2. Культура, как общественно-исторический феномен отражает систему ценностей общества; представляет собой естественно-искусственное образование; является замкнутой системой, способной к развитию и историческому изменению; определяет жизнь человека и детерминирована его деятельностью; отражает совокупность знаковых систем, сложившихся в обществе, при помощи которых осуществляется коммуникация, сохраняется социальная память и передается опыт поколений.
3. Профессиональная культура представляет собой личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных

ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды.

4. Организаторская культура сотрудника — это вид его профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности. Как результат профессионального становления, организаторская культура не возникает самостоятельно и требует специальной организации процесса по ее формированию.

5. Формирование организаторской культуры сотрудника — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих.

6. Построение систематизированного процесса формирования организаторской культуры, необходимость, которая обусловлена состоянием теории и практики в образовательном пространстве, продуктивно с позиций системного, деятельностного и культурологического подходов.

7. Реализация системного подхода при исследовании формирования организаторской культуры обеспечила получение следующих его свойств: формирование организаторской культуры включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; его элементарной единицей является поставленная задача, актуальная в заданный момент продвижения к цели; системообразующими факторами — цель и самоуправление; целостность процесса формирования организаторской культуры обеспечивается наличием связей исходного, обратного, встречного и параллельного направления.

8. Реализация деятельностного подхода к исследованию формирования организаторской культуры обеспечила получение следующих свойств: его целью является сформированность организаторской культуры; субъектами выступают все сотрудники образовательной организации; объектом — совершенствующаяся в профессиональном плане личность специалиста; к средствам формирования организаторской культуры относятся материальные и

духовные предметы действительности, используемые в процессе профессиональной подготовки; методами — традиционные и интерактивные методы профессиональной подготовки.

9. Реализация культурологического подхода при исследовании формирования организаторской культуры обеспечила получение следующих его свойств: организаторская культура, являясь видом профессиональной культуры и ее замкнутой подсистемой, включает в свой состав три основных компонента — когнитивный, операциональный и поведенческий, совокупность которых обеспечивает полноценную реализацию организаторской деятельности, ее эффективность и продуктивность; основными показателями организаторской культуры являются знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности.

10. Процесс формирования организаторской культуры, разработанный с учетом требований социального заказа, профессиональной подготовки, организаторской деятельности и организаторской культуры, характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью, реализуется с учетом специфических принципов (рефлексивности, профессиональной направленности, диалогического общения, актуализации субъектного опыта), и включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Цель, задачи и общая характеристика экспериментальной работы по формированию организаторской культуры специалиста образовательной организации

Использование в массовой практике теоретических результатов научных исследований предполагает, прежде всего, их тщательную проверку в экспериментальном режиме. Общие основы эксперимента были заложены Н. Джонсоном и Ф. Лионом [31; 70], Д. Кэмпбеллом [68], Д. Мартином [76], Ч. Хиксом [133] и др.

Эксперимент – это метод научного познания, при помощи которого исследуются явления реально-предметной действительности в определенных (заданных), воспроизводимых условиях путем их контролируемого измерения.

Реализация данного эксперимента предполагает непрерывный контроль изменений процесса, происходящих под влиянием проверяемых факторов. Для нашего исследования такими факторами являются разработанный и теоретически обоснованный нами систематизированный процесс формирования организаторской культуры. Поэтому следующий этап нашего исследования состоит в экспериментальной проверке результативности процесса формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.

В определении последовательности и содержания ключевых процедур эксперимента, будем придерживаться традиционной логики, согласно которой в структуре эксперимента выделяют констатирующий и формирующий этапы [6; 9; 25; 43; 116; 141 и др.].

Цель констатирующего этапа состоит в оценке степени сформированности организаторской культуры, а формирующего — в применении авторского систематизированного процесса.

Каждый этап эксперимента обеспечивает решение определенного круга задач. Так, к задачам констатирующего этапа мы относим:

- постановку эксперимента (определение экспериментального плана и разработка основных процедур его реализации, составление репрезентативной выборки участников эксперимента и экспертной группы, систематизация критериев и показателей, разработка диагностических заданий, построение уровневых шкал, выбор методов диагностики);
- оценку степени сформированности организаторской культуры.

Задачами формирующего этапа нашего эксперимента являются:

- практическая реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры при изучении ими общей модели качеств современного специалиста;
- обеспечение условий эффективного функционирования разработанного нами систематизированного процесса;
- оценка результативности реализации процесса и необходимых условий в динамике (определение степени сформированности организаторской культуры у участников эксперимента);
- фиксация степени влияния разработанного нами систематизированного процесса и необходимых условий на результативность процесса формирования организаторской культуры.

Данный эксперимент, организованный для определения результативности реализации разработанного нами систематизированного процесса, проходил в рамках системы управления персоналом образовательной организации МИАССКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ с 2014 по 2016 гг. В эксперименте приняли участие все сотрудники образовательной организации.

Для осуществления эксперимента были сформированы две группы: контрольная (КГ) и экспериментальная (ЭГ-1). В экспериментальной группе

(ЭГ-1) процесс формирования осуществлялся с учетом разработанного нами систематизированного процесса. В контрольной группе (КГ) использовались отдельные фрагменты процесса.

Объективизация получаемых в эксперименте данных нами обеспечивалась привлечением экспертной группы, состоящей из представителей руководства высшего и среднего звена управления. Ее создание и организация работы осуществлялась нами в соответствии с общими принципами и современными научными требованиями к проведению экспертиз: системности организации экспертной работы и единства ее нормативно-методологического обеспечения; независимости участников экспертного процесса, их компетентности и заинтересованности в получении объективных результатов; научной обоснованности экспертных оценок; объективности принимаемых заключений по результатам экспертизы; гласности, комплексности оценки и др. [127; 137 и др.]. В ходе эксперимента экспертная группа оценивала степень проявления выявленных критериев и фиксировала все изменения, связанные с реализацией разработанного нами систематизированного процесса.

Организация эксперимента осуществлялась нами в соответствии с экспериментальным планом, предполагающим использование контрольной и экспериментальных групп, и проведение исходного и итогового тестирования, а также серии промежуточных срезов, что позволит зафиксировать исходные данные и отследить динамику изменений в каждой группе.

Схема экспериментального плана (с использованием обозначений, предложенных в работе Д. Кэмпбелла [68]) представлена нами на рис. 2.

КГ	C_n	X_0	C_1	X_0	C_2	X_0	C_n
ЭГ-1	C_n	X_3	C_1	X_3	C_2	X_3	C_n

Рис. 2. План экспериментальной работы по формированию организаторской культуры

Примечание: на рис. 6 символом «С» с индексами обозначены срезы (начальный, два промежуточных и итоговый), символом «Х» с индексами обозначены обеспечиваемые в группах факторы, влияние которых оценивалось в ходе эксперимента (частичная (КГ) и их полный комплекс (ЭГ-1)).

Помимо выбора валидного экспериментального плана, постановка эксперимента предполагает разработку его диагностического аппарата: определение критериев, уровней и показателей сформированности организаторской культуры, построение уровневых шкал и выбор соответствующих методов диагностики.

В современных источниках под *критерием* понимают показатель, признак, на основе которого формируется оценка качества объекта, процесса; мерило такой оценки [127, с. 144].

Основным критерием эффективного функционирования разработанного нами процесса выступает продвижение сотрудника на более высокий уровень организаторской культуры, в проявлении которой мы выделяем три уровня: репродуктивный, репродуктивно-творческий, творческий. Их обобщенная характеристика приведена нами в таблица 4.

Таблица 4

Характеристика уровней сформированности организаторской культуры

Наименование	Характеристика
Репродуктивный уровень	В определенных ситуациях сотрудник неохотно участвует в организаторской деятельности, демонстрирует слабое знание ключевых положений и процедур ее осуществления. У сотрудника отсутствует самостоятельность в постановке профессиональных задач, слабо сформированы организаторские умения, он проявляет неуверенность во взаимодействии с другими сотрудниками, не может обосновать выбранный способ решения проблемы, определить необходимые ресурсы и сформулировать задания для исполнителей, ориентируется на алгоритм, стремится выполнить задание по образцу, придерживаясь закрепленного стереотипа деятельности, необходимые качества личности и ценностные ориентации у него практически не сформированы

Репродуктивно-творческий уровень	Сотрудник демонстрирует понимание назначения и сущности организаторской деятельности, умение самостоятельно выполнять отдельные процедуры по организации людей, умения сформированы удовлетворительно, но не доведены до уровня навыка. Показывает эпизодическое стремление использовать творческий потенциал при выполнении задания, недостаточное понимание внутренних существенных связей, которое не всегда позволяет проявить фантазию. Качества личности и ценностные ориентации сформированы недостаточно, что не позволяет всегда выбирать адекватное решение и правильно себя проявить в коллективной деятельности
Творческий уровень	Стабильно проявляется творческий подход и устойчивый интерес к организаторской деятельности. Он понимает ее сущность, специфику и значение, показывает умение самостоятельно и практически безошибочно выполнять организаторские процедуры, проявлять творческую активность; коммуникативные навыки сформированы на высоком уровне, успешно и с интересом взаимодействует с другими сотрудниками. Качества личности и ценностные ориентации достаточно сформированы и актуализированы в деятельности, что позволяет грамотно организовывать для решения проблем

Поскольку организаторская культура представляет собой комплексное явление, то для ее характеристики необходимо выделить набор показателей. Как было определено при реализации культурологического подхода, организаторская культура определяется: знаниями, умениями, профессионально значимыми личностными качествами и ценностными ориентациями, необходимыми для осуществления организаторской деятельности.

Зафиксированные улучшения в проявлении указанных показателей будут расцениваться нами как положительный результат реализации процесса формирования организаторской культуры, а также как подтверждение истинности теоретических выводов, полученных в ходе проведенного нами исследования. Каждый из указанных показателей может проявляться на том или ином уровне. Раскроем особенности их уровневого выражения в условиях проводимого нами эксперимента.

Разработанная для проведения эксперимента уровневая шкала по определению степени сформированности организаторских знаний приведена нами в таблице 5.

Таблица 5

Уровневая шкала для определения степени организаторских знаний

Уровень	Характеристика
Низкий	Не имеет систематических знаний о значении, содержании и особенностях организаторской деятельности, не владеет терминологией, не знает содержания нормативной базы, правил поведения и делового этикета, специфики и содержания процессов, для которых организуется работа коллектива, представления о требованиях к личностным качествам и ценностным ориентациям не сформированы. Общий объем знаний недостаточен для осуществления организаторской деятельности
Средний	Владеет ключевыми знаниями для осуществления организаторской деятельности, понимает значение и специфику ее осуществления, владеет основной терминологией, имеет представления об источниках получения информации и способах диагностики, знает общее содержание нормативных документов и правил поведения, в целом сформированы представления о требованиях к профессиональной деятельности. Общий объем знаний достаточен для осуществления отдельных процедур организаторской деятельности
Высокий	Владеет терминологией, знает принципы, этапы организаторской деятельности, понимает значение ее компонентов и особенностей реализации, знает пути и средства повышения эффективности организаторской деятельности, быстро ориентируется в новой информации, обладает глубокими знаниями правил поведения, знает о требованиях к специалисту, его ценностных ориентациях, качествах личности. Общий объем знаний достаточен для осуществления полного цикла организаторской деятельности по решению проблемы

Основными методами оценки степени проявления данного показателя являются беседа, тестирование, наблюдение, экспертная оценка. Уровень сформированности организаторских знаний определялся с помощью специальных диагностических заданий: сформулировать определение понятия, раскрыть принципы, требования, этапы организаторской деятельности и т.д.; найти ошибку в действиях; объяснить сущность диагностических процедур, используемых для принятия управленческого решения; сформулировать критерии для определения ресурсов и распределения полномочий и др.

Характеристика степени проявления умений, необходимых для осуществления организаторской деятельности отражена нами в виде уровневой шкалы (таблица 6).

Таблица 6

Уровневая шкала для определения степени сформированности организаторских умений

Уровень	Характеристика
Низкий	Не умеет осуществлять как отдельные процедуры, так и полный цикл организаторской деятельности, не может систематизировать и актуализировать необходимую информацию, допускает грубые ошибки при выполнении действий, не умеет взаимодействовать в коллективе, неверно оценивает результаты собственной деятельности, испытывает трудности при осуществлении коммуникативного взаимодействия, ошибается при планировании.
Средний	Владеет основными умениями организаторской деятельности, но самостоятельно выполнить весь ее цикл не может, предпочитает действовать в строго установленных рамках без ориентации на творческий подход, владеет методами обработки информации, но не всегда грамотно ею распоряжается, если допускает ошибки, то самостоятельно может их устранить, практически всегда устанавливает адекватные отношения с другими, без серьезных ошибок диагностирует способности других людей для выполнения тех или иных заданий и делегирует полномочия, может определить объем ресурсов для осуществления коллективной деятельности
Высокий	Может самостоятельно осуществить полный цикл организаторской деятельности, четко видит цель организаторской деятельности, грамотно планирует работу и контролирует ее выполнение, рационально распределяет время и ресурсы, может предложить и реализовать нестандартный подход к решению задачи, умеет убедить и мотивировать, получить и обработать информацию, построить прогноз, легко контактирует и взаимодействует с другими. Хорошо сформированы умения, позволяющие четко формулировать задания другим людям по решению проблемы

Оценивание сформированности указанных умений осуществлялось нами с применением методов наблюдения, экспертизы, взаимооценки, самооценки. Для определения уровня сформированности организаторских умений в эксперименте использовались следующие диагностические задания: самостоятельно выполнить определенные действия; сформулировать задание для себя или других сотрудников; провести анализ ситуации и выполненных действий; предложить способ выхода из ситуации, или программу действий и др.

Учитывая специфические характеристики организаторской деятельности, требования к личности, а также возможности исследовательского аппарата по оцениванию степени сформированности личностных качеств, из всех приведенных в таблице 2 профессионально значимых личностных качеств, нами выбраны три: активность, креативность и коммуникабельность.

Прежде чем характеризовать уровни проявления указанных личностных качеств раскроем их сущность (таблица 7).

Таблица 7

Характеристика основных профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности

Наименование качества	Сущность качества	Характеристика проявления качества
Активность	Деятельностное отношение человека к миру, способность производить общественно значимые преобразования материальной и духовной среды на основе освоения общественно-исторического опыта	Повышенный тонус в деятельности, проявление инициативы, высокая мотивация и интерес, стремление выполнить задание в максимальном объеме.
Креативность	Способность, отражающая свойство индивида создавать новые понятия и формировать новые навыки, т.е. способность к творчеству	Стремление к отказу от стереотипных действий, генерирование новых идей, высокий уровень самостоятельности, рефлексии и самоконтроля, ориентация на высокоэффективную деятельность
Коммуникабельность	Способность устанавливать деловые контакты, связи, отношения	Положительный настрой на окружающих, внимание к чужому мнению, умение вести диалог и приводить аргументы в защиту собственной точки зрения, грамотная речь, стремление избежать конфликтных ситуаций, логичность мышления

Характеристика уровней проявления данных личностных качеств представлена в таблице 8.

Уровневая шкала для определения степени проявления профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности

Уровень	Критерии
Низкий	Низкий уровень сформированности личностных качеств, которые практически не проявляются в процессе осуществления организаторской деятельности, что характеризуется неорганизованностью в работе, затруднениями во взаимодействии, в поиске способа решения задания, отсутствием заинтересованности
Средний	Эпизодическое проявление одного или нескольких качеств в зависимости от вида и содержания задания, что позволяет осуществлять организаторскую деятельность только при активной поддержке более компетентных помощников или при решении знакомых задач
Высокий	Систематическое, стабильное проявление всех качеств, что обеспечивает эффективное осуществление организаторской деятельности, создать хороший микроклимат в коллективе, способствует оперативности получения запланированного результата

Основными методами оценивания сформированности профессионально значимых для организаторской деятельности личностных качеств явились методы наблюдения, беседы, экспертных оценок, самооценки, анкетирования, анализа участия в организации и осуществлении организаторской деятельности. Уровень сформированности профессионально значимых личностных качеств оценивался при выполнении следующих диагностических заданий: провести оценку личностных качеств; решить задачу творческого характера; принять участие в деловой, имитационной игре; обосновать действия (провести рефлексию) в заданной ситуации, исходя из личностных качеств и др.

Исходя из того, что ценностные ориентации проявляются в деятельности (определяемой знаниями и умениями), поведении, и непосредственно связаны с личностными качествами, мы пришли к заключению, что они составляют основу профессиональной культуры в целом и организаторской культуры, в частности. В результате исследования, нами выделены три основных уровня проявления ценностных ориентаций (таблица 9).

Уровневая шкала проявления сформированности ценностных ориентаций

Уровень	Характеристика
Низкий	Плохо информированы о ценностях и имеют негативное или равнодушное к ним отношение, отсутствует интерес к профессии, преобладают личные потребности над профессиональным долгом, действуют без опоры на профессионально значимые ценности, в деятельности проявляют неадекватные эмоции, отношения и оценки
Средний	Имеют неполные знания о ценностях, обладают собственными суждениями только относительно тех ценностей, важность которых для них бесспорна, действуют с опорой на некоторые ценностные ориентации, нуждаются в систематическом контроле и стимулировании, не всегда проявляют устойчивое с точки зрения профессиональных ценностей поведение, адекватные эмоции и оценки
Высокий	Обладают глубокими знаниями о ценностях, которые составляют основу их профессионально-нравственных убеждений, а следование им является устойчивой личностной потребностью, действуют в соответствии со значимыми ценностными ориентациями, могут контролировать себя и других, демонстрируют активность в их трансляции окружающим, устойчивость поведения, адекватность эмоций, оценок и отношений

Основными методами оценивания сформированности ценностных ориентаций явились методы наблюдения, самооценки и взаимооценки, экспертных оценок, анализа участия в осуществлении организаторской деятельности, анкетирование, опрос. Диагностика сформированности ценностных ориентаций осуществлялась при выполнении ими следующих диагностических заданий: выделить профессионально значимые ценности; определить пути их формирования; зафиксировать способы диагностики ценностных ориентаций; провести рефлексию действий с учетом ценностных ориентаций; смоделировать поведение в заданной ситуации и др.

Итак, мы рассмотрели качественные характеристики показателей организаторской культуры и методы их диагностирования. Представим теперь аппарат для количественного оценивания степени проявления выбранных показателей. Отметим, что количественная оценка организаторской культуры осуществлялась нами путем усреднения оценок по выделенным показателям (знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации): высокий уровень

проявления каждого показателя оценивался в **3** балла; средний уровень проявления — в **2** балла; низкий уровень — в **1** балл.

$$U_{ок} = \frac{\sum_{i=1}^4 K_i}{4}$$

Рис. 3. Формула для определения значения переменной $U_{ок}$

Примечание: $U_{ок}$ — оценка организаторской культуры;

K_i — оценки по показателям:

K_1 — оценка по показателю «организаторские знания»;

K_2 — оценка по показателю «организаторские умения»;

K_3 — оценка по показателю «профессионально значимые личностные качества»;

K_4 — оценка по показателю «ценностные ориентации»

Дальнейшие действия связаны с определением степени сформированности самой организаторской культуры. В соответствии с полученным значением $U_{ок}$, сотруднику присваивается общий уровень ее сформированности. Исходя из всех возможностей получения оценок по каждому показателю, мы определили границы уровней сформированности организаторской культуры (рис. 4).

Значения $U_{ок}$:

1	}	<i>Репродуктивный</i> уровень организаторской культуры
1,25		
1,5	}	<i>Репродуктивно-творческий</i> уровень организаторской культуры
1,75		
2	}	<i>Творческий</i> уровень организаторской культуры
2,25		
2,5	}	
2,75		
3	}	

Рис. 4. Уровни сформированности организаторской культуры

Результаты нулевого среза по оценке уровня сформированности организаторской культуры отражены в таблице 10. Все данные получены экспертной группой с использованием соответствующих методов и разработанных нами уровневых шкал (таблице 5, 6, 7, 8, 9).

**Результаты нулевого среза по оценке уровня сформированности
организаторской культуры**

Группа	Кол-во чел.	Показатель	Уровни					
			Низкий / репродуктивный		Средний / репродуктивно-творческий		Высокий / творческий	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
КГ	32	K ₁	22	68,75	9	28,12	1	3,13
		K ₂	27	84,38	5	15,62	0	0
		K ₃	17	53,13	12	37,50	3	9,37
		K ₄	22	68,75	9	28,12	1	3,13
		U _{ик}	26	81,25	5	15,62	1	3,13
ЭГ-1	32	K ₁	21	65,63	11	34,37	0	0
		K ₂	28	87,50	4	12,50	0	0
		K ₃	18	56,25	10	31,25	4	12,50
		K ₄	23	71,88	8	25,00	1	3,12
		U _{ик}	23	71,88	9	28,12	0	0

Рассмотрим результаты констатирующего этапа эксперимента в контрольной и экспериментальной группах в целом (табл. 11). Эти данные позволят нам в дальнейшем провести сравнение изменений, произошедших к концу эксперимента.

Результаты нулевого среза по всем группам

Группа	К-во	Показатели	Уровни					
			Низкий / репродуктивный		Средний / репродуктивно-творческий		Высокий / творческий	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Контрольная (КГ)	32	K ₁	22	68,75	9	28,12	1	3,13
		K ₂	27	84,38	5	15,62	0	0
		K ₃	17	53,13	12	37,50	3	9,37
		K ₄	22	68,75	9	28,12	1	3,13
		U _{ик}	26	81,25	5	15,62	1	3,13
Экспериментальная (ЭГ-1)	32	K ₁	63	69,23	27	29,67	1	1,10
		K ₂	77	84,62	14	15,38	0	0
		K ₃	51	56,04	31	34,07	9	9,89
		K ₄	64	70,33	25	27,47	2	2,20
		U _{ик}	65	71,43	25	27,47	1	1,10

Как показали результаты нулевого среза, на начальном этапе у большинства участников эксперимента организаторская культура имеет низкий уровень сформированности. В частности, основная часть продемонстрировала низкие знания 69,11 %; высокий уровень знаний показали 2 человека, что

соответствует 1,62 %. Данные о степени сформированности организаторских умений, показали их неудовлетворительный уровень: низким уровнем умений обладают 84,55%, и 15,45% — средним.

Исследование степени сформированности профессионально значимых личностных качеств, также показало недостаточный уровень, хотя в целом по данному показателю получены более высокие результаты: низкий уровень сформированности необходимых качеств проявился у 55,28% участников, средний уровень продемонстрировали 34,96% участников эксперимента, а высокий — 9,76%. Недостаточно высокие результаты получены и по четвертому показателю (ценностным ориентациям): 69,92% участников имеют низкий уровень их сформированности, 27,64% — средний, 1,62% — высокий. Заметим, что у многих участников общечеловеческие ценностные ориентации сформированы на достаточном уровне, ценностные ориентации профессионального характера, связанные с организаторской деятельностью, у большинства проявляются довольно слабо. Общий уровень организаторской культуры оказался также неудовлетворительным: репродуктивный уровень показали 73,99% участников, 24,39% обладают организаторской культурой на репродуктивно-творческом уровне, и только два сотрудника показали высокий уровень ее сформированности.

В качестве примера приведем данные, полученные на констатирующем (начальном) этапе эксперимента в группе ЭГ-1 (табл. 12).

Таблица 12

Результаты нулевого среза в группе ЭГ-3

Список сотрудников	Показатели				Балл	Уровень организаторской культуры
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄		
Анна А.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Елена А.	средний	средний	высокий	средний	2,25	репродуктивно-творческий
Вадим А.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Ольга Б.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Анастасия Б.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Кирилл В.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Данил В.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Роза В.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Анастасия Д.	средний	средний	высокий	высокий	2,25	репродуктивно-творческий
Юлия Д.	средний	низкий	средний	низкий	1,5	репродуктивный
Татьяна Е.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный

Олег И.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Мария К.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Андрей К.	средний	средний	средний	средний	2	репродуктивно-творческий
Евгений К.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Екатерина К.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Ирина К.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Ирина Л.	средний	низкий	средний	низкий	1,5	репродуктивный
Алия М.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Марина М.	средний	средний	высокий	средний	2,25	репродуктивно-творческий
Алексей Н.	средний	низкий	средний	низкий	1,5	репродуктивный
Рустам Н.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Антон Н.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Кристина П.	низкий	низкий	высокий	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Егор П.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Евгений П.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Эльвира П.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Оксана Р.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Дарья С.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Евгения С.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Руслан Х.	низкий	низкий	средний	низкий	1,25	репродуктивный
Наталья Ш.	низкий	низкий	средний	низкий	1,25	репродуктивный

Таким образом, полученные в ходе констатирующего этапа эксперимента данные показали недостаточный уровень сформированности организаторской культуры, не позволяющий им качественно осуществлять организаторскую деятельность.

В целом, результаты нулевого среза показали, что группы, участвовавшие в эксперименте, имели сходное распределение по уровням сформированности организаторской культуры, что с определенной вероятностью позволит нам в дальнейшем, объяснить позитивные изменения в подготовке к организаторской деятельности внедрением разработанного нами процесса. Уровень организаторской культуры каждого участника будет систематически оцениваться в процессе эксперимента, и фиксироваться в ходе двух промежуточных и итогового срезов.

Таким образом, экспериментальная работа обеспечивает доказательность теоретических выводов, требует специальной организации и планирования, которая обусловлена в первую очередь спецификой профессиональной деятельности, сотрудниками и особенностями авторского систематизированного процесса, что выражается в постановке цели и задач

эксперимента, определении его этапов и направлений, выборе адекватных критериев оценивания и построения уровневых шкал.

2.2. Реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры и комплекса условий ее эффективного функционирования

Содержательная характеристика проводимого в рамках исследования эксперимента предполагает представление конкретных данных об использовании систематизированного процесса формирования организаторской культуры и комплекса условий ее эффективного функционирования в системе управления персоналом образовательной организации.

В нашем исследовании эксперимент был организован в естественных условиях образовательного пространства.

На формирующем этапе эксперимента нами, во-первых, внедрялся систематизированный процесс формирования организаторской культуры, включающая мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты; во-вторых, создавались условия ее эффективного функционирования (построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества; включение сотрудников в активную творческую деятельность); в-третьих, проводилась оценка эффективности их использования в условиях реального образовательного пространства.

Прежде чем характеризовать содержание экспериментальной работы, отметим, что условия в нашем эксперименте реализовывались синхронно с разработанным нами систематизированным процессом, что выражалось в создании атмосферы сотрудничества, а также в предоставлении сотрудникам таких задач, при решении которых участники эксперимента могли проявить творчество и способности. В частности, для этого была разработана специальная система разнообразных заданий, проектов, деловых игр, управленческих ситуаций и т.д. Поэтому по мере представления содержания систематизированного процесса мы будем обращать внимание на специфику реализации каждого из указанных условий.

Напомним, что целью *мотивационно-целевого компонента* реализуемого нами систематизированного процесса является формирование у сотрудников мотивов по освоению организаторской культуры и индивидуализация целевых ориентаций профессиональной деятельности.

Реализация данного компонента осуществлялась с привлечением следующих приемов: знакомство с ближними, промежуточными и конечными целями; создание проблемных ситуаций; пояснение теоретической и практической значимости знаний; обращение к истории изучаемых программных вопросов, приведение фактов, цитат, статистики, обосновывающих их актуальность; выбор заданий профессиональной направленности; игра; собеседование; инструктаж. Так, например, при формировании мотива использовались разнообразные тесты: «Обладаете ли Вы чувством времени?», «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок», «Уровень Вашей коммуникабельности», «Легко ли Вас переубедить?», «Планирование личной работы», «Умение использовать рабочее и личное время» и др.

Приведем в качестве примера вопросы теста «Умеете ли Вы ценить время?» (на поставленные вопросы сотрудники отвечают «да» или «нет», а затем с помощью ключа определяют личностные характеристики):

- 1. Есть ли у Вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?*
- 2. Созданы ли Вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?*
- 3. Отдаете ли Вы предпочтение принципу «делай все сам»?*
- 4. Ставится ли Вами цель в беседе?*
- 5. Считаете ли, что в изложении мыслей Вы кратки?*
- 6. Считаете ли, что в разговорах по телефону Вы кратки?*

7. *При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли Вы телефон другим видам связи?*
8. *Считаете ли Вы, что документы приведены Вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?*
9. *Часто ли Вам приходится выполнять работу, которую могут сделать другие люди?*
10. *Удастся ли Вам начинать работу в точно назначенное время?*
11. *Устанавливаете ли Вы регламент при ее проведении?*
12. *Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?*
13. *Используете ли вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?*
14. *Умеете ли Вы при проведении «летучек» (обсуждений текущих вопросов в работе над коллективным проектом) уложиться в 5-10 минут?*

Кроме того, в целях самопознания и самооценки участникам предлагалось оценить собственные личностные качества, характеризующие способность к самоорганизации, что является важнейшей характеристикой специалиста, обладающего организаторской культурой. Так, участникам предлагалось выполнить следующее задание:

Уважаемый сотрудник образовательной организации!

В приведенной таблице отметьте позиции, наиболее значимые, с Вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся Вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично Вами этой рекомендации в практической деятельности.

Сравнив между собой первую и вторую графы, Вы увидите, на что Вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для Вас лично.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет Вам постоянно совершенствовать Вашу личную жизнь и профессиональную деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

Модель качеств сотрудника, умеющего организовать самого себя

Перечень качеств	В	И
<i>Способность правильно формулировать жизненные цели (оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)</i>		
Способность познать самого себя		
Умение формулировать свои жизненные цели		
Умение принимать решения		
Умение планировать карьеру		
<i>Личная организованность (способность жить и работать по системе)</i>		
Приверженность системному подходу		
Умение ценить и эффективно использовать время		
Умение сосредоточиться на главном		
Умение все делать по порядку		
Умение не упускать из виду мелочи		
Умение учитывать и анализировать затраты времени		
<i>Самодисциплина (умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)</i>		
Обязательность, способность и умение держать слово		
Пунктуальность, точность исполнения		
Собранность, умение не разбрасываться		
Наличие чувства ответственности		
Умение отказаться от удовольствий ради главного		

В ходе эксперимента мы пришли к заключению, что у участников возникало стремление к получению знаний и самосовершенствованию благодаря пониманию важности приобретаемых знаний и умений для дальнейшей профессиональной самореализации. У участников происходило постепенное изменение отношения к деловой карьере, расширение

мотивационно-ценностной сферы и осознание организаторской культуры как лично значимой ценности, важнейшего фактора повышения профессионального мастерства. В результате у участников усиливалась сознательность, требовательность к себе, закреплялись такие профессионально важные качества как инициативность, целеустремленность, самостоятельность, активность, ответственность, преданность работе и коллективу и т.д.

Содержательно-методический компонент разработанного нами систематизированного процесса реализовывался в рамках профессиональной деятельности, при участии в деловых и имитационных играх. Данный компонент был ориентирован, прежде всего, на непосредственное формирование организаторских знаний, умений, а также необходимых профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций. В частности, нами была разработана система специальных задач и заданий.

Типология задач и заданий

- разрешить управленческую ситуацию;
- выделить и сформулировать проблему;
- определить ресурсное обеспечение;
- провести диагностику личностных особенностей;
- сформулировать задание подчиненным;
- провести инструктаж по выполнению задания;
- осуществить мотивацию деятельности;
- обосновать принятое организаторское решение;
- оценить результат коллективного труда и др.

Приведем в качестве примера задачи, предполагающие разрешение управленческой ситуации организаторского характера:

1. *Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в*

производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) постараетесь быстро все сделать сами?*
- б) перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику?*
- в) перенесете несделанное на другие дни?*

Выбранное решение обоснуйте.

- 2. Вы — руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?*
- 3. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.*

Отметим, что выполнение этих и других задач, которые осуществлялись участниками в рамках проводимого эксперимента, сопровождались обязательным анализом предлагаемых решений с точки зрения целесообразности действий и их соответствия социальным потребностям и общечеловеческим ценностям. Такое комментирование результатов обеспечивало закрепление ценностных ориентаций и профессионально значимых качеств, а также формировало представление о корректном поведении с коллективом. Вариативность предлагаемых решений обеспечивало реализацию творческого подхода и способствовало обеспечению второго условия. Первое условие создавалось за счет продуктивного взаимодействия участников, обоснования выбранного решения, учебной рефлексии и взаимооценки.

Кроме того, в рамках формирования организаторской культуры при реализации нашего систематизированного процесса был разработан

комплекс деловых игр: «Инвалидное кресло» (2 часа); «Оказание давления» (2 часа); «Критика» (1 часа), «Стратегическое целеполагание» (1 час), «Принятие организационного решения» (2 часа) и др.

Приведем в качестве примера содержание деловой игры «Критика»

Действующие лица:

г-н Аверин — начальник отдела;

г-н Ветров — заместитель начальника отдела;

г-н Семенов — молодой сотрудник отдела.

Описание ситуации

Аверин (обращается к Семенову): «Г-н Давыдов говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (Обращаясь к Ветрову): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя». (Обращаясь к Семенову): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Семенов: «Г-н Аверин! Но ведь вы...»

Аверин: «Не перебивайте меня! Г-н Ветров! Но ведь он неглупый парень. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение г-ну Семенову, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Семенов: «Г-н Аверин! Позвольте мне...»

Аверин: «Все, разговор окончен».

Постановка задачи

На основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель. После анализа ситуации и ответов на поставленные вопросы участники должны сформулировать основные правила критики и составить логическую схему последовательности их применения.

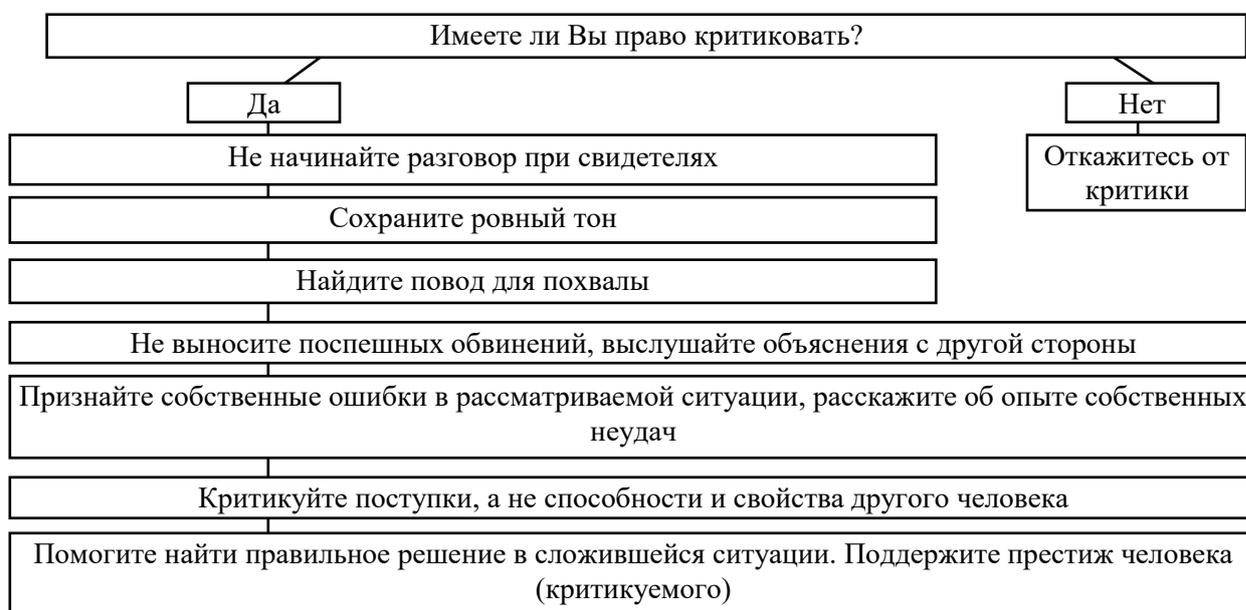
Методические указания

На предварительном этапе участники разбора ситуации совместно с ведущим специалистом формулируют основные правила критики. На последующем этапе участники анализируют представленный выше вариант деловой беседы и выделяют те моменты диалога, в которых руководитель

отдела нарушает правила критики. По каждому из выделенных моментов участники устанавливают, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации. На завершающем этапе разбора ситуации участники должны установить такую последовательность применения правил критики, которая наилучшим образом помогает конструктивному восприятию критических замечаний. При этом участники должны ответить на вопрос, имел ли право руководитель на критику в данной ситуации.

Решение

Содержание основных правил критики и логическая последовательность их применения приведены на следующем рисунке:



Данная деловая игра, так же как и другие игры, предполагая совместную продуктивную деятельность и оказывая непосредственное влияние на совершенствование поведенческого компонента организаторской культуры, обеспечивает создание первого условия (построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества). Кроме того, участие в коллективных деловых играх существенно активизируют творческий потенциал, что обеспечивает реализацию и второго условия (включение сотрудников в активную творческую деятельность).

Для совершенствования навыков межличностного взаимодействия в процессе организации коллективной деятельности, участники выполняли групповые упражнения. Приведем пример такого моделирующего упражнения по теме «*Делегирование полномочий*».

Задание: *двое участников выбирают любую из предложенных ситуаций и предлагают свое видение ее разрешения; остальные оценивают увиденное с использованием полученной схемы, а затем проводится обсуждение полученных результатов*

Примеры ситуаций:

1. Руководитель отдела передает работнику полномочия по составлению отчета.
2. Директор организации передает полномочия своему заместителю по составлению списка работников на квартальную премию.
3. Руководитель подразделения передает подчиненному полномочия по подготовке презентации к отчету.
4. Руководитель отдела передает сотруднику полномочия по руководству проектом.
5. Директор передает заместителю полномочия по руководству на период его командировки и др.

Схема оценивания (от 1 до 5)

Четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы	
Объясняет подчиненному, какую пользу принесет выполнение данной работы	
Четко определяет зону ответственности исполнителя в выполнении задания	
Побуждает подчиненного к участию в обсуждении, предшествующем делегированию полномочий	
Информирует всех, кого может коснуться делегирование полномочий	
Определяет и предоставляет подчиненному систему обратной связи	
Задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в понимании им задания	

В случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации	
---	--

Большое значение для реализации систематизированного процесса, а также комплекса условий имеет реальная возможность практического проявления самостоятельности, креативности, активности.

Реализация оценочно-коррекционного компонента разработанного нами систематизированного процесса предполагает проведение оценочных процедур и устранения выявленных недостатков. Оценивание уровня сформированности организаторской культуры производилось традиционными методами. В частности, участники выполняли конкретные контрольные задания практико-ориентированной направленности, отвечали на вопросы тестов, выполняли творческие задания и т.д.

Таким образом, в ходе профессиональной деятельности сотрудников возможно комплексное формирование их организаторской культуры при осуществлении процесса обучения на рабочем месте с учетом особенностей разработанного нами систематизированного процесса на фоне комплекса условий: построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества и включение сотрудников в активную творческую деятельность.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры основывается на использовании следующих заданий: самостоятельное выполнение заданий по разрешению ситуаций организационного характера; деловые и имитационные игры и др.

Систематизированный процесс формирования организаторской культуры, реализованный на фоне комплекса условий, обладает свойством универсальности, что выражается в возможности ее использования различных направлений экономики и управления.

2.3. Результаты экспериментальной работы по формированию организаторской культуры сотрудников в системе управления персоналом образовательной организации

Полноценное представление результатов, полученных нами в ходе эксперимента, требует фиксации динамики изменений основных показателей, выбранных для оценивания степени сформированности организаторской культуры. В нашей работе к данным показателям мы отнесли знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности. Степень их проявления определяет общий уровень организаторской культуры специалиста, которая формируется в ходе реализации разработанного нами систематизированного процесса на фоне комплекса условий его эффективного функционирования.

В ходе эксперимента нами было проведено несколько контрольных срезов: нулевой (определяющий исходное состояние сформированности у участников эксперимента организаторской культуры), два контрольных (отражающих текущие изменения в проявлении показателей организаторской культуры) и итоговый (фиксирующий уровень организаторской культуры участников к окончанию эксперимента).

В первом параграфе данной главы нами уже отражены результаты нулевого среза: они подтвердили сходность групп и недостаточный уровень сформированности организаторской культуры. Проведение остальных срезов осуществлялось, с целью подтверждения того, что разработанный нами систематизированный процесс действительно позволяет сформировать организаторскую культуру; каждое из выявленных условий действительно повышает эффективность функционирования разработанного систематизированного процесса, а их комплекс является необходимым и достаточным.

В эксперименте принимали участие две группы участников — работа в которых осуществлялась с ориентацией на сочетание разработанного систематизированного процесса с различными условиями. При этом группы, участвовавшие в эксперименте, имели сходное распределение по степени сформированности организаторской культуры, что подтверждено результатами констатирующего этапа эксперимента и использованием статистического критерия хи-квадрат.

Итак, рассмотрим данные, полученные в результате проведения контрольных срезов в рамках формирующего этапа эксперимента.

Динамика изменений организаторских знаний на промежуточных контрольных срезах зафиксирована экспертной группой с учетом разработанной нами уровневой шкалы (табл. 5, с. 55).

В таблице 13 представлены данные о сформированности организаторских знаний, полученные на первом контрольном срезе.

Таблица 13

Сравнительные данные о владении организаторскими знаниями, полученные на первом контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	21	65,63	9	28,12	2	6,25	1,41
ЭГ-1	32	16	50,00	12	37,50	4	12,50	1,63

Результаты первого контрольного среза показали, что у участников экспериментальных групп по сравнению с контрольной произошли значительные позитивные изменения по первому показателю.

Характеризуя в целом полученные данные, отметим, что осуществление целенаправленной работы по реализации систематизированного процесса практически сразу приводит к положительным результатам — интенсивному формированию у участников соответствующих организаторских знаний. При этом обеспечение даже одного условия существенным образом ускоряет процесс подготовки к организаторской деятельности.

Данные о сформированности организаторских знаний полученные на втором контрольном срезе, представлены нами в таблице 14.

Таблица 14

Сравнительные данные о владении организаторскими знаниями, полученные на втором контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	20	62,50	10	31,25	2	6,25	1,44
ЭГ-1	32	10	31,25	14	43,75	8	25,00	1,94

Как показали результаты второго контрольного среза, в экспериментальных группах сохраняется позитивная динамика по формированию организаторских знаний участников. Участники особенно успешно осваивают знания в группах, где разработанный нами систематизированный процесс реализовывался в сочетании с условиями. При этом самые высокие результаты, в сравнении с контрольной группой, где профессиональная подготовка ограничивалась внедрением отдельных фрагментов разработанного систематизированного процесса, получены на промежуточных срезах в группе ЭГ-1: здесь количество участников с высоким уровнем знаний больше, чем в контрольной группе на 18,75%.

Учитывая изначальную сходность участвующих в эксперименте групп по показателю «организаторские знания», которая была подтверждена результатами статистического критерия хи-квадрат, с определенной долей вероятности можно утверждать, что полученные различия являются следствием внедрения нашего систематизированного процесса и комплекса условий, а не случайными событиями. Увеличение среднего значения получаемых участниками оценок подтверждают зафиксированную динамику улучшений по показателю «организаторские знания».

Динамика изменений организаторских умений на промежуточных контрольных срезах зафиксирована экспертной группой с учетом разработанной нами уровневой шкалы (табл. 6, с. 56).

Распределение участников по уровням сформированности у них организаторских умений, зафиксированное на первом контрольном срезе отражено нами в таблице 15.

Таблица 15

Сравнительные данные овладения организаторскими умениями, полученные на первом контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	25	78,13	7	21,87	0	0	1,22
ЭГ-1	32	17	53,13	12	37,5	3	9,37	1,56

Первый контрольный срез показал позитивные изменения в сформированности у участников умений, необходимых для организаторской деятельности, экспериментальных групп по сравнению с контрольной группой. Наилучшие результаты показали участники в группе ЭГ-1, где была возможность осуществлять организаторскую деятельность в условиях продуктивного сотрудничества и активной творческой деятельности. Реализация первого условия (построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества), обеспеченная при работе с первой экспериментальной группой, также повышает результативность формирования организаторских умений, но его дополнение другим условием способствует улучшению результатов эксперимента по показателю «организаторские умения» уже на первом промежуточном контрольном срезе.

Несмотря на более низкие, относительно первого показателя результаты, и известные трудности формирования умений по сравнению со знаниями, уже на первом срезе нами получены данные, свидетельствующие о возможности формирования организаторских умений у участников при использовании разработанного нами систематизированного процесса и обеспечении комплекса условий.

Распределение участников по уровням сформированности у них организаторских умений, зафиксированное на втором контрольном срезе отражено нами в таблице 16.

Таблица 16

Сравнительные данные овладения организаторскими умениями, полученные на втором контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	23	71,87	9	28,13	0	0	1,28
ЭГ-1	32	12	37,50	13	40,63	7	21,87	1,84

Полученные данные демонстрируют сохранение зафиксированной ранее тенденции: процесс формирования организаторских умений более эффективно осуществляется в тех группах, где помимо целостного внедрения разработанного систематизированного процесса, обеспечивалось соблюдение условий.

Данные об изменении сформированности профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности были получены экспертной группой с учетом разработанной нами уровневой шкалы (табл. 8, с. 59).

Результаты первого контрольного среза по оценке степени сформированности профессионально значимых личностных качеств отражены нами в таблице 17.

Таблица 17

Сравнительные данные овладения профессионально значимыми личностными качествами, необходимыми для осуществления организаторской деятельности, полученные на первом контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	17	53,13	12	37,50	3	9,37	1,5
ЭГ-1	32	13	40,63	14	43,75	5	15,62	1,75

Результаты эксперимента показали, что уже к первому контрольному срезу произошло увеличение количества участников с высоким и средним уровнем сформированности профессионально значимых личностных качеств. Наиболее значимые результаты получены в экспериментальной группе. В отличие от знаний и умений, формирование личностных качеств не обнаружило столь высокой интенсивности, при том, что изначальные данные были более высокими, чем по остальным показателям организаторской культуры. Скорее всего, улучшения по данному показателю будут накапливаться постепенно, поскольку в разработанном нами систематизированном процессе и выбранных условиях имеется достаточный потенциал для совершенствования активности, креативности и коммуникабельности.

Результаты второго контрольного среза по оценке степени сформированности профессионально значимых личностных качеств отражены нами в таблице 18.

Таблица 18

Сравнительные данные владения профессионально значимыми личностными качествами, необходимыми для осуществления организаторской деятельности, полученные на втором контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	15	46,87	13	40,63	4	12,50	1,66
ЭГ-1	32	8	25,00	15	46,87	9	28,13	2,03

Оценивание степени сформированности профессионально значимых личностных качеств, необходимых для осуществления организаторской деятельности показало устойчивую позитивную динамику. Как мы уже отмечали, зафиксированные изменения менее ярко выражены, чем по первым двум показателям, а также в сравнении с началом эксперимента, но явные при сопоставлении результатов в контрольной и экспериментальной группах. Так, на нулевом, первом и втором контрольных срезах полученные данные в

контрольной группе практически не отличаются. Наиболее показательные результаты были получены в экспериментальной группе, где помимо системы использовались условия, которые обеспечили возможности для интенсивного формирования личностных качеств. Так, сотрудничество, регламентируя в целом процесс формирования организаторской культуры, определило последовательность воздействий на личность по формированию активности, креативности и коммуникабельности, а так же обеспечило комфортный эмоциональный фон для этих личностных изменений, а творческая деятельность предоставила возможности для реализации внутренних ресурсов и закреплению профессионально значимых личностных качеств.

Сведения об изменении сформированности ценностных ориентаций, необходимых для осуществления организаторской деятельности были получены экспертной группой с учетом разработанной нами уровневой шкалы (табл. 9, с. 59).

Результаты первого промежуточного контрольного среза по оценке степени сформированности ценностных ориентаций отражены нами в таблице 19.

Таблица 19

Сравнительные данные сформированности ценностных ориентаций, необходимых для осуществления организаторской деятельности, полученные на первом контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	21	65,63	10	31,25	1	3,12	1,36
ЭГ-1	32	18	56,25	10	31,25	4	12,50	1,56

Результаты проводимого нами эксперимента показали, что ценностные ориентации формируется значительно медленнее, чем знания или умения. Если личностные качества у большинства участников к началу исследования уже в определенной степени были сформированы, то такая специфическая

характеристика, как ценностные ориентации нам пришлось формировать практически с самого начала. Поэтому мы не получили стремительной позитивной динамики в проявлении данного показателя на первом этапе ни в одной из групп, участвующих в эксперименте. Скорее всего, ценностные ориентации относятся, так же как и профессионально значимые личностные качества, к той группе новообразований, которые накапливаются постепенно и проявляются по прошествии некоторого времени.

Результаты второго промежуточного контрольного среза по оценке степени сформированности ценностных ориентаций отражены нами в таблице 20.

Таблица 20

Сравнительные данные сформированности ценностных ориентаций, необходимых для осуществления организаторской деятельности, полученные на втором контрольном срезе

Группа	Контингент	Уровни						\bar{y}
		низкий		средний		высокий		
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
КГ	32	19	59,37	10	31,25	3	9,38	1,50
ЭГ-1	32	12	37,50	11	34,37	9	28,13	1,91

Второй срез показал позитивную динамику в степени проявления данного показателя, прежде всего, в экспериментальной группе. В ходе исследования было установлено, что наибольшее влияние на формирование ценностных ориентаций оказывает использование всего комплекса условий.

Таким образом, по всем четырем показателям в отдельности в ходе промежуточных срезов наблюдалась тенденция к уменьшению числа участников с низким уровнем проявления проверяемых показателей и увеличению количества специалистов с высоким уровнем. При этом наиболее значимые изменения происходили в экспериментальной группе, где процесс обучения осуществлялся с учетом целостного внедрения разработанного систематизированного процесса формирования

организаторской культуры и выявленных условий его эффективного функционирования.

Рассмотрим распределение участников по степени сформированности организаторской культуры. Обобщение результатов оценивания по всем четырем показателям, а также представление динамики изменений степени сформированности организаторской культуры отражено нами в табл. 21.

Таблица 21

Сравнительные данные о степени сформированности организаторской культуры, полученные на первом и втором контрольных срезах

Срезы	Группа	Контингент	Уровни					
			репродуктивный		репродуктивно-творческий		творческий	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
первый	КГ	32	23	71,88	8	25,00	1	3,12
	ЭГ-1	32	17	53,13	12	37,50	3	9,37
второй	КГ	32	21	65,63	10	31,25	1	3,12
	ЭГ-1	32	12	37,50	13	40,63	7	21,87

Полученные данные демонстрируют позитивную динамику в сформированности организаторской культуры, стабильность которой подтверждает необходимость не только внедрения разработанного нами систематизированного процесса, но и создания в процессе его реализации комплекса специальных условий. Динамика прослеживается, как в распределениях по уровням между группами, так и внутри одной группы от среза к срезу. Например, количество участников, имеющих репродуктивный уровень организаторской культуры в группе ЭГ-1 по сравнению с нулевым срезом уменьшилось на 34,38%, а число участников с творческим уровнем — увеличилось на 21,87%.

При этом на втором контрольном срезе в группе ЭГ-1 участников с высоким уровнем организаторской культуры оказалось больше по сравнению с контрольной группой на 18,75%, а с низким — на 28,13% меньше.

Таким образом, получение стабильных результатов на первом и втором контрольных срезах позволяет сделать вывод о надежности проводимого

эксперимента, о существенности влияния разработанного систематизированного процесса и выявленных условий на процесс подготовки к организаторской деятельности, о содержательно-технологической полноте данного процесса и комплекса условий.

Рассмотрим результаты итогового среза, где оценивание осуществлялось по тем же показателям. Обобщенно данные по итоговому срезу представлены нами в табл. 22.

Таблица 22

Результаты итогового среза по оценке уровня организаторской культуры

Группа	Кол-во чел.	Показатель	Уровни					
			Низкий / репродуктивный		Средний / репродуктивно-творческий		Высокий / творческий	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
КГ	32	K ₁	19	59,37	10	31,25	3	9,38
		K ₂	21	65,63	10	31,25	1	3,12
		K ₃	13	40,63	13	40,63	6	18,74
		K ₄	19	59,37	9	28,13	4	12,50
		U _{ок}	20	62,50	10	31,25	2	6,25
ЭГ-1	32	K ₁	4	12,50	13	40,63	15	46,87
		K ₂	6	18,76	11	34,37	15	46,87
		K ₃	6	18,76	14	43,74	12	37,50
		K ₄	3	9,38	14	43,74	15	46,88
		U _{ок}	4	12,50	13	40,62	15	46,88

Интерес представляет для нас сравнение изменений в контрольной и в экспериментальной группах в целом. Результаты оценивания на итоговом срезе отражены нами в таблице 23.

Результаты итогового среза по контрольной и экспериментальной группам

Группа	К-во	Показатели	Уровни					
			Низкий / репродуктивный		Средний / репродуктивно-творческий		Высокий / творческий	
			кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%
Контрольная (КГ)	32	K ₁	19	59,37	10	31,25	3	9,38
		K ₂	21	65,63	10	31,25	1	3,12
		K ₃	13	40,63	13	40,63	6	18,74
		K ₄	19	59,37	9	28,13	4	12,50
		U _{ик}	20	62,50	10	31,25	2	6,25
Экспериментальная (ЭГ-1)	91	K ₁	19	20,88	40	43,96	32	35,16
		K ₂	26	28,57	36	39,56	29	31,87
		K ₃	20	21,98	38	41,76	33	36,26
		K ₄	26	28,57	36	39,56	29	31,87
		U _{ик}	20	21,98	38	41,76	33	36,26

Как показали результаты итогового среза, контрольная и экспериментальная группы имеют существенные различия в распределениях участников по уровням владения знаниями, умениями, профессионально значимыми личностными качествами и ценностными ориентациями, необходимыми для осуществления организаторской деятельности, а также в распределениях по уровням сформированности организаторской культуры в целом.

Итоговый срез продемонстрировал значительные изменения по всем параметрам по сравнению с нулевым срезом. Так, например, число участников с низким уровнем знаний в экспериментальной группе (ЭГ-1), уменьшилось на 48,35%, а с высоким — увеличилось на 34,06%; количество участников, владеющих умениями на низком уровне уменьшилось на 56,05%, а с высоким — увеличилось на 31,87%; численность участников, обладающих низким уровнем сформированности профессионально значимых личностных качеств уменьшилось на 34,06%, а с высоким уровнем — увеличилось на 26,37%, число участников, овладевших ценностными ориентациями на низком уровне снизилось на 41,76%, а высоким — увеличилось на 29,67%.

Эти изменения определили распределение участников по уровням сформированности организаторской культуры. В отличие от нулевого, на итоговом срезе количество участников в экспериментальной группе, обладающих репродуктивным уровнем организаторской культуры составило 20 человек, что на 49,45% меньше, чем на нулевом (65 человек), а участников с высоким уровнем организаторской культуры оказалось 33 человека, в то время как на нулевом срезе высоким уровнем организаторской культуры обладал 1 человек.

В контрольной группе произошли незначительные изменения. Для большей наглядности покажем в сравнении результаты нулевого и итогового срезов в контрольной (рис. 5) и экспериментальной группе (рис. 6).

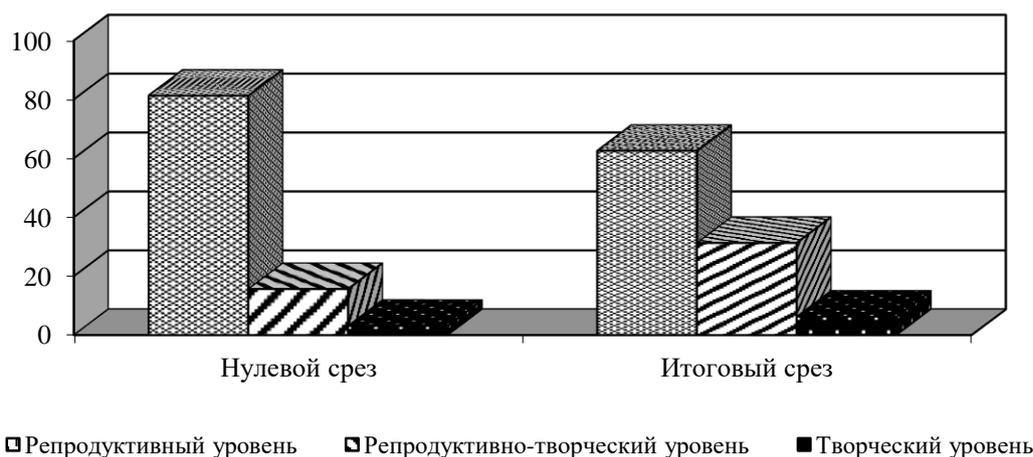


Рис. 5. Результаты нулевого и итогового срезов в контрольной группе (КГ)

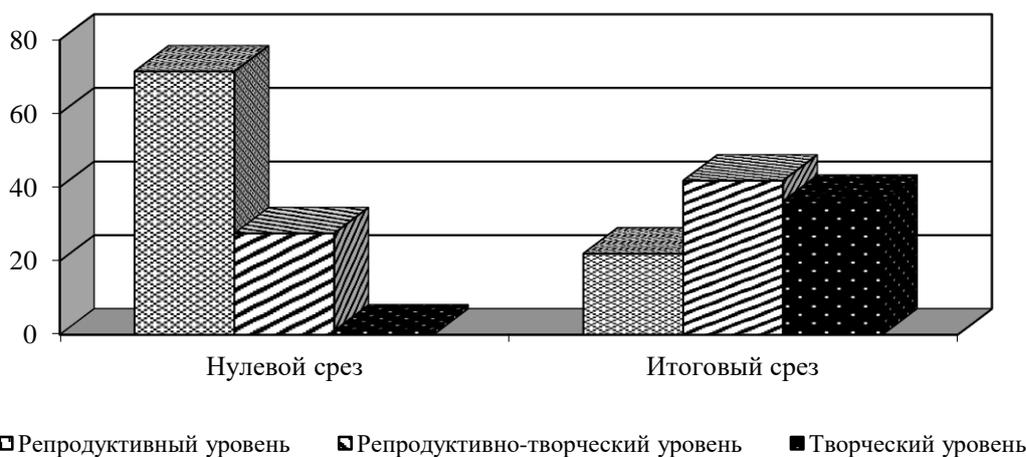


Рис. 6. Результаты нулевого и итогового срезов в экспериментальной группе (ЭГ-1)

В качестве примера приведем данные, полученные на итоговом срезе в группе ЭГ-1, где реализовывался разработанный нами систематизированный процесс на фоне всего комплекса условий и в ходе эксперимента зафиксированы наиболее высокие результаты (табл. 24).

Таблица 24

Результаты итогового среза в группе ЭГ-1

Список студентов группы	Показатели				Балл	Уровень организаторской культуры
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄		
Анна А.	высокий	высокий	высокий	средний	2,75	творческий
Елена А.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий
Вадим А.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий
Ольга Б.	средний	средний	средний	средний	2	репродуктивно-творческий
Анастасия Б.	высокий	высокий	высокий	средний	2,75	творческий
Кирилл В.	высокий	высокий	высокий	средний	2,75	творческий
Данил В.	низкий	низкий	низкий	средний	1,25	репродуктивный
Роза В.	низкий	низкий	низкий	низкий	1	репродуктивный
Анастасия Д.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий

Юлия Д.	высокий	высокий	средний	высокий	2,75	творческий
Татьяна Е.	средний	средний	средний	средний	2	репродуктивно-творческий
Олег И.	средний	средний	средний	низкий	1,75	репродуктивно-творческий
Мария К.	низкий	низкий	низкий	средний	1,25	репродуктивный
Андрей К.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий
Рустам Н.	средний	средний	низкий	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Антон Н.	средний	средний	средний	средний	2	репродуктивно-творческий
Кристина П.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий
Егор П.	средний	средний	средний	низкий	1,75	репродуктивно-творческий
Евгений П.	высокий	высокий	средний	высокий	2,75	творческий
Эльвира П.	средний	средний	средний	высокий	1,5	репродуктивно-творческий
Оксана Р.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Дарья С.	средний	средний	средний	высокий	1,5	репродуктивно-творческий
Евгения С.	средний	низкий	средний	средний	1,75	репродуктивно-творческий
Руслан Х.	высокий	высокий	средний	высокий	2,75	творческий
Наталья Ш.	высокий	высокий	высокий	высокий	3	творческий

Таким образом, результаты итогового среза показали, что в группах, участвовавших в эксперименте, наблюдаются существенные расхождения в распределении участников по уровням сформированности организаторской культуры. Статистическое подтверждение данного вывода получено с помощью критерия хи-квадрат, позволяющего определить статистическую существенность различий между двумя наборами данных [48; 108; 126]. В качестве нулевой гипотезы было выбрано предположение, что распределение участников по уровням сформированности организаторской культуры в группах, участвующих в эксперименте, одинаково.

В таблице 25 представлены данные реализации критерия хи-квадрат для итогового среза по определению уровня сформированности организаторской культуры.

Таблица 25

Значение статистики хи-квадрат на итоговом срезе

Сравниваемые группы	Полученное значение	Табличное значение для уровня значимости 0,05
КГ и ЭГ-1	10,25	5,99

Результаты использования критерия хи-квадрат показали, что между группами КГ и ЭГ-1, наблюдаются существенные отличия на уровне значимости 0,05. Это означает, что принятая нами нулевая гипотеза не соответствует результатам наблюдений: распределение участников в этих

группах по уровням сформированности организаторской культуры различно, причем эти различия не являются случайными, т.е. детерминируются вводимыми нами новшествами (систематизированным процессом формирования организаторской культуры и комплексом условий) и могут быть повторно получены при аналогичных условиях.

Таким образом, реализация систематизированного процесса формирования организаторской культуры в сочетании с выделенными условиями обеспечивает стабильное повышение качества знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, необходимых для осуществления организаторской деятельности.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что результаты формирующего этапа эксперимента подтвердили существенные позитивные изменения в степени сформированности организаторской культуры, при использовании разработанного нами систематизированного процесса, реализованного на фоне комплекса выявленных условий. Диагностика эффективности реализации систематизированного процесса формирования организаторской культуры и комплекса условий предполагает проведение комплексных срезов по таким параметрам, как знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности. Разработанный нами систематизированный процесс формирования организаторской культуры является эффективным, а выявленные условия — необходимыми и достаточными для повышения результативности его функционирования.

Выводы по второй главе

1. Констатирующий этап эксперимента показал недостаточный уровень сформированности организаторской культуры, что потребовало внедрение построенного нами систематизированного процесса с учетом выявленных условий его эффективного функционирования.
2. Целью экспериментальной работы являлась проверка действенности разработанного нами систематизированного процесса формирования организаторской культуры и подтверждение достаточности выявленных условий его эффективного функционирования.
3. Основными показателями сформированности организаторской культуры, являются знания, умения, профессионально значимые личностные качества и ценностные ориентации, необходимые для осуществления организаторской деятельности.
4. Комплекс выявленных условий (построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества; включение участников в активную творческую деятельность) является необходимым и достаточным для эффективного функционирования процесса формирования организаторской культуры в системе управления персоналом образовательной организации.
5. Формирующий этап эксперимента показал, что организаторская культура успешно формируется в рамках созданного нами систематизированного процесса, реализованного на фоне всего комплекса выявленных условий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение современного состояния проблемы повышения качества работы в системе управления персоналом образовательной организации, формирование профессиональной культуры, анализ нормативно-правовой базы российского образования и научной психолого-педагогической литературы, а также проведенное нами исследование и личный опыт профессионально-педагогической деятельности показали актуальность темы исследования. Необходимость формирования у сотрудников организаторской культуры — значимого личностного новообразования, обеспечивающего эффективность профессиональной деятельности и взаимодействия с коллективом, получила в настоящее время статус общенациональной проблемы и приоритетное направление государственной политики в области образования. Поэтому в системе управления персоналом образовательной организации проблема подготовки к организаторской деятельности является, с одной стороны, актуальной, а с другой, слабо разработанной. Разрешение данной проблемы осуществлено нами в направлении построения, обоснования и реализации систематизированного процесса формирования организаторской культуры сотрудников, а также выявления и проверки комплекса условий его эффективного функционирования.

В первой главе диссертационного исследования рассмотрены такие вопросы, как : теоретико-методологическое изучение современного состояния проблемы формирования организаторской культуры персонала образовательной организации; упорядочение ее терминологического аппарата; выявление специфики и содержания организаторской деятельности и организаторской культуры; обоснование выбора и взаимодополняющая комплексная реализация системного, деятельностного и культурологического подходов, разработка систематизированного процесса формирования организаторской культуры сотрудников, и выявление комплекса условий его эффективного функционирования.

Ключевыми для выполненного исследования выступили следующие понятия:

- профессиональная культура — это личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды;
- организаторская деятельность — это вид профессионально-управленческой деятельности, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи;
- организаторская культура персонала — это вид его профессиональной культуры, обеспечивающий продуктивную реализацию организаторской деятельности;
- формирование организаторской культуры — это систематизированное накопление позитивных количественных и качественных изменений в содержании организаторской культуры и достижение диалектического единства ее составляющих в системе управления персоналом образовательной организации.

Как показало проведенное нами исследование, организаторская культура сотрудника требует систематических целенаправленных действий по ее формированию, как со стороны руководителя, так и со стороны коллег, в связи с чем была разработана систематизированный процесс, который:

- разработан с учетом требований социального заказа, содержания профессиограммы, его профессиональной подготовки, организаторской деятельности и организаторской культуры;
- опирается на системный, деятельностный и культурологический подходы, взаимодополняющая комплексная разработка которых, обеспечивает адекватность постановки исследовательской проблемы,

многоаспектное рассмотрение сущности и свойств изучаемого явления, предоставляет аппарат для построения авторского систематизированного процесса;

- включает мотивационно-целевой (формирование мотива по освоению организаторской культуры, а также индивидуализацию целевых ориентаций профессиональной деятельности), содержательно-методический (формирование знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, необходимых для организаторской деятельности), оценочно-коррекционный компоненты (оценивание степени сформированности организаторской культуры и ее отдельных элементов, а также нейтрализация недостатков освоения организаторской культуры);
- характеризуется содержательной вариативностью (учет при организации индивидуальных особенностей сотрудников и создание условий для их индивидуализированного продвижения к заданной цели), цикличностью (поступательность процесса формирования организаторской культуры), устойчивостью (независимость работы системы от случайных отклонений), адаптивностью (обеспечение приспособления сотрудников к организаторской деятельности).

Эффективное функционирование построенного систематизированного процесса формирования организаторской культуры продуктивно при реализации условий, которые выявлялись исходя из наполнения разработанного процесса, социального заказа на подготовку сотрудников и требований современного образовательного пространства, научных достижений в области практики и теории управления, авторского опыта исследовательской работы, результатов констатирующего этапа эксперимента.

Выявленный комплекс условий включает построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества и включение сотрудников в активную творческую деятельность. Данные условия оказывают влияние на весь

разработанный нами систематизированный процесс, обладают внутренним единством, образуют целостный комплекс и являются необходимыми и достаточными.

Вторая глава диссертационного исследования посвящена экспериментальной работе по формированию организаторской культуры с использованием построенного нами систематизированного процесса при реализации комплекса выявленных условий. В ней представлены цель и задачи эксперимента, его основное содержание, практический аппарат и анализ результатов.

Результаты теоретико-экспериментального исследования подтверждают выдвинутую нами гипотезу и позволяют сделать следующие выводы.

1. Актуальность исследуемой проблемы определяется повышением требований к качеству работы сотрудников в образовательном пространстве, способных действовать в новых экономических условиях и обеспечивать их совершенствование; необходимостью создания теоретических основ формирования организаторской культуры в процессе профессиональной деятельности; потребностью разработки соответствующего технологического аппарата для эффективного формирования у сотрудников организаторской культуры.

2. Организаторская деятельность представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности, направленной на объединение людей по достижению общей цели, и состоит в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи.

3. Если не ставить специальной целью формирование организаторской культуры, не осуществлять поиски новых подходов к решению данной проблемы и не реализовывать целенаправленные мероприятия в данном направлении, то в традиционных условиях современного образовательного пространства проблема решается малоэффективно.

4. Построение систематизированного процесса формирования организаторской культуры наиболее эффективен на основе системного, деятельностного и культурологического подходов, взаимодополняющая комплексная разработка которых обеспечивает адекватность постановки исследовательской проблемы, многоаспектное рассмотрение сущности и свойств изучаемого явления, предоставляет аппарат для построения авторского систематизированного процесса, позволяет описать его содержание с учетом ожидаемых результатов процесса.

5. Систематизированный процесс формирования организаторской культуры персонала:

- включает мотивационно-целевой, содержательно-методический, оценочно-коррекционный компоненты;
- характеризуется содержательной вариативностью, цикличностью, устойчивостью, адаптивностью;
- реализуется с учетом принципов рефлексивности, диалогического общения, актуализации субъектного опыта специалиста.

6. Эффективное функционирование систематизированного процесса формирования организаторской культуры требует создания комплекса специальных условий. Данный комплекс, включающий а) построение взаимодействия субъектов на основе сотрудничества; б) включение сотрудников в активную творческую деятельность, является необходимым и достаточным для успешного функционирования разработанного систематизированного процесса.

7. Организованный в рамках исследования эксперимент показал существенное повышение уровня сформированности организаторской культуры по всем показателям. Наиболее высокие результаты наблюдались в период реализации разработанного нами систематизированного процесса с учетом комплекса условий его эффективного функционирования.

Проведенное теоретико-экспериментальное исследование показало значимость внедрения полученных нами результатов. В то же время обозначились новые вопросы и проблемы, нуждающиеся в решении. Дальнейшее исследование по проблеме может быть осуществлено в следующих направлениях: определение механизмов коллективного взаимодействия и путей его совершенствования; выявление закономерностей процесса формирования организаторской культуры, совершенствование технологий, методов и средств подготовки к организаторской деятельности, расширение диагностического аппарата по оценке степени сформированности организаторской культуры и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова, Е.А. Педагогическое сопровождение старшеклассников в процессе разработки и реализации индивидуальных образовательных траекторий: Дис. д-ра пед. наук / Е.А. Александрова. – Тюмень, 2006. – 375 с.
2. Альтшуллер, Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. – М.: Сов. радио, 1979. – 175 с.
3. Арнольдов, А.И. Человек и мир культуры: Введение в культурологию / А.И. Арнольдов. – М.: Изд-во МГИК, 1992. – 237 с.
4. Бабак, О.В. Формирование правовой культуры менеджера туризма в процессе профессиональной подготовки в вузе: Дис. ... канд. пед. наук / О.В. Бабак. – М., 2007. –168 с.
5. Бабий, Г.А. Формирование коммуникативной культуры менеджеров туристской деятельности в процессе их профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук / Г.А. Бабий. – М., 1999. –170 с.
6. Базавлуцкая Л.М., Теоретико-педагогический анализ формирования организаторской культуры менеджеров./ Базавлуцкая Л.М. // Вектор наук. Тольяттинский государственный университет, Серия: Педагогика, психология, 2012.,№ 3, с.27-30
7. Базавлуцкая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры. Монография. - Челябинск, 2014г.
8. Базавлуцкая Л.М., Творческий подход в системе высшего профессионального образования. [Текст] / Базавлуцкая Л.М. // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты, 2013. № 1(10). С.5-9.
9. Беспалько В.П. Основы теории педагогических систем (Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем). – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1977. – 304 с.

10. Библер В.С. От наукоучения — к логике культуры: Два философских введения в двадцать первый век. – М.: Политиздат, 1991. – 412 с.
11. Блауберг И.В. Проблема целостности и системный подход. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 448 с.
12. Бобовникова С.И. Технология формирования профессиональной культуры специалиста в информационно-коммуникативной среде организации: Дис. ... канд. социол. наук. – Курск, 2009. – 150 с.
13. Богачев К.Ю. Становление и развитие культурологического подхода в российской педагогике: Дис. канд. пед. наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 214 с.
14. Буш Г.Я. Диалектика и творчество. – Рига: Авотс, 1985. – 123 с.
15. Валиуллина Ч.Ф. Педагогическое моделирование процесса формирования этической культуры будущих менеджеров организации: Дис. ... канд. пед. наук. – Казань, 2009. – 192 с.
16. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
17. Войтальянова Я.И. Формирование профессиональной культуры будущего менеджера в процессе его профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. – Красноярск, 2007. – 202 с.
18. Выжлецов Г.П. Аксиология культуры. – СПб.: Петрополис, 1997. – 300
19. Гайсина Г.И. Культурологический подход в теории и практике педагогического образования: Дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2002. – 366 с.
20. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века. (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). – М.: Изд-во «Совершенство», 1998. – 608 с.
21. Глотова Г.А. Творчески одаренная личность: Проблемы и методы исследования: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 1992. – 128 с.
22. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

23. Гнатышина Е.А., Базавлуцкая Л.М., Проблемы экономического роста в России в современных условиях./ Гнатышина Е.А., Базавлуцкая Л.М. // В сборнике: Проблемы экономики, управления и права современной России сборник научных трудов по материалам I региональной научно-практической конференции. 2016. С. 6-14.
24. Гнидан Е.В. Ориентирование студента вуза на культуру организационной деятельности: Дис. ... канд. пед. наук. – Красноярск, 2006. – 166 с.
25. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. – М.: Смысл; Издательский центр «Академия», 2006. – 336 с.
26. Горяйнова Н.М. Формирование управленческой культуры у будущих менеджеров средствами гуманитарных дисциплин: Дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2006. – 191 с.
27. Государственные требования к подготовке менеджеров высшей квалификации по программам «Мастер делового администрирования» // Приказ Министерства образования и науки РФ от 8 февраля 2008 г. № 40 «О государственных требованиях к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)».
28. Грановская Р.М. Творчество и конфликт в зеркале психологии. – СПб.: Речь, 2006. – 416 с.
29. Губанова М.И. Педагогическое сопровождение социального самоопределения старшеклассников // Педагогика. 2002. № 9. – С. 32–39.
30. Губанова М.И. Формирование готовности будущего учителя к педагогическому сопровождению социального самоопределения старшеклассников: Монография. – Кемерово: Изд-во ГОУ «КРИПО», 2003. – 220 с.
31. Джонсон Н., Лион Ф. Статистика и планирование эксперимента в технике и науке. – В 2-х тт. – М.: Мир. Т. 1, 1980, – 610 с., Т. 2, 1981, – 520 с.

32. Дзюба В.А. Формирование предпринимательской культуры менеджера образования в системе непрерывного образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Ростов-на-Дону, 2006. – 219 с.
33. Дмитриенко Т.И. Системный подход как основа конструирования учебного процесса в профессиональной подготовке будущих специалистов в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – Ставрополь, 2006. – 181 с
34. Доброхотова Л.Н. Воспитание нравственной культуры студента-менеджера: Дис. ... канд. пед. наук. – Оренбург, 2007. – 217 с.
35. Ершова О.А. Формирование управленческой культуры как компонента профессиональной компетентности будущего менеджера: Дис. ... канд. пед. наук. – Киров, 2005. – 172 с.
36. Ефимов Ю.И., Громов И.А. Человеческий фактор и культура. – Л.: Наука, 1989. – 189 с.
37. Забияко М.Ю. Формирование организаторских умений воспитательной деятельности на основе игровой педагогической технологии: Дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2004. – 207 с.
38. Закон Российской Федерации «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» // Российская газета. 1996. 29 августа.
39. Закон Российской Федерации «Об образовании» // Российская газета. 1992. 31 июля. – С. 3–6.
40. Золотарева Г.М. Формирование культуры управления персоналом в процессе профессиональной подготовки менеджеров: Дис. ... канд. пед. наук. – Тамбов, 2008. – 246 с.
41. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2004. – 509 с.
42. Ильясов Д.Ф. Педагогическое исследование: Учеб. пособие. – Челябинск: ГОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», 2007. – 132 с.
43. Ильясов Д.Ф., Сериков Г.Н. Теория управления образованием: Учеб. пособие по спецкурсу для студ. пед. специальностей и руководителей образоват. учреждений. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2004. – 344 с.

44. Исаев И.Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы. – М.; Белгород, 1993. – 219 с.
45. Исаева Н.И. Развитие профессиональной культуры психолога образования: Дис. ... д-ра психол. наук. – Белгород, 2002. – 487 с.
46. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
47. Каган М.С. Философия культуры: Монография. – СПб.: Изд-во «Питер», 1996. – 235 с.
48. Казаринов А.С. Методы и модели экспериментальной педагогики. – Глазов: Глазовский государственный педагогический институт, 1997. – 108 с.
49. Калошина И.П. Структура и механизмы творческой деятельности. – М.: Изд-во МГУ, 1983. – 168 с.
50. Калягин В.А., Матасов Ю.Т., Овчинникова Т.С. Как организовать психологическое сопровождение в образовательных учреждениях. – СПб.: КАРО, 2005. – 240 с.
51. Кан-Калик В.А. Никандров Н.Д. Педагогическое творчество. – Л.: Педагогика, 1990. – 144 с.
52. Карманова Т.О., Тюнин А.И. Трудовые конфликты и причины их возникновения. [Текст] / Карманова Т.О., А.И.Тюнин // В сборнике: Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей.
53. Карпова А.Л. Формирование организаторских качеств педагога в процессе профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. – М., 2004. – 280 с.
54. Кедров Б.М. О творчестве в науке и технике. – М.: Молодая гвардия, 1987. – 192 с.
55. Керженцев П.М. Принципы организации. Избранные произведения. – М.: Экономика, 1968. – 464 с.

56. Клоков Ю.А. Формирование управленческой культуры менеджера в процессе профессиональной подготовки: Дис. ... канд. пед. наук. – Калининград, 2006. – 191 с.
57. Клочкова Т.Н. Роль внутренней среды вуза в формировании профессиональной культуры специалиста: Дис. ... канд. социол. наук. – Нижний Новгород, 2003. – 184 с.
58. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года // Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. № 1. – С. 3–16.
59. Корнеева Н.Ю., Корнеев Д.Н., Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития/Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев//В сборнике: Гармоничное развитие личности: психология и педагогика сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2016. С. 4-9.
60. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Уварина Н.В. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике Сборник статей по итогам Всероссийской олимпиады по методике профессионального обучения. 2016. С. 60-69.
61. Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Саламатов А.А. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта Современные наукоемкие технологии. 2016. № 5-1. С. 116-120.
62. Кохановский В.П., Золотухина Е.В., Лешкевич Т. Г., Фатхи Т.Б. Философия для аспирантов: Учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 448
63. Краевский В.В. Методология педагогики: пособие для педагогов-исследователей. – Чебоксары: Изд-во – Чуваш. ун-та, 2001. – 244 с.
64. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – М.: Изд-во Статут, 2007. – 544
65. Крылова Н.Б. Культурология образования. – М.: Народное образование, 2000. – 272 с.

66. Кузнецова А.Г. Развитие методологии системного подхода в отечественной педагогике: Монография. – Хабаровск: Изд-во ХК ИППК ПК, 2001. – 152 с.
67. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х тт. Т. 1. – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
68. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. – СПб.: Соц.-психол. центр, 1996. – 392 с.
69. Лекторский В.А. Деятельностный подход: смерть или возрождение? // Вопросы философии. 2001. – № 2. – С. 56–65.
70. Леонтьев А.А. Совместная деятельность, общение. взаимодействие: к обоснованию «педагогике сотрудничества» // Вестник высшей школы. 1989. № 11. С. 39–48.
71. Лихолетов В.В. Теория и технологии интенсификации творчества в профессиональном образовании: Дис. ... д-ра пед. наук. – Челябинск, 2002. – 432 с.
72. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: Учеб. пособие / Под ред. Л.М. Митиной. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 336 с.
73. Ловецкий Г.И. Культурологический подход в образовании. – Калуга: Изд-во Н. Бочкаревой, 1998. – 153 с.
74. Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. – М.: Интеллект-Центр, 2005. – 424 с.
75. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов А.Б. Формирование мотивации учения. – М.: Просвещение, 1990. – 192 с.
76. Мартин Д. Психологические эксперименты. Секреты механизмов психики. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 480 с.
77. Мкртычян Г.А. Психолого-педагогическая экспертиза в образовании: Теория и практика: Дис. ... д-ра психол. наук. – Нижний Новгород, 2002. – 351 с.

78. Мониторинг качества учебного процесса: принципы, анализ, планирование/ Авт.-сост. Г.П. Попова, Г.А. Размерова, И.Б. Ремчукова. – Волгоград: Учитель, 2007. – 124 с.
79. Морозов А.В., Чернилевский Д.В. Креативная педагогика и психология: Учебн. Пособие. – М.: Академический Проект, 2004. – 560 с.
80. Муравьев Е.М. Психолого-педагогическое сопровождение профессиональной деятельности персонала органов управления образованием: Дис. ... д-ра пед. наук. – Тверь, 2004. – 356 с.
81. Нагорнова Г.В. Формирование информационной культуры будущих менеджеров в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – Киров, 2007. – 229 с.
82. Национальная доктрина образования в Российской Федерации // Народное образование 2000. № 2. – С. 14-18.
83. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668
84. О концепции перехода к регулируемой рыночной экономике в СССР // Постановление Верховного Совета СССР от 13.06.1990, № 1558-1. – М., 1990.
85. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус. языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.
86. Орлова Т.В. Партиципативные методы в системе мотивационно-целевой деятельности руководителя школы: Дис. канд. пед. наук. – М., 1999. – 196 с.
87. Орлова Э.А. Культурная (социальная) антропология. – М.: Академический Проект, 2004. – 480 с.
88. Панченко В.М. Теория систем. Методологические основы. – М.: МИРЭА, 1999. – 96 с.
89. Панюшкин В.П. Формы учебного сотрудничества и уровни регуляции взаимосвязанной учебной деятельности // Инновационное обучение: стратегия и практика. – М.: Педагогика, 1994. – 356 с.

90. Пассов Е.И. Коммуникативное иноязычное образование. Концепция развития индивидуальности в диалоге культур. – Липецк: Изд-во ЛГПИ, 1998. – 158 с.
91. Персональный менеджмент: Учебник. – 3-е изд. / С.Д.Резник, С.Н.Соколов, Ф.Е.Удалов, В.В. Бондаренко. – М.: Инфра-М, 2010. – 558 с.
92. Президентская программа подготовки управленческих кадров // Указ Президента РФ от 23 июля 1997 г. № 774.
93. Психология диалога и педагогика творческого сотрудничества. Круглый стол // Вопросы психологии. 1987. № 4. – С.82–111.
94. Психология труда: Учебник / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.
95. Разумова Е.Д. Формирование основ корпоративной культуры будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: Дис. ... канд. пед. наук. – М., 2008. – 205 с.
96. Редреева М.А., Базавлуцкая Л.М. / Проблемы подготовки будущего преподавателя к профессиональной деятельности, / В сборнике: Актуальные проблемы образования: позиция молодых материалы Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2016. С. 139-141.
97. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 1. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 608 с.
98. Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.
99. Рудакова А.М. Познавательные-оценочные ориентиры понятия «Формирование виртуальной культуры студентов среднего профессионального образования» // Педагогический опыт: теория, методика, практика. 2016. №1(6).с.130-131.
100. Рыжикова, А.М Диагностика готовности специалиста к использованию личностно ориентированных образовательных технологий [Текст] /А.М. Рыжикова // Психодидактика высшего и среднего образования:

Материалы 7-ой междунар. науч.-практ. конф., 25-27 марта 2008 г. - Барнаул: Барнаул, гос. пед. ун-т, 2008. - С. 235-237.

101. Рыжикова, А.М. Мотивация педагогов СПО к внедрению личностно ориентированных технологий обучения [Текст] / А.М. Рыжикова // Духовно-ценностные основы воспитания личности в системе непрерывного профессионального образования: Материалы науч.-практ. конф. - Екатеринбург, 2010.

102. Рындак В.Г. Методологические основы образования (учебное пособие к спецкурсу). – Оренбург: Издательский Центр ОГАУ, 2000. – 192 с.

103. Савенков А.И. Психологические основы исследовательского подхода к обучению: Учеб. пособие. – М.: «Ось-89», 2006. – 480 с.

104. Саламатов, А.А., Уварина, Н.В., Корнеев, Д.Н. Организационное поведение : Учебное пособие/А.А. Саламатов, Н.В. Уварина, Д.Н. Корнеев/ЧГПУ. -Челябинск, 2015. -380с.

105. Сагатовский В.Н. Категориальный контекст деятельностного подхода // Деятельность: теории, методология, проблемы. – М.: Политиздат, 1990. – 366

106. Сарсенбаева Б.И. Педагогическое сопровождение профессионального самосовершенствования будущего учителя: Дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2006. – 416 с.

107. Семенюк Э.П. Общенаучные категории и подходы к познанию: Филос. анализ. – Львов: Вища школа, 1978. – 175 с.

108. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Изд-во «Социально-психологический Центр», 1996. – 350 с.

109. Симонова Г.И. Педагогическое сопровождение социальной адаптации учащихся образовательных учреждений: теория и практика: Дис. ... д-ра пед. наук. – Киров, 2006. – 425 с.

110. Сластенин. – М.: Издательский Дом МАГИСТР-ПРЕСС, 2000. – 488 с.

111. Слободчиков В.И. Деятельность как антропологическая категория (о различии онтологического и гносеологического статуса деятельности) // Вопросы философии. 2001. № 3. – С. 48–57.

112. Словарь иностранных слов. – 18-е изд., стер. – М.: Русский язык, 1989. – 624 с.
113. Смаглий Т.И. Формирование готовности будущих учителей к профессионально-педагогическому сотрудничеству в системе высшего образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Костанай, 2003. – 177 с.
114. Собенина О.В. Противоречия становления и развития профессиональной культуры менеджеров в современных условиях: социологический анализ: Дис. ... канд. социол. наук. – Екатеринбург, 2008. – 160 с.
115. Сухачев В.Ю. Исследование человека: основные подходы в философской антропологии: Дис. ... д-ра философ. наук. – СПб., 2003. – 397 с.
116. Теория и практика педагогического эксперимента / Под ред. А.И. Пискунова, В.Г. Воробьева. – М.: Педагогика, 1979. – 207 с.
117. Тимофеева Ю.Ф. Системно-модульный подход в формировании творческой личности учителя технологии: Дис. ... д-ра пед. наук. – Ижевск, 2000. – 455 с.
118. Тулькибаева Н.Н., Яковлева Н.М., Большакова З.М., Пушкарев А.Э. Теория и практика экспертизы качества образования на основе стандартизации: Монография. – М.: «Восток», 2002. – 206 с.
119. Туник Е.Е. Психодиагностика творческого мышления. Креативные тесты. – СПб.: СПбПУМ, 1997. – 22 с.
120. Тутолмин А.В. Становление и развитие творческой компетентности будущего учителя (на основе системного подхода): Дис. ... д-ра пед. наук. – Чебоксары, 2009. – 478 с.
121. Тюмасева З.И. Системное образование и образовательные системы: Монография. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 1999. – 280 с.
122. Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования [Текст] / А.И.Тюнин // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты: Науч. Журнал. – Москва-Челябинск: АНО-МОЦ: Со-Дествие) 2012.-№3(8)-187с- (97-104)

123. Тюнин А.И., Яковлева Е.В. Кросс-культурные коммуникации [Текст] / А.И.Тюнин, Е.В. Яковлева // Наука 2016, №2. С. 119-121.
124. Тюнин А.И., Курышкина Е.Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала. В сборнике проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей. Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов. 2014. С. 133-136.
125. Тюнин А.И., Вerezубова Н.А. Дистанционные технологии подготовки специалистов наукоемких специальностей: факторы перехода на новый этап развития. В сборнике: Проблемы энергообеспечения, информатизации и автоматизации, безопасности и природопользования в АПК. Международная научно-техническая конференция. 2012. С. 148-155.
126. Тюрин Ю.Н., Макаров А.А. Статистический анализ данных на компьютере / Под ред. Б.Э. Фигурнова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 528 с.
127. Усова Е.С. Психологические основания экспертизы и аттестации в системе образования: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2000. – 158 с.
128. Ушачев В.П. Творчество в системе образования: Монография. – М.: Изд-во МПГУ, 1995. – 219 с.
129. Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010 годы // Распоряжение Правительства Российской Федерации от 3 сентября 2005 г. № 1340-р.
130. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению 080200 Менеджмент (квалификация (степень) магистр) // Приказ Минобрнауки России № 636 от 18.11.2009.
131. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Ин-та Психотерапии, 2002. – 490 с.
132. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1987. – 590 с.

133. Хикс Ч. Основные принципы планирования эксперимента. – М.: Мир, 1967. – 406 с.
134. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
135. Ценч Ю.С. Развитие организаторской компетенции преподавателей в учреждениях среднего профессионального образования: Дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2006. – 160 с.
136. Цицерон. Избранные сочинения: Авторский сб. – М.: Художественная литература, 1975. – 456 с.
137. Черепанов В.С. Экспертные методы в педагогике: Учеб. пособие. – Пермь: ПГПИ, 1988. – 84 с.
138. Черницкий О.А. Профессиональная культура российского офицера: Социально-философский анализ: Дис. ... канд. философ. наук. – М., 2001. – 172 с.
139. Чернова Ю.К., Щипанов В.В. Качество. Культура. Образование: Терминологический словарь. – Тольятти: Изд-во ТолПИ, 2000. – 24 с.
140. Чинкина Н.Ш. Педагогические основы стимулирования мотивации творческого саморазвития учителя в инновационной деятельности: Дис. ... д-ра пед. наук. – Казань, 2000. – 350 с.
141. Шакуров Р.Х. Психология управленческой деятельности в ССУЗ / Рос. акад. образования, Ин-т сред. спец. образования. – Казань: ИССО, 1997. – 124 с.
142. Шаршов И.А. Профессионально-творческое саморазвитие субъектов образовательного процесса в вузе: Дис. ... д-ра пед. наук. – Белгород, 2005. – 465 с.
143. Шварцкоп О.Н., Диденко Г.А. Использование современных интерактивных систем в деятельности образовательного учреждения: // Ученые записки и УО РАО: материалы всероссийской научной практической конференции «Профессиональное развитие руководителей образовательных организаций и новые стратегии управления» (0910 июнь 2016). – М.,

2016.-№2 (58). – Ч.1. – с.61-66.

144. Швырев В.С. Научное познание как деятельность. – М.: Политиздат, 1984. – 232 с.

145. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник. – М.: Высш. школа, 2000. – 304 с.

146. Шишкина В.А. Педагогическое сопровождение личностно-профессионального становления будущих учителей изобразительного искусства: Дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2006. – 386 с.

147. Шмелев А.Г. и коллектив. Основы психодиагностики: Учеб. пособие. – М., Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1996. – 544 с.

148. Шмис Т.Г. Разработка информационной образовательной среды на основе деятельностного подхода: Для системы повышения квалификации педагогических кадров: Дис ... канд. пед. наук. – Красноярск, 2004. – 161 с.

149. Щедровицкий Г., Розин В., Алексеев Н., Непомнящая Н. Педагогика и логика. – М.: Касталь, 1993. – 412 с.

150. Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 445 с.

151. Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения: Монография. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

152. Яковлева Н.О. Деятельностный подход к исследованию проблем педагогического проектирования // Образование и наука: Известия Уральского отделения РАО. 2002. – № 1.– С. 18– 27.

153. Якунин В.А. Педагогическая психология: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А.: Изд-во «Полиус», 1998. – 639 с.