



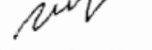
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

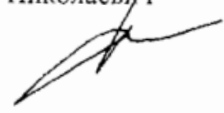
**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Магистерская диссертация
по направлению 38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
83,62 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«22» января 2020 г.
Зав. кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Выполнила: 
Студентка группы ЗФ-309-147-2-1
Шарипова Алина Вадимовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
Корнеев Дмитрий Николаевич


Челябинск, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ | 11 |
| ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ | 11 |
| 1.2.Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента..... | 11 |
| 1.2. Структурные элементы организационной культуры образовательной организации..... | 22 |
| 1.3. Методы формирования организационной культуры в образовательной организации..... | 33 |
| Выводы по первой главе..... | 44 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ | 46 |
| ОРГАНИЗАЦИИ..... | 46 |
| 2.1. Общая характеристика и анализ организационной культуры образовательной организации..... | 46 |
| 2.2. Внедрение рекомендаций по формированию организационной культуры в образовательной организации | 58 |
| 2.3.Итоги исследовательской работы..... | 60 |
| Выводы по второй главе..... | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 66 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Несколько лет назад все заговорили о так называемой миссии любой организации, в том числе и образовательного учреждения. Все школы стали определять свою миссию и, исходя из нее, формулировать свои цели и задачи. В целом под миссией организации и можно подразумевать то, ради чего она существует, какие задачи ставит перед собой, чем может быть полезна обществу (социуму) и каждому своему члену. Мы тоже поставили перед собой вопрос: Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Работа в коллективе как в единой команде должна давать ее членам уверенность в правильности выбранных решений, единство позиций и мнений при многообразии форм реализации, поддержку при выборе пути решений, чувство сопричастности к большому и важному для всех делу. Что может дать команда школы каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично? Клиенту – качественную услугу. Партнеру – возможность участия в процессе на взаимовыгодных условиях. Коллеге – помощь, поддержку в реализации его профессиональных задач. Конкуренту - заманчивые предложения для реализации его стремлений, цель, которую ему только предстоит достичь (обмен опытом).

Постепенно встает вопрос уже не только о миссии организации, но о целой системе ценностей, системе правил, требований внутри коллектива, традиционном укладе жизни внутри организации. Стало очевидным, что организации, которые имеют похожие цели и задачи, схожие миссии, могут сильно отличаться друг от друга как раз благодаря этому внутреннему укладу: что принято в одной, недопустимо в другой.

Что же такое организационная культура вообще и образовательного учреждения в частности? Что влияет на формирование этой

организационной культуры и как сама организационная культура организации влияет на ее членов и на реализацию миссии организации?

Это вопросы, которые волновали управленцев образованием и десятилетия тому назад и нередко поднимаются последнее время. Правда, универсальных ответов как в 70-90 г. 20 века так и сейчас нет.

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Результативность группы зависит от качества организационной культуры их объединения. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение.

Любая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является культура - ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура - достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности учреждения.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. Об интересе к этой

проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Обострилось следующее противоречие: с одной стороны конкретный педагог школы не способен повысить свою квалификацию без поддержки организации и администрации, с другой стороны условия финансово-хозяйственной деятельности предполагают создание в учреждении единого коллектива, способного решать поставленные перед ним задачи на высоком профессиональном уровне. И эти требования к коллективу педагогов и к каждому в отдельности постоянно растут и изменяются.

Организационная культура есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной собственностью. Инвестиционная привлекательность школы также напрямую зависит от существующей организационной культуры. Следовательно, организационная культура предприятия может оказывать непосредственное влияние на экономические параметры функционирования предприятия и является важнейшим резервом роста экономической эффективности.

Внутренние характеристики организационной культуры трудно измеряемы, и их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ: масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организационной иерархии.

Учитывая вышеизложенное, актуальность изучения и измерения организационной культуры приобретает значимость и существенность в контексте создания инструментария принятия важнейших управленческих решений как на уровне организации в целом, так и в сфере управления персоналом. Специфика организационной культуры выражается в конечном итоге в определенном поведении работников по отношению к разным группам (коллеги, руководство, клиенты, конкуренты, поставщики, акционеры и др.) внутри организации.

Данная работа посвящена методам совершенствования формирования организационной культуры и её влиянию на эффективность деятельности образовательной организации, а также в работе предпринята попытка оценить организационную культуру образовательной организации на основе главных её параметров.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию организационной культуры в образовательной организации.

Объект исследования: организационная культура образовательной организации.

Предмет исследования: формирование организационной культуры в образовательной организации.

Гипотеза научного исследования заключается в предположении что, эффективность формирования организационной культуры в образовательной организации повысится, если :

- осуществляется оптимизация системы управления персоналом в образовательной организации;

- внедряются рекомендации по формированию организационной культуры образовательной организации.

Исходя из цели исследования, в магистерской работе решается ряд исследовательских задач:

- изучить состояние проблемы формирования организационной культуры;
- раскрыть структурные элементы организационной культуры образовательной организации;
- выявить эффективные методы формирования организационной культуры;
- внедрить рекомендации по формированию организационной культуры в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении и анализе существующих материалов российских и зарубежных авторов по организационной культуре в системе управления персоналом в образовательной организации.

Практическая значимость представленной работы заключается в разработке рекомендаций по формированию организационной культуры в системе управления образовательной организации, выявлении критериев сформированности организационной культуры.

Научная новизна исследования: 1) осуществлен понятийнотерминологический анализ исследования, что позволило определить сущность понятий «организационная культура», «организационная культура образовательной организации»; 2) предложена типовая методика исследования формирования организационной культуры, отличающиеся своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности).

В ходе исследования использовались следующие **методы:** анализ литературных источников, посвященных проблеме организационной

культуры и управления персоналом школы в ретроспективе от советского времени, постсоветской (перестроечной) эпохи к современным представлениям по данному вопросу; анализ нормативных документов, определяющих наиболее важные положения деятельности образовательной организации в целом и персонала в частности; анкетирование и психодиагностика педагогов школы и действующих руководителей образовательной организации с целью определения особенностей организационной культуры.

Теоретико-методологической базой исследования послужили учебники, учебные пособия и монографии по организационной и организационной культуре организации таких авторов, как: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов Э.А. «Корпоративная культура: теория и практика» 2015; Спивак В.А. «Корпоративная культура: Теория и практика» 2015; Тесакова Н.В. «Миссия и Корпоративный кодекс» 2017; Виханский О.С. «Стратегическое управление» 2017;; «Корпоративный менеджмент» под редакцией И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Э.М. Короткова 2017; Гончарова Н.Е. Также при подготовке магистерской работы нами были исследованы и проанализированы такие источники, как статьи в научных журналах: Менеджмент в России и за рубежом, Управление персоналом, Труд и социальные отношения, Финансовая газета, Высшее образование в России, Русский предприниматель, Эксперт, Социальногуманитарные знания, Журнал управление компанией, Секрет фирмы, Проблемы теории и практики управления.

Положения, выносимые на защиту:

1. Организационная культура организации – комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере

того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

2. Ценностные основы организационной культуры определяют качество работы педагогического коллектива. Организационная культура в различных образовательных организациях имеет уникальный характер.

3. Методические рекомендации по формированию системы управления персоналом в образовательной организации должны строиться на анализе организационной культуры конкретной организации.

Публикации по теме исследования:

1. Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента [Текст]: статья / А.В.Шарипова // Актуальные проблемы образования, позиция молодых: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера" . –2019. – С. 166-169.

2. Методы формирования организационной культуры образовательной организации[Текст]: статья /А.В.Шарипова // Europeanscience of the future (Европейская наука будущего): сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. — Смоленск: МНИЦ «Наукасфера». – 2020. –С.56-61.

База исследования: Муниципальное общеобразовательное учреждение «Шумовская средняя общеобразовательная школа» 456680, Российская федерация, Челябинская область, Красноармейский район, с. Шумово, ул.Школьная, 2А.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения и списка литературы, приложений.

Первая глава освещает теоретические аспекты формирования организационной культуры в системе управления персоналом в образовательной организации. В ней мы изучили состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента; рассмотрели структурные элементы организационной культуры в образовательной организации; ознакомились с методами, в соответствии с которыми происходит процесс формирования организационной культуры в образовательной организации.

Вторая глава раскрывает практическую работу по формированию организационной культуры образовательной организации. В ней мы рассмотрели организационную культуру базы исследования, выявили ряд проблем в системе управления персоналом, в соответствии с чем предложили комплекс практических рекомендаций по формированию организационной культуры базы исследования.

В тексте работы представлено 2 таблицы, 11 рисунков, 4 приложения. Объем работы – 82 страницы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

1.2. Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента

Почему одни компании на практике добиваются высокого уровня организованности (успеха), а другие нет? Так, компания «Apple» была начата с двух человек и многие из вас примерно представляют размер этой компании в настоящее время и персональные компьютеры большой в прошлом фирмы Radio Corporation of America (RCA), которые сейчас

неизвестны. Одна из причин – разная культура этих организаций. Культура – это продукт цивилизации [11].

Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации. Можно сказать, что это выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появился у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм. По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой[76].

Не существует единого общепринятого определения организационной культуры. Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.

Один из наиболее серьезных исследователей организационной культуры, Э. Шейн, определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...» [39]. Он полагает, что культура проявляется

на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно оказывается под влиянием множества факторов помимо культурного. По мнению Э. Шейна, смысл термина «организационная культура» включает в себя основные понятия и разделяемые членами организации убеждения, которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях, приобретенных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Этот глубокий, внутренний уровень культуры следует отличать от внешнего, который проявляется в артефактах и лжеценностях [8].

Итак, под организационной культурой Э. Шейн понимает набор основных понятий, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции организации, которые «работали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на эффективность ее деятельности [18].

Дж. Коттер и Дж. Хескетт выделяют два уровня культуры: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности – это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних это деньги, в других – технологические изобретения или благосостояние сотрудников» [52]. Получив свое

признание, определенные ценности стабильно и неизменно закрепляются в организации, независимо от происходящей смены ее членов. В отдельных случаях ценности становятся настолько укоренившимися и само собой разумеющимися, что люди не отдают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны. По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день, это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации». Они определяют организационную культуру как «социально созданную реальность», и, следовательно, от того, как воспринимается и реализуется культура, зависит, как она проявляется и как изменяется [23].

Многие авторы определяют организационную культуру как набор общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые формируются по мере того, как организация «учится» справляться с внешними и внутренними трудностями. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний.

К внешнему уровню относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, технические ноу-хау, способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, находится в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отношения, способы восприятия окружающего мира [37]. Л. Каммингс отмечал, что организационная культура является, по сути, решением противоречий, которые естественно присутствуют в организации.

П. Друкер рассматривал организационную культуру как подлинное организующее начало, представляющую собой среду, созданную совместной деятельностью людей [17].

Некоторые авторы разработали классификации определений и типологии школ и направлений. Например, Л. Смирнич систематизировала существующие определения и вывела три подхода, согласно которым организационную культуру можно рассматривать как: независимую *внешнюю* составляющую, внесенную в организацию извне; *внутреннюю* составляющую организации; ключевое сравнение в концепции организации; *суть организации* [46].

В первом подходе организационная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор. Культура есть совокупность представлений и ценностей, которые формируются в человеке обществом, общественной деятельностью и социальными взаимодействиями. При таком подходе организация воспринимается лишь как контекст, в котором проявляются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений своих сотрудников.

Второй подход, по мнению М. Льюиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством колледже посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы данного подхода признают, что в колледже могут существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия [52].

Третий подход рассматривает организационную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирнич, некоторые исследователи считают, что «организацию следует

рассматривать как культуру» [46], т.е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и признают ее как нечто, чем организация является. Следовательно, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация.

«Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [27].

В отечественной практике внимание к организационной культуре было привлечено в конце 90-х годов XX в. с обращением к зарубежному опыту. Большинство публикаций носит повествовательный и описательный характер с использованием конкретных материалов в основном «удачливых» зарубежных компаний и корпораций. В статьях Е. Голубевой, В. Васильевой, С. Ивановой, М. Субботиной, У. Чукаевой и других со ссылкой на эмпирический материал демонстрируются возможности применения в российском бизнесе некоторых элементов организационной культуры [52]. Для сравнения приведем два типичных определения организационной культуры.

«Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, приписываемых членам организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членами организации через символические средства духовного и материального окружения организации» [22]. Далее, следуя модели организационной культуры по Е. Шейну, С. Иванова отмечает, что в основе организационной

культуры лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости, от того, что в них преобладает: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов.

В работах В.А. Спивака [78], одних из первых в России по организационной культуре, акцентирующих внимание на ее психологическом аспекте и отражающих приоритетную значимость «человеческих ресурсов» в организационно-управленческой сфере, подчеркивается, что организационной культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность.

Приведенные определения отражают многозначность в понимании организационной культуры, свидетельствуя о том, что природа, статус, процесс формирования, системный характер организационной культуры остаются недостаточно выясненными.

Общая ориентация в понимании организационной культуры позволяет выявить ее специфику, выделить новую самостоятельную культуру со своей системой ценностей и предпочтений. Организационная культура является фактором инновационных преобразований, приобретающим доминирующее значение и роль измерителя экономического успеха современных корпораций.

Таким образом, изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении данного понятия, считаем необходимым уточнить, что организационная культура в современных условиях должна рассматриваться как система взаимодействующих субкультур организации.

Еще одним недостатком всех современных трактовок исследуемого понятия является изучение их в статике, однако быстрые изменения

окружающей среды требуют более глубокого изучения процессов реагирования культурного поля на это влияние.

Большинство функций культуры важны как для организации, так и для каждого ее члена. Функции организационной культуры глубоко диалектичны: с одной стороны, они позволяют организациям выжить в условиях изменчивости внешней среды, с другой – консерватизм может привести к ее гибели.

Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой, приоритетность и значимость отдельных функций которой может меняться в зависимости от ее типа, целей, этапа развития:

- *познавательная* – позволяет работникам осознать свое предназначение в организации;
- *ценностно-образующая* – заключается в формировании у сотрудников понимания организационных ценностей;
- *коммуникационная* – через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации;
- *нормативно-регулирующая* – эта функция благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения, делая поведение предсказуемым и управляемым;
- *мотивирующая* – принадлежность к сильной организационной культуре является мощным стимулом к росту производительности;

- *инновационная* – помогающая корпорации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике (основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиента, готовность к риску и внедрению инноваций; результатом является создание позитивного имиджа и завоевание авторитета как у поставщиков, так и у потребителей);

- *стабилизационная* – заключается в развитии системы социальной стабильности в корпорации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры;

- *охранная* – своеобразный барьер для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, нейтрализующий таким образом действие негативных внешних факторов (включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и тем самым создает неповторимый облик корпорации, позволяющий отличить ее от других и от внешней среды в целом);

- *интегрирующая* – прививая определенную систему ценностей, интегрирующую интересы всех корпоративных уровней, создает ощущение идентичности ее участников и ответственности перед ней;

- *регулирующая* – включает в себя неформальные, неписанные правила, указывающие на то, как люди должны вести себя в процессе работы, и определяющие способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией (задается однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов);

- *заменяющая* – сильная корпоративная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов,

позволяет корпорации не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока информации;

- *адаптивная* – облегчает взаимное приспособление работников к корпорации, а корпорации – к внешней среде[33].

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников культура организации служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации[19].

Однако нельзя игнорировать некоторые ее негативные аспекты, которые во многом влияют на достижение организационных целей, т.е. корпоративная культура иногда может приходить в противоречие с окружающими организацию условиями среды. Так, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами культура организации перестает соответствовать этим изменениям, и тогда школе, вынужденной приспособляться к новым внешним условиям, приходится формировать новую культуру и пересматривать систему регулирования трудовых отношений в организации.

Организационная культура – это сложная и всеобъемлющая составляющая любого производственного пространства. И хотя нет единого мнения о том, что представляет собой корпоративная культура и как она влияет на деятельность организации, все исследователи единодушны в том, что она существует и обладает рядом общих *свойств*, среди которых [52]:

- *динамичность* – в своем развитии культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования, замены;

- *системность* – корпоративная культура представляет собой сложную систему;
- *структурированность* – элементы иерархически соподчинены и обладают определенной степенью приоритетности;
- *относительность* – соотносит свои элементы как с собственными целями, так и с окружающей действительностью;
- *неоднородность* – внутри культуры существуют локальные субкультуры и даже могут появляться контркультуры, вступающие в конфронтацию с организационной культурой;
- *адаптивность* – способность оставаться устойчивой и противостоять негативным изменениям внешней среды.

Принципы формирования организационной культуры:

- комплексности представлений об экономическом назначении корпорации;
- первоочередности определения ценностей и философии корпорации;
- историчности;
- отрицания силового воздействия.

Таким образом, организационную культуру можно охарактеризовать как комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию. Данное определение подчеркивает, что в основе организационной культуры лежит процесс приобретения знаний в результате социального взаимодействия в условиях меняющейся реальности. На сегодняшний день уже никто не ставит под сомнение сам факт наличия организационной культуры на предприятиях.

Но спорным остается вопрос на российских предприятиях о том, с помощью какой методики можно не просто выявить и определить тип организационной культуры, но так же ее измерить.

1.2. Структурные элементы организационной культуры образовательной организации

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня (Рисунок 1) .

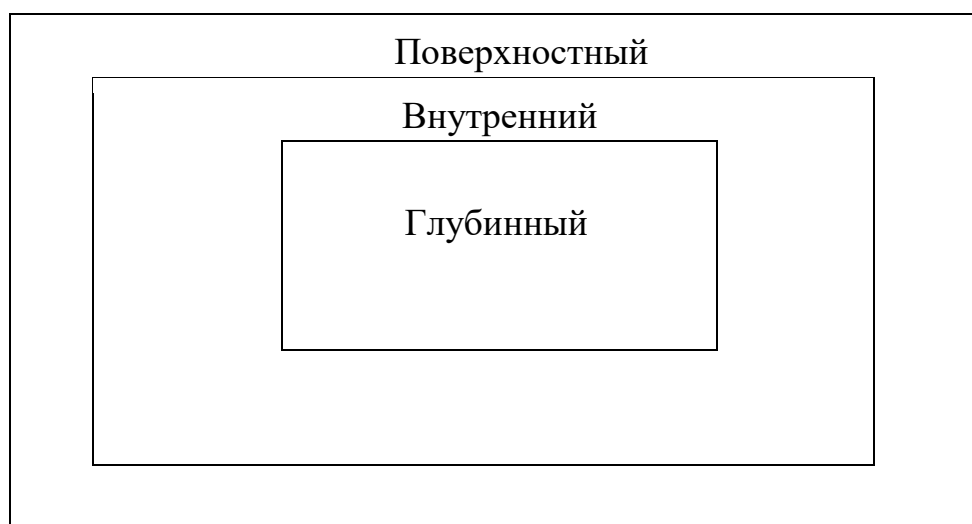


Рисунок 1— Структурные уровни организационной культуры организации

Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить,

но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру[1].

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1. Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с

иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают

особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам.

Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник,

приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Несколько иной подход к рассмотрению структуры организационной культуры предлагает В.А. Спивак [78, с. 113]. Справедливо полагая, что распространенный в настоящее время подход к культуре корпораций, базирующийся на моделях стран с развитым рынком, не является вполне адекватным российской реальности в связи с различием изучаемых объектов как систем, он предлагает вернуться к нашему собственному опыту. В 1990 году в книге «Культура производства: сущность и факторы развития» А.А. Погорадзе рассматривал культуру производства как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику, производство. Структура культуры производства включала культуру условий труда и производства, культуру средств труда и трудового процесса, культуру управления и межличностных отношений в трудовом коллективе, культуру самих работников [61, с. 47]. Вот так автор определял эти элементы:

- культура условий труда – это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарногигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда;
- культуру средств труда и трудового процесса характеризуют такие элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы

предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины. Очевидно, что одним из важнейших направлений повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда и производства: передовая техника требует передовой организации;

- культуру межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений коллективе. Кроме внутренних коммуникаций корпорация активно осуществляет коммуникации с субъектами внешней среды, поэтому культура внешних коммуникаций также является элементом организационной культуры, важным фактором имиджа и эффективности;

- культуру управления определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достоинства фирмы, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность, принимаемые методы стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом и т.д.;

- культуру работника правомерно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляют нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение воспринимать состояние других людей, сопереживать. Культуру

труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношение к труду, дисциплинированности (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Если сравнить эту классификацию и две предыдущих, то можно заметить, что во всех них речь идет в основном об одних и тех же элементах организационной культуры. Отличие заключается в акцентах, группировке факторов и определении степени их значимости. Очевидно, что для нашей страны условия труда и средства труда как факторы культуры не менее значимы, чем ценности и ритуалы. Но вот в плане перехода к социальной ответственности мы запаздываем.

Миссия как обязательный элемент западных корпоративных культур порой просто не рассматривается и не формулируется российскими предприятиями. А наиболее сильным мотивом при низкой степени удовлетворения физиологических потребностей является рост заработной платы. Основные элементы организационной культуры современной школы представлены на рисунке 2.

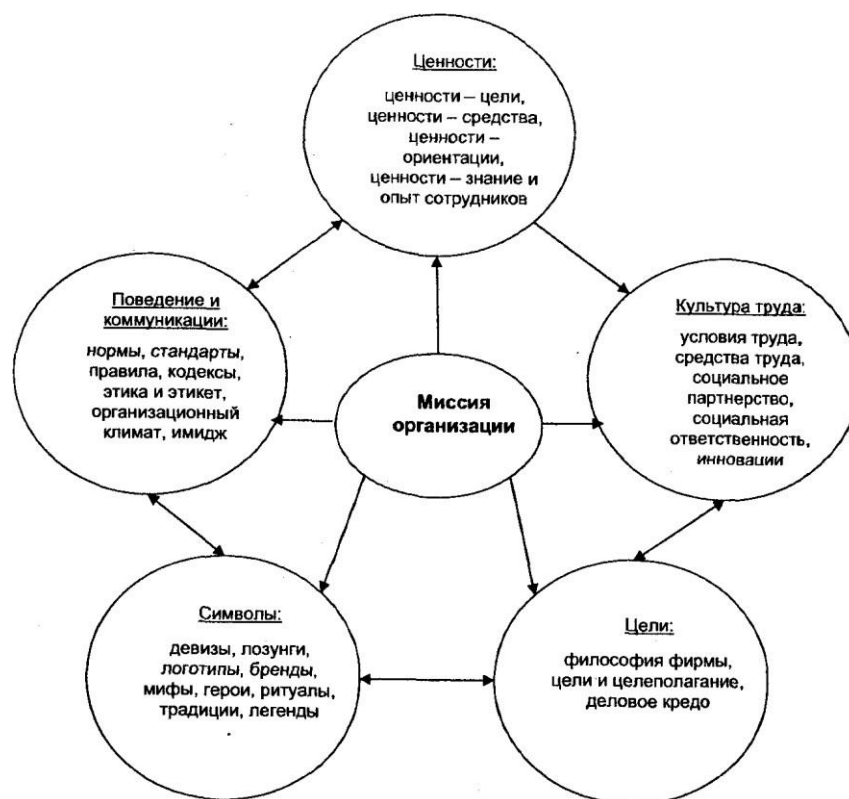


Рисунок 2 — Основные элементы организационной культуры
ШКОЛЫ

Отличительной чертой организационной культуры является тот порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые элементы, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными структурными составляющими.

Ряд ученых, в том числе Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф. [51], различают факторы прямого и косвенного внешнего воздействия на организационную культуру. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и организации государственного регулирования, потребителей и конкурентов (Рисунок 3).

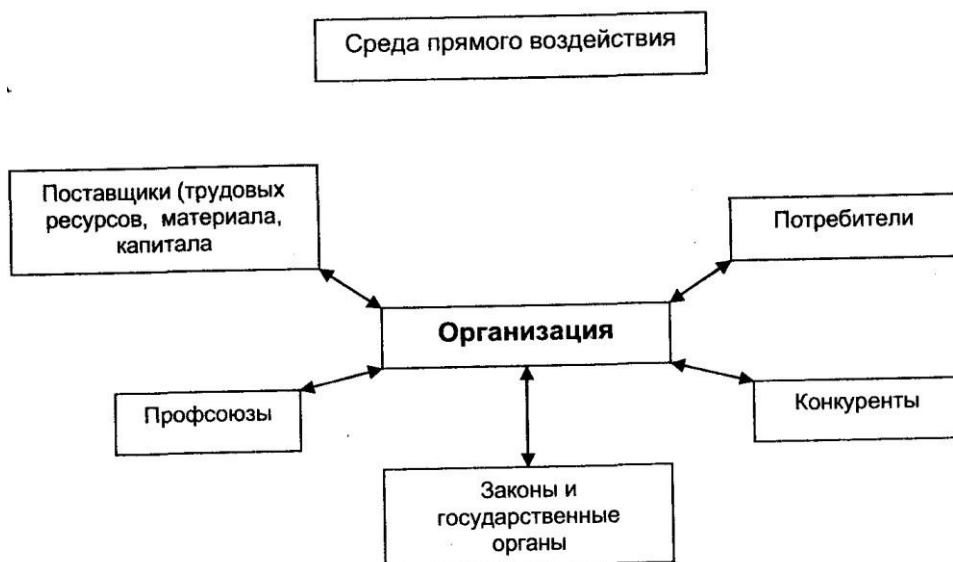


Рисунок –3. Среда прямого воздействия

Под сферой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, опосредованное влияние на них оказывающие. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики в целом, развитие научнотехнического прогресса, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах (Рисунок. 4).



Рисунок 4— Среда косвенного воздействия на организацию

Чем сложнее и подвижнее внешняя среда, т.е. чем больше количество факторов, на которые организация обязана реагировать, и выше скорость их изменений, тем сложнее ее организационная структура, ситуативный подход к решению проблем и значительно выше требования по гибкости и адаптивности организационной культуры[62].

Естественно, что в первую очередь в организационной культуре находят отражение факторы прямого воздействия как наиболее определенные и воздействующие сильнее, но не обходят стороной и косвенные.

Результатом учета обобщенного влияния этих факторов является разработка миссии организации как видения ею своего предназначения в обществе, и формулирование философии, школы, ее ценностей и делового кредо.

Другой группой факторов, определяющих характер организационной культуры организации, являются факторы внутренней среды школы (рисунок 5).

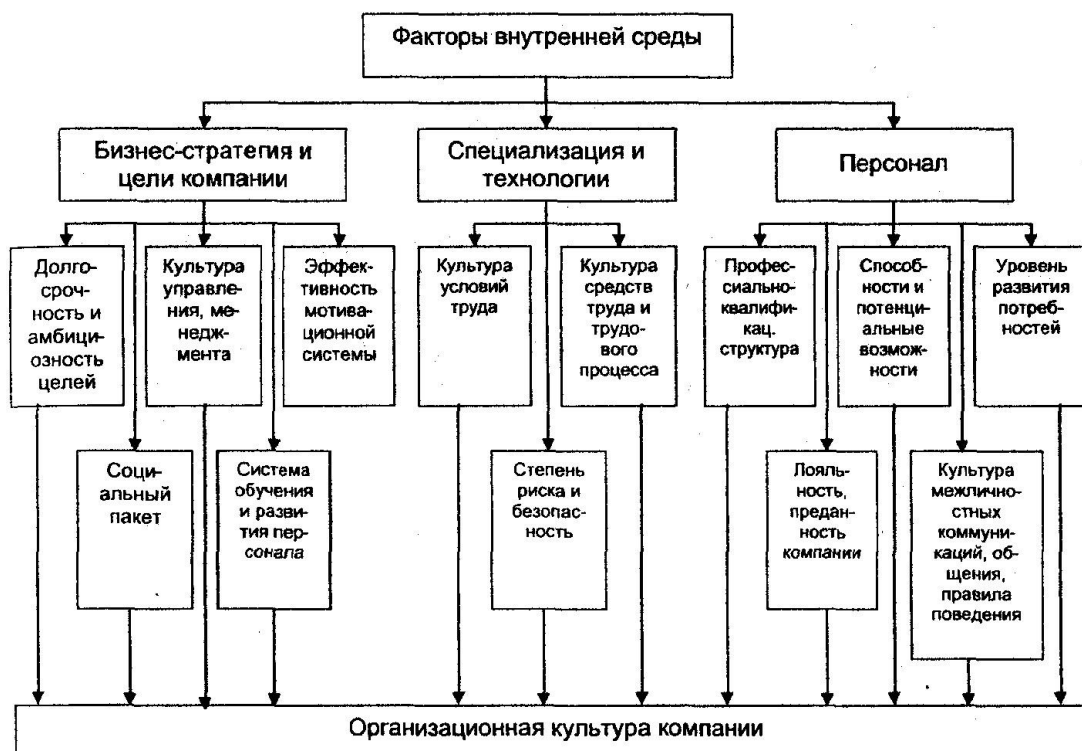


Рисунок 5 — Факторы внутренней среды образовательной организации

В рамках работы по формированию внутренней среды организации, обеспечению внутренней интеграции следует проанализировать влияние специфики деятельности организации, ее целей, клиентуры и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников как внутри организации, так и вне ее.

Анализ технологии деятельности должен дать ответы на вопросы, какой тип совместной деятельности заложен в технологии конкретной организации, чем технология конкретной организации отличается от технологий других организаций. Для организационной культуры весьма важно найти такие подходы к реализации совместной деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Таким образом, структурные элементы организационной культуры организации – это:

- Миссия организации;
- Цели организации: философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо;
- Ценности организации: ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности – знания и опыт сотрудников;
- Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;
- Культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;
- Символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

1.3. Методы формирования организационной культуры в образовательной организации

Организационная культура, принципы ее формирования и изменения вызывают интерес и в зарубежных странах, и в России. Однако менеджеры уделяют организационной культуре недостаточное внимание по *причинам*.

1. Организационная культура оперирует символами, часто не имеющими материального или денежного воплощения, поэтому многие менеджеры не воспринимают ее как нечто весомое, значительное, имеющее значение, сравнимое с издержками или технологией.

2. Организационная культура часто формируется стихийно и постепенно, что приводит менеджеров к убеждению в наличии культуры как некой данности, не требующей сознательного вмешательства, поскольку, по их мнению, культура часто незаметна на первый взгляд и начинает всерьез беспокоить руководство только в том случае, если становится серьезной помехой для деятельности организации.

3. Культура в целом многослойна, поэтому каждый человек является носителем целого спектра культурных слоев и образований.

4. Внимание, уделяемое организационной культуре в учебной и научной литературе, также не слишком велико. Отсутствие практических рекомендаций и применимого на практике инструментария порождает

скептическое отношение менеджеров к самой проблеме сознательного формирования организационной культуры[31].

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая - это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации[12].

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

- Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
- Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
- Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

- Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
- Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач)[37].

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других - работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих - может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое[19].

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

- Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).
- Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах).
- Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).
- Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).
- Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).
- Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями[48].

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует[43].

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) «глубинной»
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

«Глубина» организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает большой эффект на поведение

людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, повидимому, является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными.

Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений.

Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и

указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.

То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается

от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.

В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

7. Кадровая политика организации.

Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой

работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры[25].

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации - функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное - организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

Для кадрового менеджмента очень важен вопрос о *сотрудниках* как элементе организационной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, особенностями и качествами они должны обладать. Сотрудники организации – носители организационной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их отношение видит, какие цели и способы поведения характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до того, какое учебное

заведение он окончил), характер, стиль одежды, культура речи и т.д. Существенным аспектом описания сотрудников является выделение способов их идентификации, традиционных приемов комплектования штатов и испытаний при приеме на работу.

Существует два направления движения при решении на практике задач внутренней интеграции:

1. Движение вширь, т.е. создание и разрастание локальных «островков» – носителей данной организационной культуры.
2. Движение вглубь путем воздействия на изменение поведения сотрудников через переживания реальных успехов организации, гордость за свою фирму, комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры[62].

Модель включения работника в организационную культуру школы можно представить следующим образом (рисунок 6).

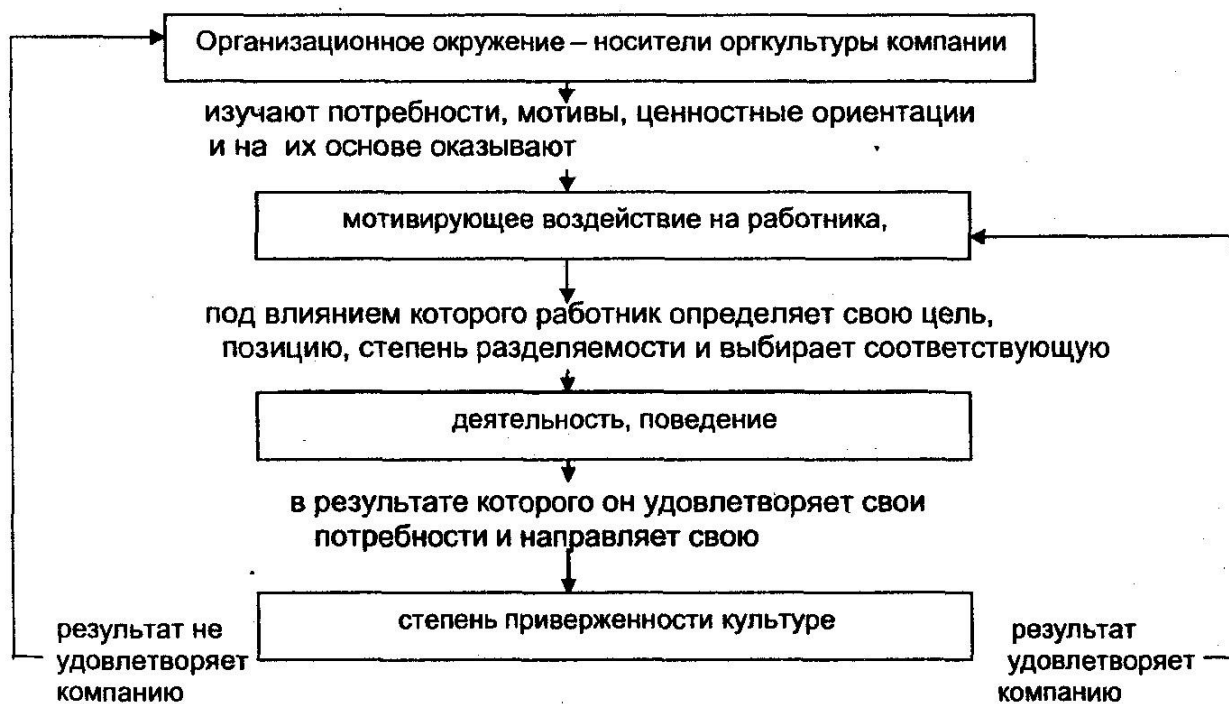


Рисунок 6 – Модель включения работника в организационную культуру ШКОЛЫ

При описании и позиционировании своей культуры школы в разной степени уделяют внимание факторам внешней адаптации и внутренней интеграции. Для культур клановых, ориентированных на добрые взаимоотношения внутри школы, наиболее важны вопросы внутренней интеграции. Для рыночных культур большой интерес представляют безусловно факторы внешней адаптации. На практике и те, и другие вопросы находят отражение в организационной культуре организаций.

Помимо разницы в акцентах на внешних или внутренних задачах, культуры компаний могут различаться мерой готовности к риску, поощрением конформизма – либо индивидуализма, степенью предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решений, выраженностью сотрудничества ли соперничества, степенью подчиненности планам, степенью простоты или сложности организационных процедур, степенью информированности членов организации и мерой их лояльности. Изучение культуры предполагает глубокое проникновение и рассмотрение всех элементов[74].

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов. Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют

непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации, прежде всего, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

Выводы по первой главе

Изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении данного понятия, под организационной культурой организации мы понимаем: комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

Организационную культуру имеет любое производственное объединение (предприятие, организация, фирма) или учреждение независимо от сферы функционирования и размеров. Следовательно, структурные элементы организационной культуры и механизм их взаимодействия универсальны. К структурным элементам организационной культуры образовательной организации мы отнесли:

- Миссию организации;
- Цели организации: философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо;
- Ценности организации: ценности-цели, ценностисредства, ценности-ориентации, ценности – знания и опыт сотрудников;
- Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;

- Культура труда: условия труда, средства труда,

социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;

- Символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

Спорным остается вопрос на российских предприятиях о том, с помощью какой методики можно не просто выявить и определить тип организационной культуры, но так же ее измерить. К методам определения организационной культуры в образовательной организации относятся:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными.
3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений.
4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.
6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.
7. Кадровая политика организации.

Таким образом, принятие школой определённой организационной культуры связано со спецификой среды, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т.п.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ

ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Общая характеристика и анализ организационной культуры образовательной организации

Учредитель образовательной организации: управление образования администрации Красноармейского муниципального района. Сайт учредителя: <http://uokmr74.ru>

Дата создания образовательной организации: 01.09.1966. Общеобразовательная организация Красноармейского муниципального района Муниципальное общеобразовательное учреждение «Шумовская средняя общеобразовательная школа зарегистрирована постановлением Главы администрации Красноармейского района Челябинской области № 251 от 10.07.1995 г., ОГРН: 1027401678765, ИНН: 7432008578, КПП:743201001. 1 Место нахождения образовательной организации: Россия, 456680, Челябинская область, Красноармейский район, село Шумово, ул. Школьная, 2а.

Образовательная организация осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях", другими федеральными законами и нормативными правовыми актами РФ, законами и иными правовыми актами Челябинской области, нормативными актами органов местного самоуправления Красноармейского муниципального района, а также настоящим Уставом.

Образовательная организация является некоммерческой организацией и не ставит извлечение прибыли основной целью своей деятельности.

По типу реализуемых основных образовательных программ образовательная организация является общеобразовательным учреждением.

Организационно-правовая форма образовательной организации – муниципальное учреждение. Статус – учреждение. Тип – бюджетное общеобразовательное учреждение. Вид – средняя общеобразовательная школа.

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Шумовская средняя общеобразовательная школа» Челябинской области Красноармейского района основана в 1966 году. Образовательная организация находится на территории Красноармейского муниципального района Челябинской области.

Школа располагается в двухэтажном здании с центральным отоплением, водоснабжением и канализацией. В школе имеются 18 учебных кабинетов, столярная и слесарная мастерская, кабинет обслуживающего труда, библиотека, актовый зал, компьютерный класс, спортивный зал, спортивная площадка. Техническое состояние школы – удовлетворительное.

С 2000 года в школе существует школьный музей, состоящий из трёх разделов: история школы, быт крестьян XX века, село и его жители в годы Великой Отечественной войны.

В 2017-2018 учебном году в школе обучается 117 учащихся. Учебный процесс осуществляется по учебному плану, составленному на базе федерального плана.

Условием успешной работы школы является правовая основа. Процесс принятия решений, кадровые вопросы, контроль за исполнением

решений и качеством учебно-воспитательного процесса остается за администрацией, которая учитывает рекомендации и предложения всех участников образовательного процесса.

В школе работают классные родительские комитеты, педагогический совет школы, Управляющий совет школы, органы ученического самоуправления. Все звенья управленческой структуры связаны между собой, между ними существует разделение полномочий и ответственности.

Школа обеспечивает комплексную программу развития детей в системе непрерывного образования, доступность обучения для всех детей сельского поселения, разнообразие образовательных услуг. Основные задачи на каждой ступени образования формируются, исходя из психологических характеристик учащихся данного возраста. В школе особое внимание уделяется гармоничному развитию, воспитанию общечеловеческих ценностей, формированию базовой культуры учащихся, укреплению здоровья, оказанию помощи в саморазвитии каждого школьника. В современных условиях укрепляется связь школы с дошкольными, внешкольными учреждениями, вузами как основа создания и развития единого педагогического комплекса.

I ступень – начальная школа (1-4 классы).

II ступень – основная школа (5-9 классы).

III ступень – средняя школа (10-11 классы).

В школе созданы условия для развития интеллектуального и творческого потенциала учащихся. Развита система дополнительного образования: факультативы, кружки эстетического, спортивного, прикладного направления, клубы по интересам.

Ученики школы ежегодно принимают активное участие и становятся победителями в районных, городских и областных олимпиад и конкурсов.

Численность педагогического коллектива школы составляет 21 человек.

Стаж педагогической работы учителей школы :

- свыше 20 лет – 7 человек; –
- от 10 до 20 лет – 5 человека;
- от 5 до 10 лет – 5 человек;
- от 2 до 5 лет – 3 человек; –
- до 2-х лет – 1 человек.

Таблица 1— «Характеристика педагогических кадров»

| | |
|---|----|
| Средний возраст педагогических работников | 43 |
| Количество педагогов пенсионного возраста | 6 |
| Количество педагогов, имеющих среднее профессиональное образование | 2 |
| Количество педагогических работников с высшим педагогическим образованием | 19 |
| Количество педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию | 3 |
| Количество педагогов, имеющих первую квалификационную категорию | 3 |
| Количество педагогов, имеющих вторую квалификационную категорию | 2 |
| Количество молодых специалистов | 4 |

Важным показателем динамики рабочей силы является текучесть кадров. Текучесть кадров – это процесс незапланированного неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью предприятия данным работником [23].

Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный – отношение числа покинувших организацию сотрудников к среднему числу занятых в течение года [45]. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Уровень текучести кадров определяется коэффициентом текучести по формуле:

$$K_T = \frac{Ч_y}{Ч_c},$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_y$ – численность работников, уволившихся с предприятия;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников предприятия.

Показатель текучести кадров отражает уровень созданных на предприятии условий для наиболее эффективного использования и развития трудового потенциала работников.

Таблица 2 – Текучесть кадров в МОУ «Шумовская СОШ»

| Среднесписочная численность педагогического коллектива (январь 2017 года) | Численность педагогов, уволившихся из школы (за 2018 год) |
|--|--|
| 20 | 3 |

Текучесть кадров по школе составила за 2018 год 15 %.

Из таблицы 2 мы видим, что коэффициент текучести значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в школе большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

Анализ состояния организационной культуры школы будет проводиться по двум основным направлениям:

1) Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения.

2) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

С помощью анкеты (приложение 1) попытаемся выяснить у педагогов и руководителей школы особенности восприятия ими параметров, характеризующих внешний, «поверхностный», слой организационной культуры, то, с чем мы непосредственно сталкиваемся при посещении образовательного учреждения, что нам бросается в глаза сразу и после некоторого наблюдения: знаки, символы, лозунги и т. д. И хотя этот слой внешний, он весьма важен, ибо часто определяет и микроклимат в коллективе, и настрой коллектива на выполнение поставленных задач. Среди внешних признаков организационной культуры в качестве положительных можно выделить следующие

1. Традицию отмечать День рождения школы (85,7%).

2. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности:

экскурсии (36,0%), выезды на природу (35,3%) и спортивные соревнования (17,6 %).

3. Ведение летописи основных событий, дел (82,4 %).

4. Закрепленные письменно правила поведения, этикет (66,2%).

5. Комплекс обрядов: здесь респонденты дали утвердительные ответы на вопросы, которые говорят о существующем ритуале приема сотрудников на работу (76,5 %) и наличии обрядов по поводу окончания обучения (76,5 %).

Поступающие на работу, как правило, беседуют с руководителем организации (76,2%), несколько реже – с начальником отдела кадров (14,3%).

6. Наличие определенной символики (54,7%), хотя и не указано, какой конкретно.

7. Наличие специфического жаргона, особого стиля общения.

Педагоги ответили на этот вопрос положительно (64,7%).

8. Что касается конкурсов профессионального мастерства, то здесь показатели низкие (53%).

Конечно же, есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К ним можно отнести следующие:

1) практически полное отсутствие лозунгов (94,1%);

2) отсутствие легенд о жизни школы, о ее основателях (61,9%).

Таким образом, взгляды педагогов и руководителей на характерные внешние признаки организационной культуры довольно близки в отношении как к положительным сторонам, так и к негативным. Наряду с характеристикой внешних признаков организационной культуры в анкете имелись вопросы, касающиеся понимания педагогами более сложных позиций, таких как: миссия, стратегия, цели организации, ее структура, а также в целом понятия «организационная культура». Анализ анкет показал, что большинство педагогов, к сожалению, имеют смутное представление о миссии организации (Рисунок 7)



Рисунок 7— Знание педагогами МОУ «Шумовская СОШ» миссии организации

На вопрос, имеет ли место понятие стратегии в организации, утвердительные ответы дали чуть более половины опрошенных. Из представленной диаграммы (рисунок 8), мы видим, что в образовательной организации внимание к вопросу о миссии организации со стороны руководителей является явно недостаточным.



Рисунок 8 – Знание педагогами МОУ «Шумовская СОШ» стратегии организации

Далее посмотрим, как обстоит дело с целями организации (рисунок 9)



Рисунок 9 — Знание педагогами МОУ «Шумовская СОШ» цели организации

Представляют их ясно 64,7% педагогов, в то же время есть респонденты, которые только смутно понимают этот параметр; Сразу же возникает вопрос, может ли эффективно работать организация, сотрудники которой действуют без определенных целей (только, видимо, за заработную плату или еще из каких-то личных убеждений). А ведь уже давно доказано, что только постановка четких целей и общее стремление к ним всех сотрудников организации ведет к ее процветанию.

Информация о целях организации получена в основном из бесед с непосредственным руководителем (82,4%) и документов (70,6%); сведения, полученные от коллег (41,2%), скорее всего, нельзя считать достоверными. Следует также отметить, что при выборе стратегии и целей организации в школе (58,8%) руководством в какой-то мере учитывается мнение сотрудников. Структуру организации представляют ясно чуть больше половины педагогов (64,7%) в принципе – 35,3%; На вопрос о том, нужна ли организационная культура в организации, чуть более половины опрошенных педагогов (54,7%) , они считают ее весьма важной для деятельности образовательных учреждений.

Причины такого не очень благополучного положения среди педагогов могут быть разные: возможно, это молодые (начинающие) учителя, еще не совсем освоившиеся в школе и обделенные вниманием более опытных коллег; либо это педагоги, убежденные в том, что это не их сфера деятельности, а более высокого звена – руководителей, хотя это, конечно же, неправильно; либо в школе недостаточно активно проводится работа по разъяснению стратегически важных позиций.

Следует отметить некоторые расхождения и в ответах на вопрос о том, что педагоги вкладывают в понятие «организационная культура» (Рисунок 10).

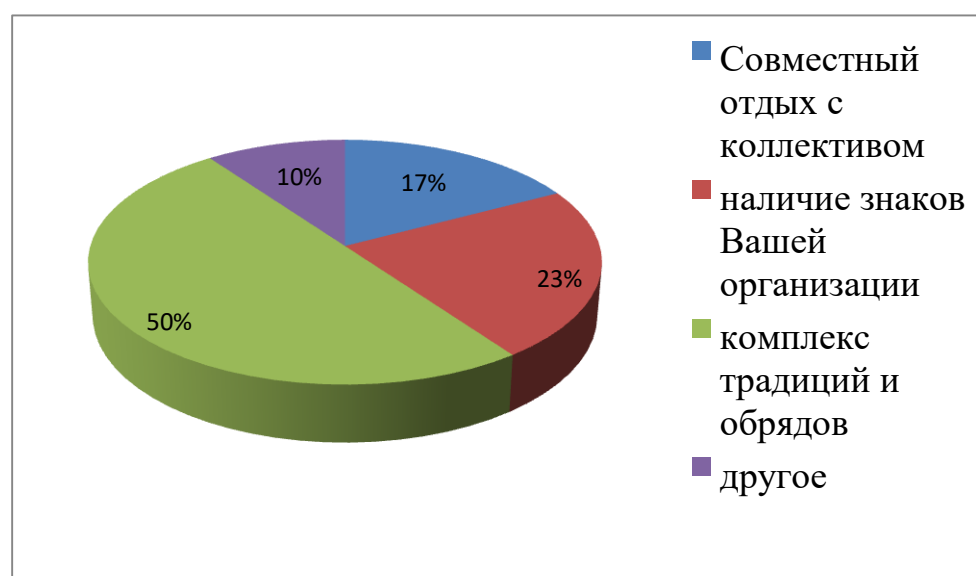


Рисунок 10 – Знание педагогами понятия «организационная культура»

Таким образом, *качественная характеристика организационной культуры* школы выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и стратегия организации. По-видимому, это связано с непониманием или неправильным истолкованием теоретического смысла указанных категорий, а также практически полное отсутствие лозунгов и отсутствие легенд о жизни школы, о ее основателях.

2) Психологический климат в коллективе – показатель уровня комфортности и эффективности существующей организационной культуры организации.

С целью изучения психологического климата педагогического коллектива школы нами был проведен опрос педагогов по установленному опроснику (Приложение 2). Число членов группы, участвующих в опросе – 21 человек (100 %). В ходе опроса мы выяснили, что:

- у 10 человек оценка психологического климата

коллектива (С) имеет отрицательную величину;

- у 7 – менее 25, следовательно, они считают климат в коллективе неустойчиво благоприятным;
- и только у 4 респондентов С – более 25, то есть эти люди считают психологический климат благоприятным.

$\sum C$ – сумма оценок психологического климата коллектива со стороны всех респондентов равна:

$$\sum C = 49 + 17 - 31 = 35$$

Показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива школы : $C = 35 / 21 = 1,6$.

Теперь необходимо найти процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный:

$$\frac{n \text{ } C \text{ }}{N} \cdot 100 \%,$$

где $n(C)$ – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N – число членов группы, участвующих в опросе.

Для школы процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, составил: $10/21 \cdot 100 \% = 47,6 \%$

Вышеизложенное позволяет сделать нам вывод о том, что в школе налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат как в оценках респондентов, так и по показателю средне групповой оценки: более половины сотрудников школы придерживаются этого мнения. Следовательно, необходимо различными методами улучшать психологический климат коллектива школы, что будет способствовать эффективному функционированию организационной культуры.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры школы, исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) незнание элементов организационной культуры колледжа;
- 3) неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива школы.

В связи с выявленными проблемами возникает потребность в развитии в МОУ «Шумовская СОШ» организационной культуры.

Цель эксперимента по формированию в МОУ «Шумовская СОШ» организационной культуры: формирование и развитие организационной культуры в педагогическом коллективе школы.

Задачи эксперимента по формированию в МОУ «Шумовская СОШ» организационной культуры.

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;
- 2) улучшение понимания миссии, целей и стратегии школы с предварительным изучением теоретических аспектов этих

категорий;

- 3) улучшение психологического климата коллектива школы;
- 4) снижение текучести кадров.

2.2. Внедрение рекомендаций по формированию организационной культуры в образовательной организации

1) Разработка программы развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива школы будет проводиться по следующим направлениям:

- издание собственного корпоративного специализированного информационного листка (мини-газеты), который будет информировать сотрудников школы, а также детей и родителей о легендах школы, её основателях, проводимых мероприятиях, объявлениях, событиях, лозунгах школы;
- публикации в существующих специализированных журналах о школе, науке и образовании;

Руководство школы должно реально поставить перед собой задачу: добиться широкого и активного участия педагогического коллектива в формировании организационной культуры своей школы. С этой целью нами разработан единый проект философии управления школой (приложение 3)

2) Популяризация миссии, целей и ценностей школы среди педагогического коллектива.

Каждая организация имеет цель своего создания. Целевое начало в поведении организации и, соответственно, целевое начало в управлении

организацией, имеет две составляющих: миссию и цели. Их установление, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть управления.

План мероприятий по популяризации миссии, целей и стратегии школы.

I. Лекция с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации».

Время лекции: 40 минут. Лектор: Шакирова Э.У., учитель начальных классов МОУ «Шумовская СОШ», заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе.

План лекции:

1. Понятие, значение и разработка миссии организации.
2. Цели организации: формулирование, направления установления, классификация и значимость, иерархия характеристика.
3. Практическое занятие: Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы.
 - Миссия школы
 - Характеристика основных целей школы
 - Построение дерева целей школы - Управление по целям в школе.

II. Распределение раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и стратегии школы.

- 3) **Улучшение психологического климата коллектива** – это важнейшее дело не только администрации, но и каждого члена

коллектива. Для улучшения психологического климата в МОУ»Шумовская СОШ» мы предлагаем провести тренинг «Климат в коллективе» (приложение 4).

Цель тренинга: достижение положительных межличностных отношений, сплочение участников, создание благоприятного социальнопсихологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему развитию, раскрытие внутреннего творческого потенциала педагога.

Задачи:

- формирование благоприятного психологического климата;
- развитие умения работать в команде;
- повышение уровня самооценки педагога;
- развитие средств эффективного общения педагога с коллегами по работе;
- осознание каждым участником своей роли, функции в группе;
- повысить коммуникативные навыки педагогов.

После реализации программы по формированию организационной культуры педагогического коллектива школы необходимо вновь провести опрос с целью определения эффективности (неэффективности) проведенных мероприятий.

2.3.Итоги исследовательской работы

Очень часто оценить результаты в той или иной деятельности достаточно сложно. Это в полной мере относится и к организационной культуре. Основные результаты практической работы по формированию

организационной культуры школы определены нами исходя из проведения повторных опросов и методик (рисунок 11):

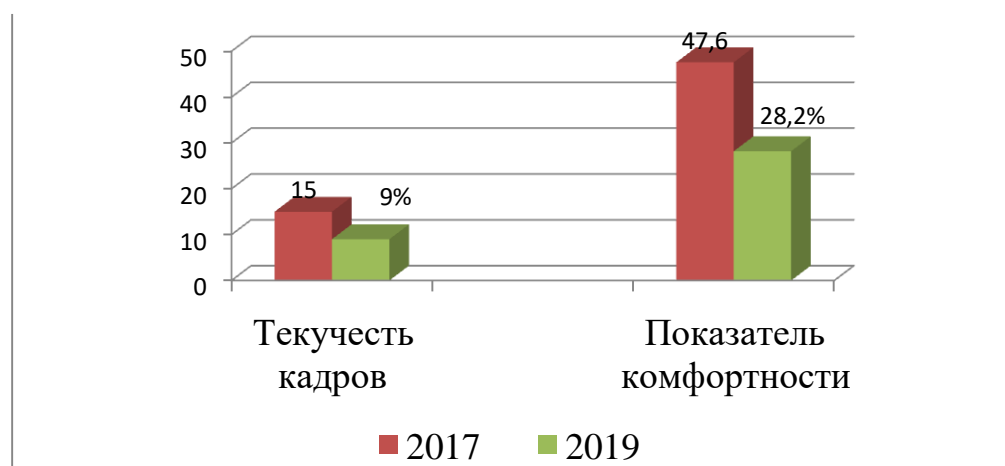


Рисунок 11 – Эффективность практической работы по формированию организационной культуры школы

1) текучесть кадров по школе снизилась до 9 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы: миссии, целях и ценностях;

3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

Авторы большинства книг по организационной культуре сходятся во мнении, что главным результатом в этой области является изменение отношения сотрудника организации, в которой он работает. Классификация сотрудников, которая описана в книге «Пятая дисциплина» Питером Сенге, подразумевает изменение отношения к фирме у сотрудника от нелояльного до так называемого состояния приверженности школы (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее школы, и он делает не только то, что

положено, но и является инициатором перемен). На подобную трансформацию могут уйти годы[80].

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников культура организации служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Все это ведет к усилению конкурентоспособности организации в целом, ее успешном процветании.

Влияние организационной культуры школы на эффективность деятельности всей образовательной организации характеризуется следующим:

1. восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности школы и определяет стратегию ее развития;
2. осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности школы. Это в совокупности порождает добросовестное отношение к своим обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям трудовой активности;
3. ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализаций такого рода ориентации формируют у педагогов ощущение своей ответственности за качество обучения и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий

характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность педагога в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Выводы по второй главе

Исследуемая в магистерской работе организация – государственное бюджетное общеобразовательное учреждение. Директор организации - молодой руководитель, назначенный из резерва данной организации.

Среди респондентов - женщины 15 человек, мужчин - 6.

Стаж работы более 20 лет имеют 32,9 % опрошенных, от 10 до 20 лет—23,5%, менее 10 лет – 42,3%. Школа имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры (атрибуты): есть свой герб, гимн, многолетние традиции, корпоративная форма одежды, программа развития организации. Все это представлено на официальном сайте школы.

В ходе исследования мы выяснили, что текучесть кадров по школе составила за 2017 год 15 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в школе большая текучесть кадров.

Анализ состояния организационной культуры школы проводился по двум основным направлениям:

1) Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения

2) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив школы характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились.

Формальный лидер (директор колледжа) не пользуется авторитетом.

Качественная характеристика организационной культуры школы выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и стратегия школы.

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным. В школе налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат, как в оценках респондентов, так и по показателю среднегрупповой оценки: более половины сотрудников школы придерживаются этого мнения.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры школы, исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) незнание элементов организационной культуры школы;
- 3) конфликтный, неблагоприятный психологический

климат педагогического коллектива школы.

В связи с определенными проблемами в организационной культуре школы основными направлениями формирования ее организационной культуры можно считать:

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе:

развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;

2) улучшение понимания миссии, целей и ценностей школы с предварительным изучением теоретических аспектов этих

категорий;

3) улучшение психологического климата коллектива школы.

Популяризация миссии, целей и стратегий школы среди педагогического коллектива школы велась с помощью лекции с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации», практического занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы» и путем распределения раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и стратегии школы.

Улучшение психологического климата коллектива школы проводилось в форме тренинга.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры колледжа:

1) текучесть кадров по школе снизилась до 9 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы: миссии, целях и стратегиях;

3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры школы. Для реализации поставленной цели в работе были решены определенные задачи.

1. Раскрыто понятие организационной культуры.

Организационная культура — комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

2. Классифицированы структурные элементы организационной культуры.

Структурные элементы организационной культуры организации:

- Миссия организации;
- Цели организации: философия фирмы, цели и целеполагание, деловое кредо;
- Ценности организации: ценности-цели, ценностисредства, ценности-ориентации, ценности – знания и опыт сотрудников;
- Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;
- Культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;
- Символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

3. Систематизированы методы формирования и поддержания организационной культуры:

- Принятые в школе документы (миссия, цели, правила и принципы организации).
- Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.
- Внешняя атрибутика.
- Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
- Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.
- Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.
- Кадровая политика организации.
- Деловые игры.
- Обучение персонала.
- Критерии отбора в организацию.

4. Был проведен анализ состояния организационной культуры школы, в ходе которого были обнаружены следующие проблемы:

1. высокий уровень текучести кадров;
2. незнание элементов организационной культуры школы;
3. конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива школы.

5. Разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры в МОУ «Шумовская СОШ».

- разработан проект «Философия управления образовательной организации», включающий основные положения о миссии и концепции школы, базовых целях, кодексе поведения.
- была проведена лекция с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации» и практическое занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы »
- Улучшение психологического климата коллектива школы проводилось в форме тренинга «Климат в коллективе».

б) Подведены итоги практической работы. Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры школы:

- 1) текучесть кадров по школе снизилась до 9 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы : миссии, целях и стратегии школы;
- 3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Багриновский, К.А.** Корпоративная культура в современной экономике России [Текст]: учебное пособие. / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, М.К. Исаева и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 2. – С. 59-64.

2. **Бакулин, С.** Конфликт и диалог корпоративных культур [Текст]: учебник / С. Бакулин // Управление персоналом. – 2016. – 4. – С. 64-66.
3. **Беляев, А.А.** Организационная культура и пути ее формирования [Текст]: учебник для студентов вузов / А.А. Беляев // Труд и социальные отношения. – 2015. – 3. – С. 89-98.
4. **Битулина, К.Ю.** Роль организационной культуры организации в период кризиса [Текст]: учебник / К.Ю. Битулина // Труд и социальные отношения. – 2015. – 1(сп). – С. 68-76.
5. **Бобылева, М.** Оценка эффективности организационной системы документооборота [Текст] : учебно-практическое пособие / М. Бобылева // Финансовая газета. – 2017. – 51. – С. 14-15.
6. **Богатырев, М.Р.** Организационная культура предприятия [Текст]: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М.Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2018. – 6. – С. 97-124.
7. **Варданын, И.С.** Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст]: учебно-методическое пособие / И.С. Варданын // Управление персоналом. – 2017. – 4. – С. 42-46.
8. **Васенина, И.** Показатели организационной культуры фирмы [Текст]: учебник / И. Васенина, В. Черняева // Высшее образование в России. – 2014. – 1. – С. 76-80.
9. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление [Текст]: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2017. – 296 с.
10. **Волков, П.** Системы обеспечения информационной безопасности как часть организационной культуры современной

организации[Текст]: учебно-практическое пособие / П. Волков // Финансовая газета. – 2018. – 34. – С. 15.

11. **Восканян, М.** Мода на коллективность[Текст]: учебное пособие / М. Восканян // Русский предприниматель. – 2017. – 7-8. – С. 36-39.

12. **Гончарова, Н.Е.** Организационная культура[Текст]: Пособие для подготовки к экзаменам / Н.Е. Гончарова. – М.: Приор, 2016. – 208 с.

13. **Грошев, И.В.** Организационная культура[Текст]: учеб. пособие для вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 288 с.

14. **Доманин, А.Б.** Становление и развитие института социального партнерства в российских условиях[Текст]: учебник / А.Б. Доманин // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – 4. – С. 205-218.

15. **Друкер, П.** Эффективное управление[Текст]: учебно-практическое пособие / Экономические задачи и оптимальные решения; Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Гранд, 2003. – 288 с.

16. **Дудник, И.** В кризисные моменты нет места для дискуссий[Текст]: учебник / И. Дудник // Управление персоналом. – 2017. – 18. – С. 36-42.

17. **Ермошкин, А.** Организация как культурный феномен[Текст]: / А. Ермошкин // Журнал управление компанией. – 2015. – 2. – С. 16-19.

18. **Здобнова, Т.** Трудности перевода[Текст]: Для чего нужен корпоративный сленг / Т. Здобнова // Компания. – 2016. – 14. – С. 56-58.

19. **Зимин, А.** Брэнддинг-рекрутинг и корпоративная культура в одном флаконе[Текст]: учебник / А. Зимин // Управление персоналом. – 2015. – 10. – С. 39-41.

20. **Иванова, С.В.** Корпоративная культура: традиции и современность[Текст]: учебное пособие / С.В. Иванова // Управление персоналом. – 2010. – 4. – С. 51-55

21. **Ирхин, Ю.В.** Особенности японской культуры управления: сравнительный анализ [Текст]: / Ю.В. Ирхин // Социальногуманитарные знания. – 2015. – 2. – С. 192-210.

22. **Кайдас, Э.** На службу по управлению персоналом возлагается главная задача – формирование сплоченной команды профессионалов [Текст]: / Э. Кайдас, А. Любецкая // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 8-15.

23. **Калабин, А.** Компания как единый организм: Пока мы едины, мы непобедимы! [Текст]: методическое пособие / А. Калабин // Управление персоналом. – 2017. – 14. – С. 47-50.

24. **Камерон, К.С.** Диагностика и изменение организационной культуры[Текст]: учебник / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.

25. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура[Текст]: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфапресс, 2015. – 352 с.

26. **Карасюк, Е.** Формула любви[Текст]: [Клиенты и корпоративная культура] / Е. Карасюк // Секрет фирмы. – 2014. – 36. – С. 44-47.

27. **Кацай, М.Ю.** Корпоративные издания[Текст]: пособие для студентов вузов/ поиск эффективных коммуникаций / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2015. – 7. – С. 37-39.

28. **Кацай, М.Ю.** Разрабатываем систему управления персоналом[Текст]: учебное пособие / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2016. – 21. – С. 40-43.

29. **Кириллов, Л.** Как построить стратегически ориентированную HR-систему? [Текст]: учебное пособие / Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2017. – 3. – С. 28-33.

30. **Козлов, В.В.** Управление конфликтом [Текст]: учебник / В.В. Козлов, А.А. Козлова. – М.: Экзамен, 2014. – 224 с.

31. **Коннова, Е.Б.** Как сделать жизнь школы интересней? Бизнесуикенд[Текст]:учебник / Е.Б. Коннова, Е.В. Соловьева // Управление персоналом. – 2018. – 8-9. – С. 20-21.

32. **Кононова, Д.Е.** Репутация школы на современном рынке[Текст]: учебник / Д.Е. Кононова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – 1. – С. 77-85.

33. Корпоративная этика[Текст]: учеб. пособие / Сост. И.Н. Кузнецов. – М.: Изд-во делов. и учеб. лит., 2003. – 480 с.

34. Корпоративное управление[Текст]: учеб. пособие для вузов / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Инфра-М, 2015. – 288 с.

35. Корпоративный менеджмент[Текст]: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков и др. – М.: Омега-Л, 2015. – 376 с.

36. **Крымчанинова, М.** Мифы управляют миром... и бизнесом!?: Роль мифов в управлении организационной культурой, организационным поведением, адаптацией персонала [Текст]: / М. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2015. – 11. – С. 59-66.

37. **Крымчанинова, М.В.** Образ организации как фактор воздействия на ее культуру [Текст]: учебное пособие / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2017. – 19. – С. 54-57.

38. **Кукура, С.П.** Теория корпоративного управления[Текст]: учебник / С.П. Кукура. – М.: Экономика, 2014. – 478 с.

39. **Ларичева, Е.А.** Сравнительный анализ организационной, инновационной культуры и культуры производства[Текст]: учебное пособие / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 5. – С. 25-32.

40. **Левкин, Н.** Организационная культура: необходимость систематизации ключевых позиций[Текст]: учебник / Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – 4. – С. 8-16.

41. **Майстер, Д.** Делай то, что проповедуешь: Что руководители должны делать для создания организационной культуры, нацеленной на высокие достижения; пер. с англ. [Текст]: / Д. Майстер – М.: Альпина бизнес букс, 2017. – 246 с.

42. **Максименко, А.А.** Организационная культура[Текст]: системно-логические описания / А.А. Максименко. – Кострома, 2013. – 148 с.

43. **Малинин, Е.Д.** Организационная культура и эффективность бизнеса[Текст]: учеб. пособие / Е.Д. Малинин; Рос. акад. образования. – М.: МОДЭК, 2014. – 368 с.

44. **Маслов, В.** Невидимое оружие конкуренции[Текст]: Эффективная корпоративная культура / В. Маслов // Социальное партнерство. – 2015. – 4. – С. 68-70.

45. **Маслов, Д.** Корпоративная переоценка ценностей[Текст]: учебник / Д. Маслов, Г. Роше // Управление персоналом. – 2015. – 9. – С. 22-25.

46. **Маслова, В.М.** Связи с общественностью в управлении персоналом[Текст]: учеб. пособие / В.М. Маслова. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 176 с.

47. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента[Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1996. – 702 с.
48. **Могутнова, Н.Н.** Корпоративная культура: понятие, подходы / [Текст]: методическое пособие/ Н.Н. Могутнова // Социс (Социологические исследования). – 2015. – 4. – С. 130-136.
49. **Николаева, Г.** Организационная культура предприятия[Текст]: учебник / Г. Николаева // Человек и труд. – 2017. – 9. – С. 78.
50. **Никулин, Д.** Организационная культура[Текст]: технология формирования / Д. Никулин // Человек и труд. – 2015. – 7. – С. 80-81.
51. **Никулин, Д.В.** Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия [Текст]: практикум / Д.В. Никулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – 4. – С. 141-143.
52. **Овчинников, М.А.** Механизмы формирования организационной культуры организации [Текст]: учебное пособие для студентов/ М.А. Овчинников // Труд и социальные отношения. – 2014. – 3(сп.). – С. 90-100.
53. **Парахина, В.Н.** Стратегический менеджмент[Текст]: учебник для вузов / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2015. – 496 с.
54. **Пахомова Т.Ф.** Корпоративная культура организации и имидж страны[Текст]: / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2014. – 1(сп.). – С. 64-65.
55. **Пахомова, Т.Ф.** Организационное поведение как элемент организационной культуры [Текст] / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2014. – 2(сп.). – С. 133-139.

56. **Пашутин, С.Б.** Рейтинговый статус как критерий управленческого потенциала [Текст]: учебное пособие / С.Б. Пашутин // Управление персоналом. – 2014. – 21. – С. 54-56.

57. **Погорадзе, А.А.** Культура производства: Сущность и факторы развития [Текст]: методическое пособие/ А.А. Погоразде; Отв. ред. А.Т. Москаленко. – Новосибирск: Наука, 1990. – 198 с.

58. **Поляков, А.А.** Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура школы [Текст]: учебное пособие / А.А. Поляков // Страховое дело. – 2016. – 3. – С. 51-63.

59. **Попов, Е.** Эволюция институциональной структуры предприятия [Текст] / Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – 7. – С. 15-23.

60. **Потапов, Д.** «Тренируем» организационную культуру [Текст]: практикум / Д. Потапов // Журнал управление компанией. – 2018. – 1. – С. 30-33.

61. **Потвора, В.** Формирование организационной культуры предприятия и рыночная ориентация [Текст]: учебное пособие / В. Потвора, М. Савина // Предпринимательство. – 2018. – 4. – С. 66-77.

62. **Пустынникова, Ю.** Управление по целям – верный друг HR [Текст]/Ю. Пустынникова // Управление персоналом. – 2014. – 19. – С. 38-41.

63. **Рогачева, М.И.** Имидж – составляющая успеха руководителя и организации [Текст]: учебно-практическое пособие/ М.И. Рогачева // Управление персоналом. – 2014. – 17. – С.60-62.

64. **Рудая, Е.А.** Основы бренд-менеджмента [Текст]: учеб. пособие для вузов / Е.А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 256 с.

65. **Рыбакова, М.В.** Организационная культура как фактор устойчивого развития [Текст]:/ М.В. Рыбакова // Социальногуманитарные знания. – 2014. – 2. – С. 221-234.

66. **Савинская, Н.А.** Формирование организационной культуры[Текст] / Н.А. Савинская, И.Ю. Ардова // Деньги и кредит. – 2017. – 1. – С. 39-44.

67. **Сафронова, И.В.** Становление организационной культуры в условиях модернизации предприятий[Текст] / И.В. Сафронова // Труд и социальные отношения. – 2017. – 2. – С. 142-145.

68. **Симонова, Е.М.** О новых тенденциях корпоративного отдыха и обучения[Текст]: учебное пособие / Е.М. Симонова, К.В. Шурова // Управление персоналом. – 2014. – 17. – С. 30-32.

69. **Сироткина, И.** Бренд & персонал[Текст]: учебное пособие / И. Сироткина // Управление персоналом. – 2018. – 13. – С. 22-31.

70. **Смирнов, И.** По документам или по понятиям: организационная культура[Текст] / И. Смирнов // Журнал управление компанией. – 2015. – 2. – С. 70-72.

71. **Соломанидина, Т.** Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы школы[Текст] / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2015. – 4. – С. 55-57.

72. **Спивак, В.А.** Корпоративная культура: Теория и практика[Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

73. **Спивак, В.А.** Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2015. – 224 с.

74. **Стойнова, В.А.** Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности [Текст]: учебник/ В.А. Стойнова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – 1. – С. 3-9.

75. **Субочев, Н.С.** Организационная культура как социальный идеал [Текст]: учебное пособие / Н.С. Субочев // Социальногуманитарные знания. – 2015. – 2. – С. 285-293.

76. **Тесакова, Н.В.** Миссия и Корпоративный кодекс [Текст]: учебник/ Н.В. Тесакова. – М.: РИП-холдинг, 2017. – 188 с.

77. **Тикин, В.С.** Организация соревнования как элемент организационной культуры[Текст]: учебное пособие / В.С.Тикин // Управление персоналом. – 2014. – 16. – С.42-45.

78. **Тикин, В.С.** Соревнование – традиция западного менеджмента[Текст]: методическое пособие / В.С. Тикин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 5. – С. 127-131.

79. **Тикин, В.С.** Традиционное стимулирование соперничества[Текст]: учебное пособие / В.С. Тикин // ЭКО. – 2015. – 3. – С. 74-80.

80. **Тимофеев, М.** Золотые правила:Внутрикорпоративные взаимоотношения [Текст]: учебное пособие / М. Тимофеев // Управление персоналом. – 2015. – 6. – С. 26-35.

81. **Фей, К.** Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Денисон // Вопросы экономики. – 2015. – 4. – С. 58-74.

82. **Черных, Е.** Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений[Текст]: учебное пособие / Е. Черных // Управление персоналом. – 2014. – 3. – С. 66-69.

83. Шарипова А.В. Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента [Текст]: статья / А.В.Шарипова // Актуальные проблемы образования, позиция молодых: сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой научно-практической конференции. — Челябинск: ЗАО "Библиотека А. Миллера" . –2019. – С. 166-169.

84. Шарипова А.В. Методы формирования организационной культуры образовательной организации [Текст]: статья /А.В.Шарипова // Europeanscience of the future (Европейская наука будущего): сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. — Смоленск: МНИЦ «НаукаСфера». – 2020. –С.56-61.

85. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование; Пер. с англ. [Текст] / Э. Шейн- СПб. : Питер, 2016. – 336 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНЕШНИХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ»

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. При заполнении анкеты укажите Вашу должность _____

Отметьте в соответствующей строке каждого из вопросов вариант Вашего ответа знаком «+».

1. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?

- а) Руководитель вышестоящей организации.
- б) Начальник отдела кадров.
- в) Руководитель подразделения.
- г) С кем еще _____

2. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых

сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией, справочника телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков и т. д.)?

а) Да (укажите, что именно) _____

б) Нет.

3. Согласны ли Вы с тем, что в каждой организации должна

быть своя организационная культура? а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

4. Для Вас организационная культура – это:

а) совместный отдых с коллективом;

б) наличие знаков Вашей организации;

в) комплекс традиций и обрядов;

г)

другое _____

5. Есть ли в Вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения? а) Да.

б) Нет.

6. Существуют ли в Вашей организации закрепленные письменно правила поведения, этикет? а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

7. Имеются ли у Вашей организации лозунги? Если есть, то какие? а)

Да _____

_____ б) Нет.

8. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности Вашей организации, о ее основателях? а) Да.

б) Нет.

9. Есть ли у Вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (например, торжественное вручение дипломов)? а) Да.

б) Нет.

10. Имеется ли у Вас традиция отмечать День рождения организации?

а) Да.

б) Нет.

11. Ведется ли у Вас летопись основных событий, дел? а) Да.

б) Нет.

12. Организуются ли у Вас конкурсы профессионального мастерства среди работников? а) Да.

б) Нет.

13. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

а) Да.

б) Нет.

14. Есть ли в организации определенная символика? Если есть, то какая? а)

Да _____

_____ б) Нет.

15. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху? Если да, то какого рода?

а) Юбилеи работников.

б) Экскурсии.

в) Спортивные соревнования.

г) Выезды на природу.

д)

Другое _____

16. Имеете ли Вы представление о миссии организации? а) Имею.

б) Смутно.

в) Не представляю. 17. Имеет ли место понятие стратегии в Вашей организации?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

18. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации? а) Представляю ясно.

б) В принципе.

Благодарим Вас за участие в анкете!

в) Смутно.

г) Не представляю.

19. Откуда Вы получили информацию о целях организации?

а) Из беседы с вышестоящим руководителем.

б) Из документов.

в) Из бесед с коллегами.

г) Нет информации.

д) Из других

источников _____

20. Насколько ясно Вы представляете себе структуру организации? а)

Представляю ясно.

б) В принципе.

в) Смутно.

г) Не представляю.

21. Учитывается ли Ваше мнение при выборе стратегии и цели организации? а)

Да.

б) Иногда.

в) Чаще нет.

г) Нет.

д) Затрудняюсь ответить.

22. Учитывается ли Ваше мнение при корректировке организационной культуры? а) Да.

б) Нет.

в) Затрудняюсь ответить.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Опросник на определение психологического климата

| п/п | Свойство психологического климата А | Оценка | Свойство психологического климата В |
|-----|---|---------|---|
| 1. | Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение | 3210123 | Преобладает подавленное настроение |
| 2. | Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии | 3210123 | Конфликтность в отношениях, антипатии |
| 3. | В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное понимание и расположение | 3210123 | Группировки конфликтуют между собой |
| 4. | Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности | 3210123 | К более тесному общению проявляют безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 5. | Успехи или неудачи коллег вызывают | 3210123 | Успех или неудачи коллег оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство |

| | | | |
|-----|---|---------|--|
| | сопереживание, искреннее участие всех членов группы | | |
| 6. | С уважением относятся к мнению других | 3210123 | Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению других |
| 7. | Достижения и неудачи группы переживаются как собственные | 3210123 | Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов |
| 8. | В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение, все друг друга поддерживают | 3210123 | В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения |
| 9. | Чувство гордости за группу, если ее хвалят, отмечает руководство | 3210123 | К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно |
| 10. | Группа активна, полна энергии | 3210123 | Группа инертна, пассивна |
| 11. | Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе | 3210123 | Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность |
| 12. | В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту | 3210123 | Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым |
| 13. | Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно | 3210123 | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах |

Респондентам предлагалось оценить, как проявляются указанные свойства психологического климата в их коллективе, выставив ту оценку, которая, по их мнению, соответствует истине:

Оценки:

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

0 – проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Затем были сложены оценки левого (сумма А) и правого столбцов (сумма В) таблицы каждого заполненного бланка опросника. Таким образом были определены оценки психологического климата коллектива со стороны индивида.

Среднегрупповая оценка психологического климата коллектива определяется по формуле:

σ_C, σ_N

где C – показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива;

$\sum C$ – сумма оценок психологического климата коллектива со стороны всех респондентов;

$\sum N$ – число членов группы, участвующих в опросе.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЫ (проект)

Миссия школы заключается в целостной педагогической поддержке развития и самоопределения личности учащихся.

Школа как социальный институт ориентируется на определённый «заказ», формируемый обществом, и включается в систему государственно-общественного управления. Поэтому в современных условиях она должна быть:

1. Активной и открытой, т.е. включённой в различные партнёрские отношения. Действия направлены: на исследование потребностей социальной среды, на использование внутренних и внешних ресурсов, на диагностику результата (компетентность ученика (выпускника) в социуме).

2. Способной к трансформации: в процессе деятельности происходят внутренние изменения (уровень образовательных услуг, инновации в образовании, расширение спектра дополнительных возможностей).

Миссия школы заключается в предоставлении учащимся качественного образования (знания плюс компетентности: информационная, коммуникативная, умение решать проблемы), в создании условия для осознанного выбора профессии, через создание партнёрских отношений привести учащихся к социальному успеху.

Концепция общеобразовательной школы

Школа рассматривает образование как процесс обучения, развития и воспитания, осуществляемый в интересах личности, удовлетворяющий образовательные потребности родителей, учащихся и общества.

Главными ориентирами развития школы является концепция развивающего обучения, основные положения которой:

- вне деятельности нет развития;
- только то обучение является развивающим, которое опирается на зону ближайшего развития ребенка;
- знание учащимися их собственных возможностей и результатов учения есть обязательное условие их дальнейшего психического развития;
- гарантированное усвоение базисного ядра школьной программы;
- основа образовательной программы школы – личностно ориентированная педагогика, установление субъект-субъектных отношений;
- приобретение школьниками навыков самообразования, создание условий для самореализации личности, предупреждение развития негативного в личности школьника;
- психолого-педагогические исследования как диагностика развития личности;
- формирование в ученической среде коллективного самосознания, «чувства школы».

Одна из основных задач школы – сохранение и укрепление физического и нравственного здоровья детей. Концептуальные положения требуют от коллектива поиска новых методов и форм обучения, направленных на максимальное развитие личности.

Данная концепция находится в развитии, корректируется в соответствии с задачами конкретного учебного года.

Базовые цели (принципы) реализации миссии и концепции:

- 1) обучение учеников самоорганизации, принятию самостоятельных решений,
- 2) воспитание у учащихся постоянного стремления к знаниям, новым действиям;
- 3) прогресс во всем – основа организационной культуры;
- 4) школа – единая команда, высокий дух;
- 5) качество образовательных услуг – это лицо школы; 6) каждый сотрудник и педагог – достояние школы.

Кодекс поведения:

1. Имидж школы – честь и гордость каждого педагога и сотрудника.
2. Любовь и уважение к детям – закон.
3. Творческий потенциал каждого – общей цели.
4. Трудовой (педагогический) коллектив – общая семья.
5. Полному доверию – высочайшую ответственность.
6. Организуй самого себя: делай трудное привычным, привычное – легким.
7. В здоровом теле – здоровый дух.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Тренинг «Климат в коллективе»

1 упражнение «Правила группы» Цель: определить правила для эффективной работы в группе. Материалы: ватман с уже написанными правилами.

- ✓ Проявлять активность.
- ✓ Слушать друг друга, не перебивая.
- ✓ Говорить только от своего лица.
- ✓ Если информация адресована кому-то конкретно, то обращаться напрямую к этому человеку, а не говорить о нем в третьем лице
- ✓ Не распространять и не обсуждать за пределами тренинга то, что происходит на занятиях
- ✓ Избегать критики при выполнении упражнений, если возникает потребность что-то покритиковать — дождаться обсуждения
- ✓ В случае нежелания выполнять какое-либо упражнение участник имеет право отказаться, не объясняя причину этого, но он должен публично заявить о своем отказе.

Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы: правило активности, правило контроля времени, правило организованной коммуникации, правило чуткости к себе и окружающим, правило закрытости информации и дисциплины.

А теперь присядьте в круг и сейчас мы повторим условия т.с принципы проведения тренинга.

«Здесь и сейчас»- разговор о том, что происходит в группе в каждый конкретный момент; исключение общих, абстрактных рассуждений.

Персонификация высказываний - отказ от обезличенных суждений типа «обычно считается», «некоторые здесь полагают». Акцентирование языка чувств - избегание оценочных суждений, их замена описанием собственных эмоциональных состояний. Активность - включенность в интенсивное межличностное взаимодействие каждого из членов группы, исследовательская позиция участников. Доверительное общение - искренность, открытое выражение эмоций и чувств. Конфиденциальность - рекомендация не выносить содержание общений, развивающегося в процессе тренинга, за пределы группы.

2 упражнение «Поменяйтесь местами те, кто...»

Цель: включение в работу, снятие накопившегося напряжения. Участники группы сидят на стульях в кругу. В середине круга стоит водящий. Он говорит: «Поменяйтесь местами те, у кого двое детей»; «Работает всю жизнь в одном учреждении»; «Поменяйтесь местами те, у кого старшие группы»; «Поменяйтесь местами те, кто любит мороженое»; «Работает педагогом уже больше 10 лет»; «Кто родился весной»; «Поменяйтесь местами те, кто в платьях»; «Поменяйтесь местами те, кто хорошо поет»; «Любит свою работу»; «У кого дома есть домашнее животное»; «Мечтал быть педагогом с детства» и т.д.

Мы многое узнали друг о друге, а следующим упражнением я хочу посмотреть насколько вы внимательны друг к другу.

3 упражнение «Будь внимательным»

Цель упражнения: развитие внимательности участников друг к другу. «При разговоре люди смотрят друг на друга. Чтобы проверить вашу наблюдательность, давайте поиграем. Закройте глаза. А теперь поднимите руку, у кого сосед со светлыми волосами? Откройте глаза и проверьте себя. Опять закройте глаза. У кого сосед с темными глазами? Поднимите руку. Откройте глаза и проверьте себя. Опять закройте глаза. У кого сосед, в ушах

которого две дырочки? Поднимите руку. Откройте глаза и проверьте себя. У кого сосед в платье. У кого волосы заплетены».

4 упражнение «Вавилонская башня»

Цель: тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды. Материалы: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Ход упражнения: Участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 6 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 6 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Башня должна иметь 7 этажей»; «Над башней развивается синий треугольный флаг», На первом этаже башни 5 окон, На втором этаже башни 6 окон, На третьем этаже башни - 2 круглых окна, Вход в башню осуществляется через четыре двери, и т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут). Психологический смысл упражнения: В ходе упражнения участники учатся координировать свои действия, взаимодействовать в команде. Развиваются навыки невербального общения. Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось наиболее трудным? Успешно ли было взаимодействие в группах? Почему? Выводы:

Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников. Упражнение на командообразование позволяет перестроить конкурентную стратегию на сотрудничество.

5 Упражнение «Построимся»

Цель: обучение умению распределять роли в команде, сравнивать себя с другим участником по схожим признакам. Время: 10 минут.

Ход упражнения: «Теперь мы посмотрим, насколько Ваши общие черты проявляются у каждого из вас в отдельности!». Задача участников – построиться в одну линию по росту. При этом нельзя разговаривать. Затем задание усложняется – им нужно построиться по дате и месяцу рождения, по длине волос, по отдаленности места проживания от колледжа, по цветам радуги в их одежде. Психологический смысл упражнения: Участники лучше узнают друг друга, обучаются эффективному взаимодействию в команде. Обсуждение: Трудно ли Вам было выполнять это упражнение? Почему? Какую роль Вы избрали для себя? Какая стратегия выполнения была наиболее эффективна?

6 Упражнение «Ассоциации»

Цель: Это очень простое и интересное упражнение поможет каждому участнику тренинга прояснить для себя понятие «команда». Время: 10–15 минут. Инструкция: Коллеги, наш тренинг называется командообразование. Предлагаю каждому прояснить для себя значение понятия «команда». Упражнение, которое мы сейчас с вами проведем, вроде бы простое, но это не совсем так. Вы в этом убедитесь, когда увидите, какими интересными и неожиданными могут быть взгляды наших коллег на многие вопросы. 1. Возьмите ручки и бумагу. 2. Ваша задача — услышать мой вопрос и записать первые же образы, связанные с ним, которые пришли вам в голову.

а. Если команда — это постройка, то она... б. Если команда — это цвет, то она... с. Если команда — это музыка, то она... d. Если команда — это геометрическая фигура, то она... е. Если команда — это название фильма, то она... f. Если команда — это настроение, то она... 3. Проведите опрос участников по тем ассоциациям, что вы назвали...

Итоги упражнения: Что вам понравилось в этом упражнении? Какие ответы были для вас самыми интересными? Какие ответы удивили вас? О чем нам говорит это упражнение?

Завершение. Притча: Два друга, шли в пустыне. В один момент они поспорили и один из них дал пощёчину другому. Последний, чувствуя боль, но ничего не говоря, написал на песке: «Сегодня мой самый лучший друг дал мне пощёчину.» Они продолжали идти, и нашли оазис, в котором они решили искупаться. Тот, который получил пощёчину, едва не утонул, и его друг его спас. Когда он пришёл в себя, он написал на камне: Сегодня мой самый лучший друг спас мне жизнь. Тот, кто дал пощёчину и который спас жизнь своему другу спросил его: «Когда я тебя обидел, ты написал на песке, а теперь ты пишешь на камне. Почему?» Друг ответил: «Когда кто-либо нас обижает, мы должны написать это на песке, чтобы ветры могли стереть это. Но когда кто-либо делает что-либо хорошее, мы должны выгравировать это на камне, чтобы никакой ветер не смог бы стереть это». Научись писать обиды на песке и гравировать радости на камне. Оставь немного времени для жизни! И пусть будет легко и светло. А теперь, каждый из вас должен оставить свои обиды и все негативные переживания в прошлом. Когда вы откроете глаза с вами останутся только ваши положительные эмоции и ощущения.

Обсуждение: «Наш тренинг подошел к завершению. Что полезного вынесли для себя, для группы? Как сейчас вы можете оценить свою группу?»

Мне хочется поблагодарить каждого из вас за активное участие и желание взаимодействовать. Придя на тренинг каждый из вас был сам за себя, а теперь вы активная, дружная и сплоченная команда. Желаю вам успехов в вашей трудовой деятельности. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!