



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

**ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»**

**Тема выпускной квалификационной работы
Совершенствование системы управления персоналом в условиях
образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент**

**Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:
_____ 50,4 _____ % авторского текста

Выполнил:
Студент группы: 409/114-4-1Юу
Рахматулина Юлия Витальевна

Работа _____ рекомендована _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« 15 » _____ 02 _____ 2017 г.
зав. кафедрой _____
(название кафедры)
_____ Рябчук П.Г. _____ ФИО

Научный руководитель:
Гнатышина Елена Александровна

**Челябинск
2017**

Оглавление:

Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры учреждения образовательной сферы	13
1.1. Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента.....	13
1.2. Структурные элементы организационной культуры образовательного учреждения.....	22
1.3. Методы формирования организационной культуры в образовательном учреждении.....	39
Выводы по первой главе	45
Глава 2. Практическая работа по формированию организационной культуры образовательного учреждения	48
2.1. Общая характеристика и анализ состояния организационной культуры среднего специального образовательного учреждения Магнитогорский педагогический колледж.....	48
2.2. Внедрение рекомендаций по формированию организационной культуры в среднем специальном образовательном учреждении Магнитогорский педагогический колледж	58
2.3. Итоги практической работы.....	64
Выводы по второй главе	69
Заключение	72
Глоссарий	77
Библиография	80
Приложения	89

Введение

Актуальность исследования. Взаимозависимость культур в современном мире (как национальных культур, так и субкультур в рамках одной национальной культуры) становится все очевиднее с каждым днем и проявляется на всех уровнях жизнедеятельности человечества, в частности в профессиональной сфере. Многонациональные корпорации стали неотъемлемой частью российской жизни. Насколько готовы эти колледже к интеграции в русскую культуру? Как добиться успешного взаимодействия культур внутри многонационального коллектива? Как научиться максимально, использовать во благо работающих в ней людей и страны в целом тот союз национальной и организационной культуры, который неизбежно возникает при появлении многонациональных организаций? Как целенаправленно сформировать такую организационную культуру, которая могла бы соединить в себе ценности великой русской культуры и накопленный за годы успешной деятельности опыт зарубежных компаний, чтобы объединить коллектив и сделать работу более эффективной? На эти и многие другие вопросы мы попытались ответить в своем исследовании.

Историческое основание.

В последние годы в России достаточно быстро внедрились необходимые технические приемы предпринимательства, в то время как нормы цивилизованного бизнеса прививаются плохо из-за тотального кризиса доверия к партнеру. После многих лет главенства коммунистических ценностей и резкой смены общественно-политического строя в нашей стране образовался вакуум именно на ценностном уровне, определяющем как культуру общества в целом, так и культуру конкретной организации. В этой связи исключительно важную роль играет умение формировать организационную культуру, то есть по сути - "дух" человеческих отношений, который является необходимой базой не только цивилизованной и эффективной деятельности, но и межкультурной коммуникации в коллективе.

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветание фирмы зависит от уровня сплоченности коллектива, его заинтересованности в общем успехе, от которого в немалой степени зависит их материальное благополучие.

Сегодня любая фирма стремится обладать хорошо развитой организационной культурой. Только такая культура способна создать то «социально-экономическое поле», которое обеспечит наивысшую производительность, успешность колледже и приверженность ей ее сотрудников.

Сейчас в России наблюдается значительное усиление интереса к вопросам организационной культуры не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны основателей бизнеса и руководителей компаний, что следует отнести к одним из позитивных моментов нашего времени.

Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака, необходимого атрибута общества.

Слово «культура» происходит от латинского «culture» и означает «возделывание, воспитание, образование». Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе».

Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри фирмы, делая коллектив сплоченным и производительным. Она создает внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнерами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с основным предназначением колледже – ее миссией.

Применительно к организациям термин «организационная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и т.д. С проявлением организационной культуры работники и менеджеры сталкиваются постоянно, в частности при организации конкретной стратегии организации, в формах адаптации молодых работников, в поведении ветеранов и т.п.

Менеджеры, пытающиеся как-то изменить культуру поведения подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным сопротивлением этим изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. При этом происходят столкновения между отдельными подразделениями организации, возникают проблемы коммуникации как между отдельными работниками, так и между различными группами внутри организации. Концепция организационной культуры помогает объяснить все подобные феномены и с помощью различных технологий не допустить их возникновения, а также минимизировать негативные последствия проводимых организационных изменений.

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 колледже 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.

Если будет понятна динамика возникновения и изменения организационной культуры, то можно глубже понять не только причины отличия некоторых групп людей внутри организации, но также и основания их сопротивления тем или иным преобразованиям.

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветание фирмы зависит от уровня сплоченности коллектива, его заинтересованности в общем успехе, от которого в немалой степени зависит их материальное благополучие.

Однако одного желания мало. Культурой нужно заниматься не менее серьезно, чем другими аспектами деятельности колледже. При этом необходимо уметь грамотно осуществлять диагностику культуры, определять направление ее движения, анализировать факторы, оказывающие на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку тех или иных элементов и параметров культуры.

Культура относится к тем категориям, которые в значительной степени зависящим от нашего восприятия, эмоциональных оценок, уровня интеллектуальной зрелости, воспитания. Ее нельзя искусственно навязать, но ею можно и нужно умело управлять.

Современная теория управления организацией, рассматривая

внутреннюю среду, особую роль отводит организационной культуре, которая определяет поведение работников в процессе трудовой деятельности и, в конечном счете, адаптивность организации к воздействиям внешней среды, а следовательно, и ее успешность и конкурентоспособность.

Организационная культура определяется как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Если организационная культура соответствует как требованиям внешней среды, так и стратегии фирмы, то заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую организацию.

С переходом к рыночной экономике складывавшаяся десятилетиями культура советских предприятий пришла в противоречие с коренным образом изменившейся внешней средой, что принято называть культурным разрывом. Современное развитие российской экономики выдвинуло в число первоочередных задач, стоящих перед организациями. Актуальность темы дипломного исследования определяется необходимостью преодоления этого разрыва путем формирования адекватной организационной культуры.

Основные проблемы формирования современной организационной культуры в отечественных организациях в укрупненном виде можно свести к следующему:

- недостаток грамотных управленцев, владеющих теорией и практикой стратегического менеджмента;
- сложности с формированием информационной базы анализа внешней среды предприятия, что вкупе с выше указанной проблемой сказывается на научной обоснованности выбора стратегии и качестве увязанных с нею стратегических целей;
- отсутствие четких процедур формирования и развития организационной культуры;
- отсутствие разработанного механизма оценивания организационной культуры, что затрудняет контроль динамики культурных разрывов.

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

Проблема исследования: совершенствование существующих методов формирования организационной культуры в образовательном учреждении.

Тема исследования: «Совершенствование системы управления персоналом в условиях образовательной организации».

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию организационной культуры в среднем специальном

Объект исследования: повышение эффективности управления образовательным учреждением.

Предмет исследования: процесс формирования организационной культуры образовательного учреждения.

образовательном учреждении Магнитогорский педагогический колледж.

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

- изучить состояние проблемы формирования организационной культуры (понятие, функции, принципы формирования организационной культуры);
- раскрыть структурные элементы организационной культуры образовательного учреждения;
- выявить эффективные методы формирования организационной культуры;
- внедрить рекомендации по формированию организационной культуры в ССУЗ Магнитогорский педагогический колледж.

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» 2005; Спивак В.А. «Корпоративная культура: Теория и практика»

2001; Тесакова Н.В. «Миссия и Корпоративный кодекс» 2004; Виханский О.С. «Стратегическое управление» 2004; «Корпоративное управление» под редакцией В.Г. Антонова 2006; «Корпоративный менеджмент» под редакцией И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, Э.М. Короткова 2005; Гончарова Н.Е. «Организационная культура» 2004; Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. «Организационная культура» 2004; Малинин Е.Д. «Организационная культура и эффективность бизнеса» 2004; Спивак В.А. «Организационная культура» 2004. Также при подготовке дипломной 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, Социально-гуманитарные знания, Журнал управление компанией, Секрет фирмы, Проблемы теории и практики управления, Социс и др.

Практическая значимость: разработка рекомендаций по формированию организационной культуры образовательного учреждения, выявление критериев сформированности организационной культуры.

Работа имеет практическую ценность, поскольку:

- здесь собран и обобщен материал российских и зарубежных авторов по данной теме;
- предлагается типовая методика исследования данной проблемы, отличающиеся своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности);
- проанализированы результаты проведенного исследования;
- предлагаются практические рекомендации по использованию результатов исследований в конкретной работе учреждения.

База исследования:

1. Полное наименование организации в соответствии с Уставом: Государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Магнитогорский педагогический колледж»

2. Срок действия договора о создании экспериментальной площадки ФГУ «ФИРО» – 2010 – 2010 г. г.

3. Почтовый адрес, телефон, адрес электронной почты организации: 455025 Челябинская обл., г. Магнитогорск, ул. Правды, 79; 8 (3517) 210545; mpk5@yandex.ru.

4. Ссылка на интернет- сайт: <http://www.m-ps.ru>.

Методы исследования: наблюдение, беседа, анкетирование, изучение документации.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы, приложений. В первой главе раскрываются теоретические аспекты формирования организационной культуры современной организации. Во второй главе анализируется организационная культура ССУЗ Магнитогорский педагогический колледж и предлагается ряд новшеств для внедрения в систему организационной культуры данной организации.

Глава 1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры учреждения образовательной сферы

1.1. Состояние проблемы формирования организационной культуры в существующей теории менеджмента

Появление организационной культуры связано с развитием организационного управления, выступающего объединяющим фактором интересов различных групп, влияющих на функционирование организации. Организационное ядро обуславливает природу организационной культуры. Именно поэтому Н. Холд структурирует организационный менеджмент, рассматривая современную организацию как инструмент управления культурными ресурсами и гармонизации культурного разнообразия [37, с. 155].

В 1980-е годы концепция организационной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест. Интерес к ней поддерживался надеждой на то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

Именно с этого момента появилось много исследований, особенно в США, касающихся сущности организационной культуры, таких авторов, как Л. Смирнич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Э. Шейн, Дж. Морган, М. Льюис и др. [41, с. 216]. В России в последнее время в связи с активным вовлечением ее в процессы глобализации и международной экономической интеграции, выходом на зарубежные рынки проблемы организационной культуры становятся все более актуальными.

Выяснение предпосылок и статуса организационной культуры позволяет не только изучить ее как новую культурную форму, но и обратиться к рассмотрению процессов ее развития и функционирования, исследованию ее влияния на развитие организационных сообществ.

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...» [89, с. 41]. 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 (basic assumptions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), 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 [89, с. 50].

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 [89].

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 благо-состояние сотрудников» [52, с. 131]. 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 отдадут 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 [52, с. 131].

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, с. 157]. 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, с. 56].

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, с. 39].

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, с. 131-132].

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, с. 40], 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, с. 81].

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, с. 52]. 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, 79], 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 его – 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.

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.

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 колледже, вынужденной приспособливаться 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, с. 132]:

- *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.

1.2. Структурные элементы организационной культуры образовательного учреждения

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.

И все же можно выделить и охарактеризовать несколько специфических черт организационной культуры образовательного учреждения.

Организационная культура образовательного учреждения достаточно однозначно характеризует поведение ее членов, способы решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем образовательного учреждения представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах. При этом членам организации их культура кажется абсолютно естественной и, часто, единственно возможной. Например, основными формами проявления эффективной организационной культуры в общеобразовательном учреждении могут быть следующие:

1. Появляться на работе в строгой одежде.
2. Держать дистанцию при общении с детьми.
3. Не критиковать на общих собраниях руководство колледжа, а делать это только в кабинете руководителя.

4. Здороваться с коллегой обязательно за руку.
5. Ни в коем случае не задерживать начало урока.
6. Не отменять занятий ради каких бы то ни было мероприятий.
7. Не принимать никаких серьезных решений без широкого предварительного обсуждения.
8. Считать, что местная власть не понимает всей глубины и остроты проблем, стоящих перед школой.
9. Отмечать дни рождения сотрудников и праздники в учительском коллективе, причем пренебрегать этим недопустимо.
10. Считать, что подготовка детей в колледже по физике и математике требует особого пристального внимания.
11. Обращаться с детьми на «вы».
12. Учителям не уходить немедленно домой после окончания уроков.
13. Руководству колледжа осуществлять строгий контроль за ее деятельностью.
14. Считать, что родители некомпетентны в вопросах обучения и воспитания.
15. Считать, что дифференциация детей по классам с различным уровнем интеллектуальных способностей аморальна, и проч.

Эти или другие правила, нормы, запреты, ожидания, ценности являются основой школьной организационной культуры.

Организационную культуру колледжа определяют, во-первых, факторы внеорганизационные: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде. Во-вторых, внутриорганизационные: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Понимание особенностей организационной культуры своей колледжа дает педагогам возможность понять, чем реально отличается одна школа от другой, на чем подлинно базируется уникальность каждой конкретной колледжа.

Таким образом, принятие школой определённой организационной культуры может быть связано со спецификой среды, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т.п. Известно, что общеобразовательному учреждению присуще наличие культуры, содержащей инновационные ценности и веру в изменения. Однако эта черта может по-разному проявляться в школах, в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует то, или иное учреждение.

Построение организационной культуры, возвращение основных её элементов в психологию персонала требует от администрации, руководителей разных рангов ничуть не меньше усилий, чем внедрение новых методов обучения или проведение структурных преобразований.

Существует множество различных подходов к выделению элементов и характеристик организационной культуры, позволяющих наиболее полно идентифицировать и описать определенную культуру. Наиболее известны следующие предлагаемые методики.

Так, С.П. Робинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации [77, с. 56].

1. Личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации.
2. Степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск.
3. Направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения.
4. Согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют.
5. Управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб.
6. Контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников.

7. Идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
8. Система вознаграждения, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений.
9. Конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт.
10. Модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

А.Ф. Харрис и Р. Моран предлагают другие десять характеристик [51, с. 135].

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление, в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации, жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации, дотация питания, периодичность и продолжительность питания).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это, монокроническое или полихроническое использование времени).
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п., степень формализации отношений, получаемой поддержки).
7. Ценности и нормы (набор ориентиров – что такое хорошо и такое плохо).
8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п., отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п., влияние религии и морали).
9. Процесс развития работника и научение (бездумное и осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или силу, процедуры информирования работников, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях).
10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, оценка работы и вознаграждение, отношения «человек-машина», индивидуальная или групповая работа, продвижение по работе).

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. Погоразде 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 санитарно-гигиенических, 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 колледже можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Основные элементы организационной культуры организации

Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой и как формируют определенные образцы поведения (рис. 2).

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.

Влияние на характер культуры и взаимосвязь ее элементов оказывают две группы факторов: факторы внешней среды и факторы внутренней среды.

Представление о значении внешнего окружения и необходимости учета его при формировании организационной культуры организации является одним из важнейших требований системности и эффективности ее функционирования. Организация как открытая система в очень сильной степени зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов энергии, набора персонала, удовлетворение потребителей своей продукцией. И как

любая живая система, для того, чтобы выжить, она должна развиваться и адаптироваться к изменениям своего внешнего окружения.

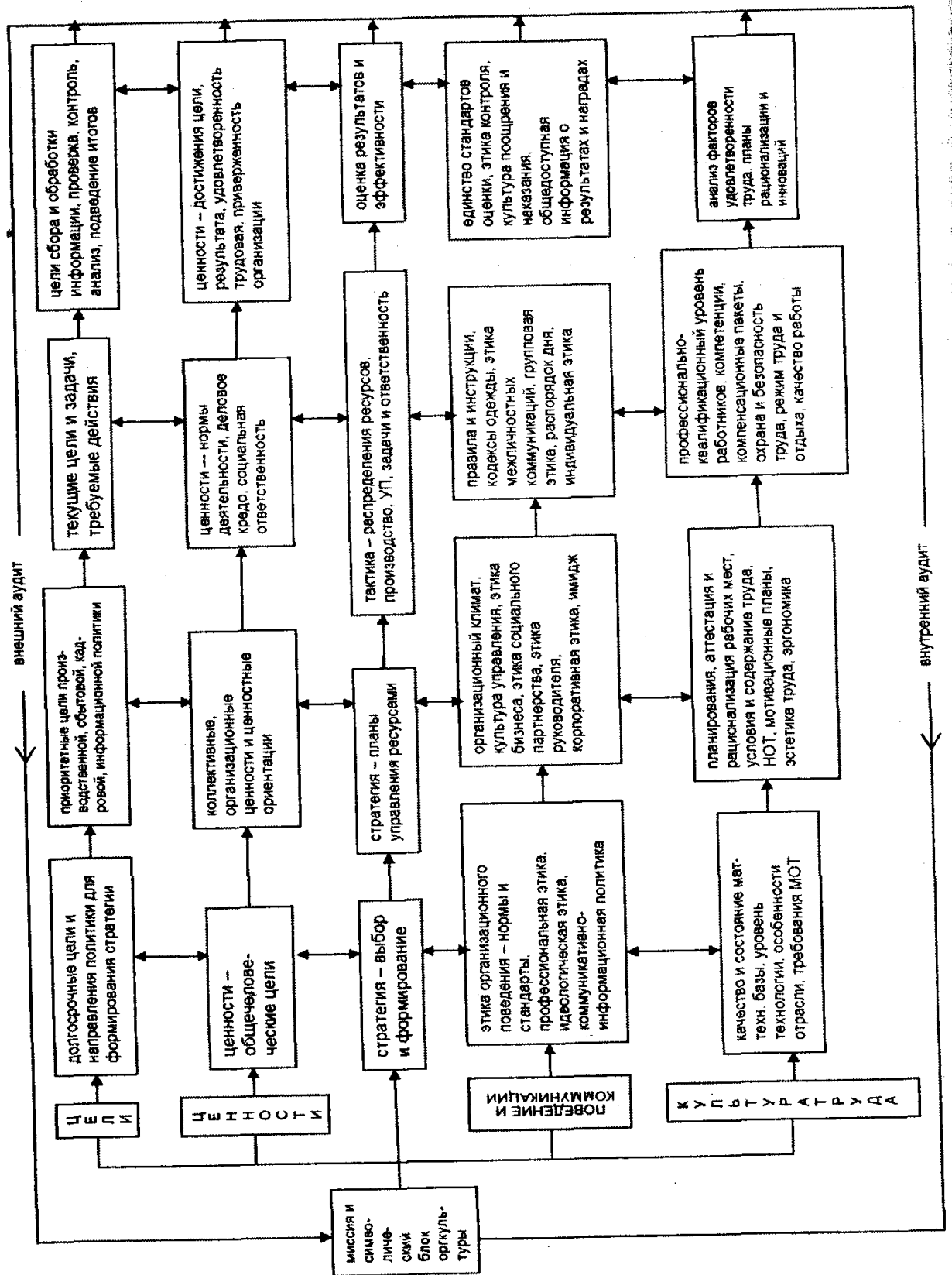


Рис. 2. Механизм взаимодействия элементов организационной культуры

Ряд ученых, в том числе Мескон М., Альберт М. и Хедоури Ф. [51, с. 117], различают факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. 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 учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов (рис. 3).



Рис. 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 научно-технического прогресса, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах (рис. 4).



Рис. 4. Среда косвенного воздействия

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.

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, колледже, ее ценностей и делового кредо.

Для успешного отражения в миссии и философии фирмы факторов ее внешнего прямого воздействия следует включить в них положения, констатирующие, что [63, с. 57]:

1. Предмет деятельности фирмы и ее собственные потребности носят социально-перспективный и общественно-значимый характер.
2. Фирма не приемлет любых видов деятельности, связанных с нарушением законов, в том числе и в области трудового законодательства.

3. Соблюдает фундаментальные нормы общественной морали, не прибегая к коррупции и мошенничеству.
4. Защищает интересы инвесторов и потребителей своей продукции.
5. Устанавливает с поставщиками взаимоотношения социального партнерства и взаимной выгоды.
6. Осуществляет конкуренцию честными методами, стимулируя нововведения, внедряя новую продукцию и технологии.
7. Признает свою социальную ответственность перед обществом во всех отношениях: в воздействии на качество жизни, помощи незащищенным слоям общества, охране окружающей среды и т.п.

Следует отметить, что все элементы организационной культуры, ориентированные на внешние факторы, носят имиджеобразующий характер.

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

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.

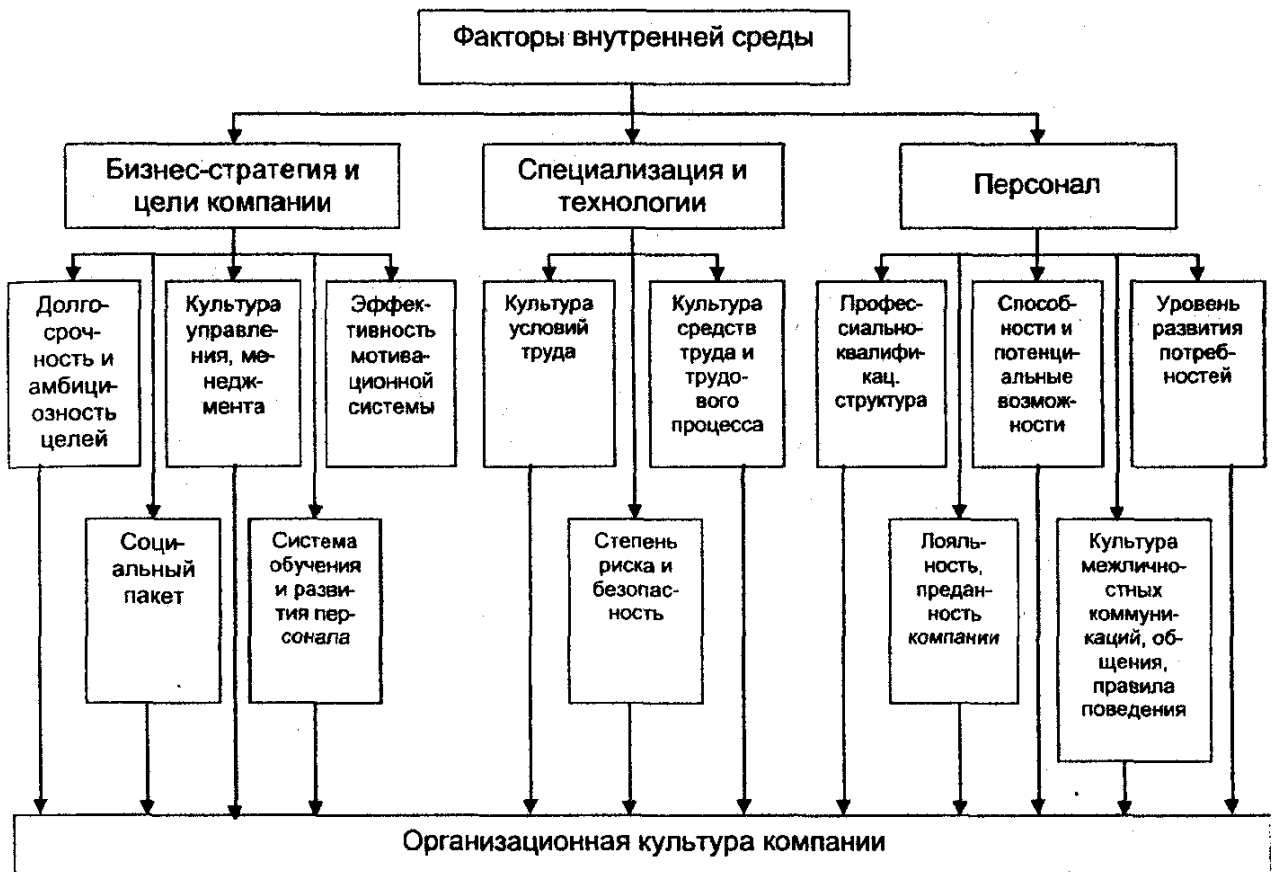


Рис. 5. Факторы внутренней среды колледжа

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.

Модель включения работника в организационную культуру колледже можно представить следующим образом (рис. 6).

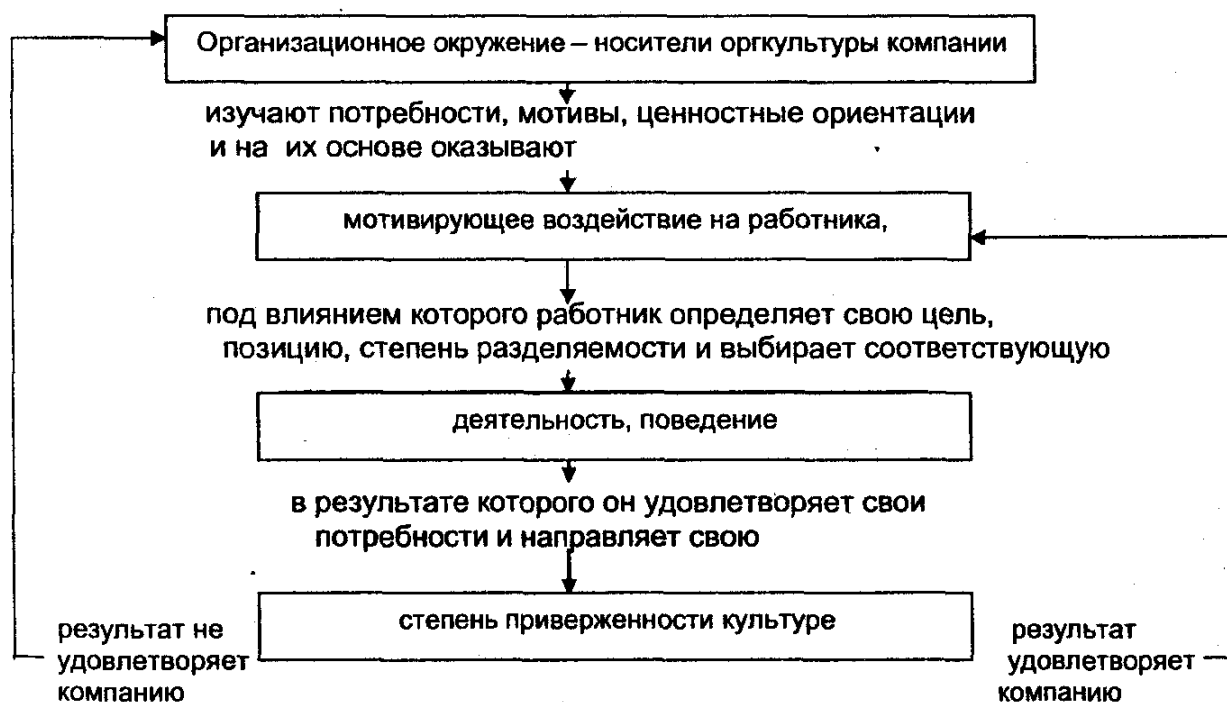


Рис. 6. Модель включения работника в организационную культуру организации

При описании и позиционировании своей культуры колледже в разной степени уделяют внимание факторам внешней адаптации и внутренней интеграции. Для культур клановых, ориентированных на добрые взаимоотношения внутри колледже, 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 или 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, т.н. дешифровку культуры. Начинается изучение культуры обычно с тех элементов, которые открыто провозглашаются. Охарактеризуем наиболее часто встречающиеся в описаниях культур.

Нормы и правила, которые обязательно соблюдаются и служат основным ориентиром для людей в отношении их поведения и взаимодействия друг с другом, языка и терминологии, отношения к руководству, отношения к работе, лежат в основе поведенческого блока организационной культуры. Они подсказывают людям, чего от них ожидают, когда они работают, общаются, конфликтуют и даже едят и одеваются. Это своего рода административные установки, закреплённые в письменной форме в виде приказов и распоряжений, либо передающиеся посредством восприятия, научения от одного к другому [1, с. 60].

Доминирующие ценности. Они определяют, что следует считать важным, к чему стремиться, что хорошо и ценно для организации, а следовательно, и для ее членов. Типичными примерами могут быть добросовестный труд, крепкая трудовая дисциплина, высокое качество продукции, демократический стиль поведения и т.п. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в колледже. Можно сказать, что ценности служат также навигатором в бизнесе.

Ценности должны отвечать потребности людей получать подтверждение в том, что дело, которым они занимаются, имеет значение, выходящее за

рамки конкретного бизнеса, конкретной должности, конкретных коллег по работе и конкретного оклада.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке важнейших целей организации, ее философии и политике, реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками колледже. Обобщенно это может быть сформулировано в виде **делового кредо** организации. Кредо колледже включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Коммуникативное единство организации проявляется, прежде всего, в присутствии **организационного климата** как общего ощущения единства и взаимопонимания, создающегося и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилям восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящими в том числе и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя, либо результатом существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство [8, с. 78].

Организационный климат и организационная культура – два термина, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. В отличие от организационной культуры организационный климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям.

Имидж организации представляет собой ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Это своего рода лицо фирмы в

«зеркале общественного мнения», т.е. сформулированное представление аудитории о деятельности и успехах колледже, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующая успешному дальнейшему развитию. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак.

Само слово имидж в переводе означает «образ, отражение, подобие, изображение». В широком смысле имидж – это распространенное представление, создаваемое мнением социальной или рабочей группы, демографического слоя, персоналом организации о характере и особенностях определенного объекта, например организации. В узком смысле имидж – целенаправленно сформулированный образ, который с помощью ассоциаций наделяет объект (товар, личность, предприятие) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию. Основу формирования имиджа составляют результаты деятельности организации, а также средства рекламы, массовой информации и коммуникации, развитие общественных связей – паблик рилейшнз и т.п. Очень важен при формировании имиджа социально-перспективный и социально ответственный путь получения результатов деятельности. Именно такой путь формирует доверие клиентов к фирме, способствует росту продаж, доброй репутации и имени предприятия [9, с. 64-68].

Символический блок организационной культуры включает в себя лозунги, символы, мифы, легенды, героических личностей организации, которые в достаточно образной и лаконичной форме отражают наиболее сильные, значимые стороны колледже и ее важнейшие ориентиры.

Мифы и легенды существуют, как правило, в виде ярких, метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют в колледже и передаются одними поколениями руководителей и сотрудников другим. Обычно они связаны с созданием фирмы, жизнью ее «отцов-основателей», яркими страницами в ее истории. Мифы, легенды, истории о

героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы-основатели» колледже, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» – это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения.

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 образовательном учреждении

Сильная организационная культура не только создает благоприятные условия для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить

внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития колледже.

Среди **методов формирования** и поддержания организационной культуры выделяют следующие:

1. **Принятые в колледже документы** (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу.

2. **Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.** Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать *copyright-by-праздник* других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

3. **Внешняя атрибутика**, включающая 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 *corrupt-by-праздник* 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 колледже.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая весь цикл работы с персоналом: 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. 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.

8. Деловые игры. Деловая игра – это метод организации активной работы, направленный на смену установки, выработку определенных рецептов эффективной работы в профессиональной деятельности. Деловая игра позволяет так организовать работу, что участники, опираясь на свой профессиональный опыт, могут создать новый продукт, который является решением их реальных проблем.

Деловая игра представляет собой форму воссоздания предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности

специалиста, моделирования таких систем отношений, которые характерны для этой деятельности как целого.

С помощью знаковых средств (язык, речь, графики, таблицы, документы) в деловой игре воспроизводится профессиональная обстановка, сходная по основным сущностным характеристикам с реальной. Вместе с тем в деловой игре воспроизводятся лишь типичные, обобщенные ситуации в сжатом масштабе времени. Например, экзаменационная сессия может быть разыграна за одно игровое занятие, а разработка перспективного плана развития предприятия – за период от одного игрового занятия до одного дня.

Оставаясь педагогическим процессом, деловая игра является воссозданием контекста будущего труда в его предметном и социальном аспектах. Она воссоздает предметный контекст-обстановку условной практики и социальный контекст, в котором учащийся взаимодействует с представителями других ролевых позиций. Таким образом, в деловой игре реализуется целостная форма коллективной учебной деятельности на целостном же объекте – на модели условий и диалектики производства, профессиональной деятельности.

В деловой игре обучающийся выполняет профессиональную деятельность, сочетающую в себе учебный и профессиональный элементы. Знания и умения усваиваются им не абстрактно, а в контексте профессии, налагаясь на канву профессионального труда. В контекстном обучении знания усваиваются не впрок, для будущего, а обеспечивают игровые действия в реальном процессе деловой игры. Одновременно обучаемый наряду с профессиональными знаниями приобретает специальную компетенцию – навыки специального взаимодействия и управления людьми, коллегиальность, умение руководить и подчиняться, следовательно, деловая игра воспитывает личностные качества, ускоряет процесс социализации.

9. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим

инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Обучение персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Возрастающее значение обучения персонала для организации и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие колледже взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом.

10. Критерии отбора в организацию. Каких работников хотелось бы руководству видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Это довольно основательный перечень факторов, формирующих организационную культуру, дающий 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, провозглашаемые 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.

Выводы по первой главе

Не существует единого общепринятого определения организационной культуры. Приведенные в данной главе определения отражают многозначность в понимании организационной культуры, свидетельствуя о том, что природа, статус, процесс формирования, системный характер организационной культуры остаются недостаточно выясненными.

Изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении данного понятия, под организационной культурой организации будем понимать: 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.

Функции культуры организации: познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная, охранная, интегрирующая, регулирующая, заменяющая, адаптивная. Свойства культуры организации: динамичность, системность, структурированность, относительность, неоднородность, адаптивность.

Принципы формирования организационной культуры:

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

Структурные элементы организационной культуры организации:

- 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.

Методы формирования организационной культуры:

- Принятые в колледже 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.

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.

И все же можно выделить и охарактеризовать несколько специфических черт организационной культуры образовательного учреждения. Организационную культуру колледжа определяют, во-первых, факторы внеорганизационные: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде. Во-вторых,

внутриорганизационные: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Понимание особенностей организационной культуры своей колледжа дает педагогам возможность понять, чем реально отличается одна школа от другой, на чем подлинно базируется уникальность каждой конкретной колледжа.

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 образовательного учреждения

2.1. Общая характеристика и анализ состояния организационной культуры среднего специального образовательного учреждения Магнитогорский педагогический колледж

Магнитогорский педагогический колледж (МПК) — среднее специальное учебное заведение г. **Магнитогорск**. Сегодня Магнитогорский педагогический колледж – многоуровневое учебное заведение, обеспечивающее среднее профессиональное образование базового и повышенного уровня. Повышенный уровень среднего образования реализуется через 24 программы дополнительной подготовки. В составе колледжа 7 отделений и 8 кафедр. За годы существования в колледже подготовлено более 23 тыс. специалистов в области образования, спорта, культуры. Колледж имеет современную материальную базу и техническое оснащение: четыре учебных корпуса общей площадью 11700 кв. м., общежитие на 400 мест, столовую на 120 мест, библиотеку с читальным залом на 80 мест, с книжным фондом более 74 тыс. экземпляров, музей, четыре спортивных зала, стадион, актовый, выставочный и два концертных зала, 60 учебных кабинетов, мастерских и лабораторий, четыре компьютерных класса, хоровой, оркестровый, хореографический классы, лыжную базу и т.д. Преподавательский состав МПК – 99 человек, из них 8% имеют ученые степени, 70% преподавателей имеют высшую квалификационную категорию, 33% преподавателей имеют почетные звания и награды. В колледже активно работают разнообразные творческие и спортивные студенческие объединения, широкое развитие получила концертно-исполнительская деятельность. Выпускники колледжа имеют возможность получать высшее образование в ВУЗах-партнерах, функционирующих на базе колледжа – это **Челябинский государственный**

педагогический университет, Уральский государственный университет физической культуры, Магнитогорский государственный университет.

Колледж ведет дополнительную профессиональную подготовку: курсы повышения квалификации преподавателей физической культуры, учителей начальных классов, воспитателей дошкольных образовательных учреждений, курсы переподготовки специалистов для работы в сфере образования, семинары, методические объединения, конференции, консультации и т.д. На базе колледжа открыта экспериментальная площадка **Федерального института развития образования** (г. Москва) по проблеме «Формирование социальной компетентности студентов педагогического колледжа», осуществляются научные исследования по актуальным вопросам образования и воспитания.

Магнитогорский педагогический колледж – многоуровневое учебное заведение, обеспечивающее среднее профессиональное образование базового и повышенного уровня по следующим специальностям:

- «ПРЕПОДАВАНИЕ В НАЧАЛЬНЫХ КЛАССАХ»
- «ДОШКОЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»
- «ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА»
- «ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И АРХИВОВЕДЕНИЕ»
- «ПРАВО И ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ»
- «КОРРЕКЦИОННАЯ ПЕДАГОГИКА В НАЧАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ»
- «МУЗЫКАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»
- «РЕКЛАМА»

За годы существования в колледже подготовлено более 23 тыс. специалистов в области образования, спорта, культуры.

Колледж имеет современную материальную базу и техническое оснащение.

Преподавательский состав МПК – свыше 100 человек, из них 8% имеют ученые степени, 73% преподавателей имеют высшую квалификационную категорию, 33% преподавателей имеют почетные звания и награды.

В колледже активно работают разнообразные творческие и спортивные студенческие объединения, широкое развитие получила концертно-исполнительская деятельность.

Свою жизнедеятельность студенты организуют самостоятельно, для чего в колледже успешно функционирует студенческое самоуправление. Научно-исследовательская работа в учреждении проводится в соответствии с запросами социальной практики и с учетом задач, стоящих перед коллективом МПК.

Высокая конкурентоспособность выпускников Магнитогорского педагогического колледжа обусловлена качеством образования, его практической направленностью, высоким уровнем мотивации студентов к обучению.

Кроме этого, колледж, выполняя социальный заказ, ведет дополнительную профессиональную подготовку: курсы повышения квалификации преподавателей физической культуры, учителей начальных классов, воспитателей дошкольных образовательных учреждений, курсы переподготовки специалистов для работы в сфере образования, семинары, методические объединения, конференции, консультации и т.д. Колледж активно развивает отношения социального партнерства с работодателями, вузами, учреждениями образования, культуры, спорта, социальной защиты населения. Базами практик являются 27 лучших образовательных учреждения г. Магнитогорска.

На базе колледжа открыта экспериментальная площадка Федерального института развития образования (г. Москва) по проблеме «Формирование социальной компетентности студентов педагогического колледжа», осуществляются научные исследования по актуальным вопросам образования и воспитания.

Одно из крупнейших в Челябинской области учреждений среднего профессионального образования, Магнитогорский педагогический колледж вписал немало ярких страниц в летопись областной образовательной системы и историю Магнитогорска.

В последние годы колледж заявил о себе не только на уровне города и региона (в 2010 году педколледж признан лучшим учреждением среднего профессионального образования Челябинской области). В 2010 и 2010 году колледж вошел в 100 лучших вузов России, он награжден золотыми медалями и дипломами. Достижения учащихся и педагогов отмечены грамотами, дипломами, кубками и медалями.

Численность педагогического коллектива колледжа составляет 74 человека, из них 1 имеет звание кандидата педагогических наук, 2 – звание «Заслуженный учитель РФ», 5 педагогов имеют звание «Отличник народного просвещения», 8 учителей награждены грамотами Министерства образования РФ, 11 человек продолжают учебу в вузах.

Стаж педагогической работы учителей колледжа :

- свыше 20 лет – 25 человек;
- от 10 до 20 лет – 23 человека;
- от 5 до 10 лет – 16 человек;
- от 2 до 5 лет – 6 человек;
- до 2-х лет – 4 человека.

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

Студенты колледжа ежегодно принимают активное участие и становятся победителями в районных, городских и областных олимпиад и конкурсов.

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.

Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный – отношение числа покинувших организацию сотрудников к среднему числу занятых в течение года. 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.

Текучесть кадров колледжа .

Среднесписочная численность
педагогического коллектива
(январь 2009 года)
74

Численность педагогов,
уволившихся из колледжа
(за 2010 год)
6

Текучесть кадров по колледже составила за 2010 год 12,3 %.

Анализ показал, что коэффициент текучести значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в колледже большая текучесть кадров.

Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

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

- 1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).
- 2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками колледжа основных структурных элементов организационной культуры колледжа (Приложение 1)).
- 3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

1) Анализ группового самосознания коллектива в целях определения уровня корпоративности проводился нами методом опроса по методике изучения сплоченности группы (методику см. Приложение 1). Уровень ЦОЕ (показатель ценностно-ориентированного единства) педагогического коллектива колледжа – 20 % – чрезвычайно низок.

Следовательно, педагогический коллектив колледжа характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились. Формальный лидер (директор колледжа) не пользуется авторитетом.

Качествами, получившими наибольшее предпочтение, как показал опрос, являются отрицательные характеристики корпоративных ценностей колледжа. Наибольшее количество выборов этих качеств приходится на возрастную категорию от 40 до 49 лет. В эту категорию входят учителя, которые дольше других проработали в колледже, в нее также входит администрация. Возможно, это связано с опытом работы, возможно – с возрастом и с длительностью в общении у этих работников, более четкое представление о качествах, необходимых в данном месте работы.

Таким образом, в колледже необходимо развивать сплоченность, обучать базовым ценностям педагогов, развивать и укреплять групповое самосознание коллектива.

2) Качественная характеристика организационной культуры колледжа – определение знания сотрудниками колледжа основных структурных элементов организационной культуры колледжа. Метод анализа – опрос – основной прием получения информации как о субъективном мире людей, их предпочтениях, мотивах, ожиданиях, мнениях, так и социальной обусловленности этого мира. Всего будет опрошено три четверти педагогического коллектива колледжа (55 человек). Выборка респондентов для опроса – случайная. Опросник (Приложение 2) направлен на составление качественной характеристики организационной культуры колледжа и состоит из 9 вопросов.

Анализ заполненных анкет дал следующие результаты (Приложение 3).

Миссию колледжа четко и самое главное – верно – могут сформулировать лишь 15 % опрошенных педагогов (рис. 1 Прил. 3). Честно признаются, что не могут этого сделать – 69 %. 16 % респондентов не знают определения понятия «миссия организации». Это значит, что руководство колледжа никак не популяризирует среди своих сотрудников миссию организации. Возникает вопрос: как родители и дети будут знать о предназначении колледжа, о концепции ее развития, если его не могут сформулировать даже работающие здесь педагоги.

Цели функционирования колледжа верно выказывает также очень малый процент респондентов – 12 % (рис. 2 Прил. 3). Опять 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.

Ценности колледжа – также предмет затруднений в ответах. Правильно их сформулировали лишь 7 % (рис. 3 Прил. 3). Основная причина – в неразграничении понятий «цели организации» и «ценности организации».

С такими элементами организационной культуры организации, как «Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж» и «Культура труда», сотрудники-респонденты ознакомлены гораздо лучше. С Положением об оплате труда педагогов колледжа знакомы 89 % опрошенных (рис. 4 Прил. 3), не знакомы, соответственно, 11 %. Никто из опрошенных не признался, что не знает о таком Положении. Эти данные свидетельствуют о том, что основным мотивом трудовой деятельности педагогов колледжа является материальное стимулирование. Человек, прежде всего, желает знать, как будет оплачиваться его труд.

Со своими должностными инструкциями ознакомлены 100 % опрошенных (рис. 5 Прил. 3). Эти данные свидетельствуют о четкой слаженной и своевременной работе руководства колледжа, которые знакомят нового сотрудника с его «фронтом работ» уже в процессе его профессиональной и социально-психологической адаптации.

В обсуждении Коллективного договора участвовали 92 % респондентов (рис. 6 Прил. 3). 7 % заявили, что не обсуждали Коллективный договор. 1 % – не знали, что такой договор существует. Эти показатели свидетельствуют о том, что школа как социальная организация в своей деятельности основывается на принципах социального партнерства, что является несомненным показателем соответствия данной организации современности требованиям управления.

Правила внутреннего распорядка соблюдают 95 % опрошенных (рис. 7 Прил. 3). Признались, что не соблюдают их – 5 %. Но знание о таких Правилах – стопроцентное. Эти данные свидетельствуют о потенциале персонала колледжа в плане развития здесь высокоорганизованной организационной культуры.

Следующий вопрос был составлен с уловкой. Дело в том, что в колледже нет упомянутых в вопросе Правил деловых корпоративных отношений. Это вопрос не столько на знание, сколько «на честность». Ведь респонденты, чтобы лучше выглядеть в глазах интервьюеров, могли отвечать на все наши вопросы положительно. Этот вопрос раскрывает не только знание организационной культуры, но и внимательность и ответственность респондентов, их серьезное отношение к проводимому исследованию. 73 % опрошенных ответили на этот вопрос «правильно»: «Такого документа у нас в колледже нет» (рис. 8 Прил. 3). 21 % ничего об этих Правилах не знают. И только 6 % опрошенных предположили наличие Правил деловых корпоративных отношений (так называемого «Кодекса корпоративных отношений») в колледже .

Психологический климат к коллективу оценивают как «благоприятный» лишь 10 % опрошенных, как конфликтный – 82 %, остальные затруднились ответить (рис. 9 Прил. 3).

Таким образом, *качественная характеристика организационной культуры* колледжа выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности колледжа. По-видимому, это связано с непониманием или неправильным истолкованием теоретического смысла указанных категорий, а также – с неразграничением понятий «цели организации» и «ценности организации».

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным.

3) Психологический климат в коллективе – показатель уровня комфортности и эффективности существующей организационной культуры организации [О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова «Социология и психология управления» М., 2002. С. 148].

С целью изучения психологического климата педагогического коллектива колледжа нами был проведен опрос педагогов по установленному опроснику (Приложение 4).

Опрос показал, что:

- число членов группы, участвующих в опросе – 55 человек (75 %);
- у 32 человек оценка психологического климата коллектива (С) имеет отрицательную величину;
- у 15 – менее 25, следовательно, они считают климат в коллективе неустойчиво благоприятным;
- и только у 8 респондентов С – более 25, то есть эти люди считают психологический климат благоприятным.

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

$$\sum C = 249 + 57 - 131 = 175$$

Показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива колледжа : $C = 175 / 55 = 3,2$.

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

$$\frac{n(C)}{N} 100 \%,$$

где $n(C)$ – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;

N – число членов группы, участвующих в опросе.

Для колледжа процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, составит:

$$\frac{32}{55} \times 100 \% = 58 \%$$

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

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

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщенность членов педагогического коллектива;
- 3) незнание элементов организационной культуры колледжа;
- 4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива колледжа.

В связи с выявленными проблемами возникает потребность в развитии в ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ организационной культуры.

Цель эксперимента по формированию в ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ организационной культуры:
формирование и развитие организационной культуры в педагогическом коллективе колледжа.

Задачи эксперимента по формированию в ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ 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 ценностей колледжа с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива колледжа;
- 4) снижение текучести кадров.

2.2. Внедрение рекомендаций по формированию организационной культуры в среднем специальном образовательном учреждении Магнитогорский педагогический колледж

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

- издание собственного корпоративного специализированного информационного листка (мини-газеты), который будет информировать сотрудников колледжа, а также детей и родителей о проводимых мероприятиях, объявлениях, событиях и проч.;
- публикации в существующих специализированных журналах о колледже, науке и образовании;
- создание сайта колледжа.

Руководство колледжа должно реально поставить перед собой задачу: добиться широкого и активного участия педагогического коллектива в формировании организационной культуры своей колледжа. С этой целью нами разработана и проведена в колледже проблемно-ориентированная игра «Рыночная философия управления современным образовательным учреждением» (РФУСОУ). Игра проходила в течение двух дней по следующей программе (Приложение 5):

1-й день

Вступительное слово директора колледжа.

Вводная проблемная лекция руководителя игры (Мальцева Н.).

Ролевая игра «Выбор руководителя стратегического центра».

Мозговая атака по проблеме «Миссия колледжа».

Конференция «Разработка миссии колледжа».

Социологический опрос «Заглянем в будущее».

Мозговая атака по проблеме «Базовые цели (принципы) колледжа».

Конференция «Разработка базовых целей колледжа».

Домашнее задание: анализ основных направлений развития колледжа.

2-й день

Мозговая атака по проблеме «Разработка кодекса поведения сотрудников колледжа».

Конференция «Кодекс поведения в колледже».

Мозговая атака «Главные направления развития колледжа».

Конференция «Пути развития колледжа».

Подведение итогов. Заключительное слово организаторов игры и директора колледжа. Награждение активных участников.

В игре участвовали 40 педагогов колледжа.

Комиссия, созданная руководством колледжа, обобщила полученные материалы и на их основе разработала единый ПРОЕКТ ФИЛОСОФИИ УПРАВЛЕНИЯ. Проект рассматривался на совещании у директора и был принят в качестве официальной концепции.

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕДЖА (ПРОЕКТ)

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

Концепция общеобразовательной колледжа

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

Главными ориентирами развития колледжа 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 колледжа – 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 колледжа».

Одна из основных задач колледжа – 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 колледжа;
- 6) каждый сотрудник и педагог – достояние колледжа.

Кодекс поведения:

1. Имидж колледжа – 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.

2) Популяризация миссии, целей и ценностей колледжа 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 ценностей колледжа

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

Время лекции: 50 минут. Лектор: Усова А.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента МаГУ.

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 колледжа .

- Миссия колледжа
- Характеристика основных целей колледжа
- Построение дерева целей колледжа
- Управление по целям в колледже .

II. Распределение раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и ценностей колледжа .

3) Улучшение психологического климата коллектива колледжа рекомендуется проводить по следующей программе:

Пути реализации:

- Овладение эффективными коммуникативными навыками.
- Овладение навыками эффективной обратной связи.
- Овладение навыками эффективных переговоров.
- Овладение навыками разрешения конфликтов.
- Разрешение существующих конфликтов.

Формы работы:

- Мини-лекции, ролевые игры, групповые дискуссии, упражнения на групповую сплоченность, упражнения на отработку навыков (таблица 1).

Таблица 1

Формы реализации программы по улучшению психологического климата педагогического коллектива колледжа

п/п	Формы работы	Характеристика форм работ
1.	Мини-лекции	1. «Откуда есть пошло?...Слухи и сплетни». 2. «Моя твоя не понимайт: Как понять друг друга?». 3. «Распальцовка: значение жестов и мимики в разговоре». 4. «Раз – и не в глаз: поведение в конфликте».
2.	Ролевые игры	1. «Если б я был султан: поведение в роли директора колледжа». 2. «Займемся конфликтом». 3. «Если друг оказался вдруг: проверка доверия».
3.	Групповые дискуссии	1. «Кто виноват?»

		2. «Разбор полетов» 3. «Давайте жить дружно»
4.	Упражнения на групповую сплоченность	1. «Полет на Луну» 2. «Работаем над другим»
5.	Упражнения на отработку навыков	1. «За себя и за того парня» 2. «Семь раз повтори, один раз закрепи»

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

2.3. Итоги практической работы

Очень часто оценить результаты в той или иной деятельности достаточно сложно. Это в полной мере относится и к организационной культуре. Каков должен быть результат работы, связанной с формированием организационной культуры, проведенной в колледже?

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры колледжа определены нами исходя из проведения повторных опросов и методик (рис. 8):

- 1) текучесть кадров по колледже снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ колледжа увеличился с 20 % до 47 %;
- 3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) колледжа об основных структурных элементах организационной культуры колледжа : миссии, целях и ценностях;
- 4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива колледжа: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Авторы большинства книг по организационной культуре сходятся во мнении, что главным результатом в этой области является изменение отношения сотрудника к колледжу, 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 колледже (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее колледже и он делает не только то что положено, но и является инициатором перемен). На подобную трансформацию могут уйти годы.

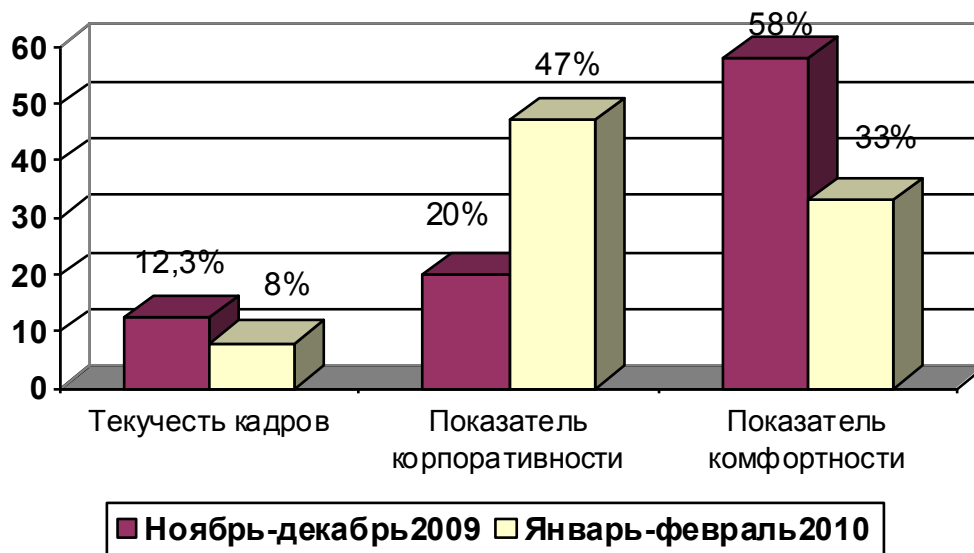


Рис. 8. Эффективность практической работы по формированию организационной культуры колледжа

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.

Эффективность влияния организационной культуры на деятельность всей организации можно определить с помощью модели Квина-Рорбаха. Модель конкурирующих ценностей Квина-Рорбаха включает следующие три измерения (рис. 9).

Интеграция – Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в

организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус – Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.

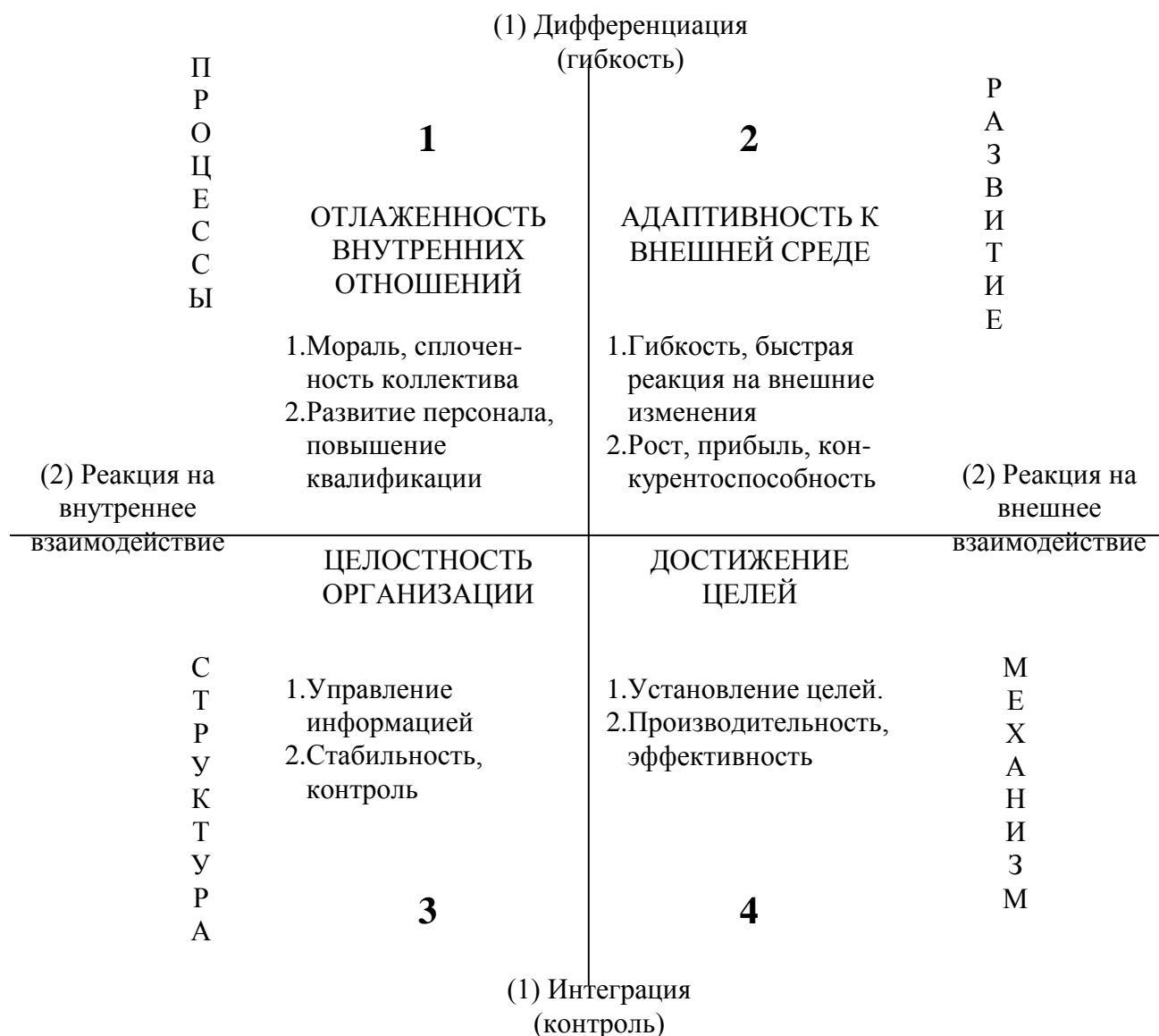


Рис. 9. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху

Интеграция – Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).

Внутренний фокус – Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.

Средства / Инструменты – Результаты / Показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой, на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Применительно для ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ можно констатировать:

1. организационная культура колледжа поддерживает систему социальных отношений, обязательств людей, децентрализации, дифференциации через развитие сплочённости и квалификационных навыков;
2. организационная культура колледжа отражает состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации;
3. организационная культура колледжа отражает эффективные позиции колледжа в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию;
4. организационная культура колледжа отражает состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.

Следовательно, организационную культуру колледжа можно назвать позитивной, то есть стимулирующей результативность и эффективность

деятельности всей организации.

Организационная культура колледжа фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность образовательного учреждения как условия реализации такого рода способа.

Влияние организационной культуры колледжа на эффективность деятельности всего образовательного учреждения характеризуется следующим:

1. восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности колледжа и определяет стратегию ее развития;
2. осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности колледжа. 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. Реализацией 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 саССУЗважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является

объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Выводы по второй главе

Текущая текучесть кадров по колледжу составила за 2010 год 12,3 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в колледже большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

Анализ состояния организационной культуры колледжа проводился по двум основным направлениям:

- 1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).
- 2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками колледжа основных структурных элементов организационной культуры колледжа).
- 3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив колледжа 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 колледжа выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности колледжа.

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

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

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщенность членов педагогического коллектива;
- 3) незнание элементов организационной культуры колледжа;
- 4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива колледжа.

В связи с определенными проблемами в организационной культуре колледжа 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 колледжа с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива колледжа.

С целью развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива колледжа разработана и проведена проблемно-ориентированная игра «Рыночная философия управления современным образовательным учреждением» (РФУСОУ). Полученные материалы были обобщены в едином Проекте философии управления образовательным учреждением ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ, включающем основные положения о миссии и концепции колледжа, базовых целях, кодексе поведения.

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

Улучшение психологического климата коллектива колледжа проводилось в форме мини-лекций, ролевых игр, групповых дискуссий, упражнений на групповую сплоченность, упражнений на отработку навыков.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры колледжа :

- 1) текучесть кадров по колледже снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ колледжа увеличился с 20 % до 47 %;
- 3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) колледжа об основных структурных элементах организационной культуры колледжа : миссии, целях и ценностях;
- 4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива колледжа: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Заключение

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

1. Раскрыто понятие организационной культуры.

Не существует единого общепринятого определения организационной культуры. Приведенные в данной работе определения отражают многозначность в понимании организационной культуры, свидетельствуя о том, что природа, статус, процесс формирования, системный характер организационной культуры остаются недостаточно выясненными.

Изучив современное состояние концептуальных позиций в отношении данного понятия, под организационной культурой организации понимается: 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. Систематизированы принципы и функции организационной культуры.

Функции культуры организации: познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная, охранная, интегрирующая, регулирующая, заменяющая, адаптивная. Свойства культуры организации: динамичность, системность, структурированность, относительность, неоднородность, адаптивность.

Принципы формирования организационной культуры:

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

3. 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, 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.

4. Выделены и охарактеризованы специфические черты организационной культуры образовательного учреждения.

Организационную культуру колледжа определяют, во-первых, факторы внеорганизационные: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде. Во-вторых, внутриорганизационные: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Понимание особенностей организационной культуры своего колледжа дает педагогам возможность понять, чем реально отличается одна школа от другой, на чем подлинно базируется уникальность каждой конкретной колледжа.

5. Систематизированы методы формирования и поддержания организационной культуры:

- Принятые в колледже 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.

6. Дана характеристика объекту исследования.

Текучесть кадров по колледже составила за 2010 год 12,3 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в колледже большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться снизить этот показатель.

7. Проанализировано состояние организационной культуры средней общеобразовательной колледжа .

Анализ состояния организационной культуры колледжа проводился по двум основным направлениям:

- 1) Анализ группового самосознания коллектива (определение уровня корпоративности).
- 2) Качественная характеристика организационной культуры (определение знания сотрудниками колледжа основных структурных элементов организационной культуры колледжа).
- 3) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив колледжа 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 колледжа выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и ценности колледжа.

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

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

- 1) высокий уровень текучести кадров;
 - 2) низкий показатель корпоративности в коллективе – разобщенность членов педагогического коллектива;
 - 3) незнание элементов организационной культуры колледжа;
 - 4) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива колледжа.
8. Разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры в ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ.

В связи с определенными проблемами в организационной культуре колледжа 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 колледжа с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива колледжа.

С целью развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива колледжа разработана и проведена проблемно-

ориентированная игра «Рыночная философия управления современным образовательным учреждением» (РФУСОУ). Полученные материалы были обобщены в едином Проекте философии управления образовательным учреждением ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ , включающем основные положения о миссии и концепции колледжа, базовых целях, кодексе поведения.

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

Улучшение психологического климата коллектива колледжа проводилось в форме мини-лекций, ролевых игр, групповых дискуссий, упражнений на групповую сплоченность, упражнений на отработку навыков.

9. Подведены итоги практической работы.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры колледжа :

- 1) текучесть кадров по колледже снизилась до 8 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;
- 2) показатель ценностно-ориентированного единства педагогического коллектива ЦОЕ колледжа увеличился с 20 % до 47 %;
- 3) обогатились сведения сотрудников (педагогов) колледжа об основных структурных элементах организационной культуры колледжа : миссии, целях и ценностях;
- 4) повысился уровень комфортности педагогического коллектива колледжа: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 58 % до 33 %.

Глоссарий

1. Имидж (образ, отражение, подобие, изображение). В широком смысле имидж – это распространенное представление, создаваемое мнением социальной или рабочей группы, демографического слоя, персоналом организации о характере и особенностях определенного объекта, например организации. В узком смысле имидж – целенаправленно сформулированный образ, который с помощью ассоциаций наделяет объект (товар, личность, предприятие) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию.

2. Корпоративная 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.

3. Культура организации – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Компонентами культуры организации являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

4. Культура организационная – система ценностей, установок, норм и правил поведения, сформированных в рамках конкретной организации, принимаемых и поддерживаемых членами организации и отражающих характер ее внутреннего и внешнего взаимодействия.

5. Культура труда – совокупность средств, способов, ориентиров, образцов и норм поведения, присущих определенной группе людей, занятых совместной трудовой деятельностью.

6. Культурные ценности – имущественные ценности религиозного или светского характера, имеющие историческое, художественное, научное или иное культурное значение: произведения искусства, книги, рукописи, инкунабулы, архивные материалы, составные части и фрагменты архитектурных, исторических, художественных памятников, а также памятников монументального искусства и другие категории предметов.

7. Миссия организации – философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций. Философия организации определяет ее культуру и социальные ценности. Предназначение организации характеризуется целями и задачами, для реализации которых организация осуществляет свою деятельность. Обычно в миссии провозглашаются: социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом; принципы отношения к различным группам общественности, к окружающей среде и т.д.

8. Организационная культура – система ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками социальной организации и определяют их организационное поведение. Важнейшей подсистемой внешней для работника среды является организационная культура, в которой он осуществляет свою профессиональную деятельность и которая «подает» ему множество сигналов о возможных (приемлемых) моделях поведения. Значение организационной культуры определяется тем, что она придает сотрудникам организационную идентичность, формирует у них «корпоративный дух», обеспечивая тем самым стабильность и преемственность развития колледже.

9. Организационное поведение – совокупность действий и поступков индивида по его адаптации к условиям и требованиям окружения.

В зависимости от отношения к нормам поведения и ценностям организации различают четыре типа организационного поведения:

- индивид принимает нормы поведения и разделяет ценности организации;
- индивид принимает нормы поведения, но не разделяет ценности организации (приспособленец);

- индивид не принимает норы поведения, но разделяет ценности организации (оригинал);
- индивид не принимает норы поведения и не разделяет ценности организации (бунтарь).

10. Организация (organization – от фр. organisation «устраиваю»).

Организация – в широком смысле – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. Организация – в узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

11. Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Они являются исходной точкой планирования. Лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

12. Ценность – особое общественное отношение, благодаря которому потребности и интересы индивида или социальной группы переносятся на мир вещей, предметов, духовных явлений, придавая им определенные социальные свойства, не связанные прямо с их утилитарным назначением.

13. Этика деловых отношений – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. Этика деловых отношений включает:

- этическую оценку внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

Библиография

1. **Багриновский, К.А.** Корпоративная культура в современной экономике России / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, М.К. Исаева и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – 2. – С. 59-64.
2. **Бакулин, С.** Конфликт и диалог корпоративных культур / С. Бакулин // Управление персоналом. – 2004. – 4. – С. 64-66.
3. **Беляев, А.А.** Организационная культура и пути ее формирования / А.А. Беляев // Труд и социальные отношения. – 2005. – 3. – С. 89-98.
4. **Битулина, К.Ю.** Роль организационной культуры организации в период кризиса / К.Ю. Битулина // Труд и социальные отношения. – 2005. – 1(сп). – С. 68-76.
5. **Бобылева, М.** Оценка эффективности организационной системы документооборота / М. Бобылева // Финансовая газета. – 2005. – 51. – С. 14-15.
6. **Богатырев, М.Р.** Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М.Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2004. – 6. – С. 97-124.
7. **Варданян, И.С.** Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2005. – 4. – С. 42-46.
8. **Васенина, И.** Показатели организационной культуры фирмы / И. Васенина, В. Черняева // Высшее образование в России. – 2004. – 1. – С. 76-80.
9. Взгляд изнутри: Что влияет на имидж колледже как работодателя // Компания. – 2004. – 20. – С. 64-68.
10. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2004. – 296 с.

11. **Волков, П.** Системы обеспечения информационной безопасности как часть организационной культуры современной организации / П. Волков // Финансовая газета. – 2006. – 34. – С. 15.
12. **Восканян, М.** Мода на коллективность / М. Восканян // Русский предприниматель. – 2004. – 7-8. – С. 36-39.
13. **Гончарова, Н.Е.** Организационная культура: Пособие для подготовки к экзаменам / Н.Е. Гончарова. – М.: Приор, 2004. – 208 с.
14. **Грошев, И.В.** Организационная культура: учеб. пособие для вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 288 с.
15. **Денисова, Д.** [Корпоративная культура] / Д. Денисова // Эксперт. – 2006. – 26. – С. 34-41.
16. **Доманин, А.Б.** Становление и развитие института социального партнерства в российских условиях / А.Б. Доманин // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – 4. – С. 205-218.
17. **Друкер, П.** Эффективное управление / Экономические задачи и оптимальные решения; Пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Гранд, 2003. – 288 с.
18. **Дудник, И.** В кризисные моменты нет места для дискуссий / И. Дудник // Управление персоналом. – 2005. – 18. – С. 36-42.
19. **Ермошкин, А.** Организация как культурный феномен / А. Ермошкин // Журнал управление компанией. – 2006. – 2. – С. 16-19.
20. **Здобнова, Т.** Трудности перевода: Для чего нужен корпоративный сленг / Т. Здобнова // Компания. – 2004. – 14. – С. 56-58.
21. **Зимин, А.** Брендинг-рекрутинг и корпоративная культура в одном флаконе / А. Зимин // Управление персоналом. – 2004. – 10. – С. 39-41.
22. **Иванова, С.В.** Корпоративная культура: традиции и современность / С.В. Иванова // Управление персоналом. – 2000. – 4. – С. 51-55
23. **Ирхин, Ю.В.** Особенности японской культуры управления: сравнительный анализ / Ю.В. Ирхин // Социально-гуманитарные знания. – 2006. – 2. – С. 192-210.

24. **Кайдас, Э.** На службу по управлению персоналом возлагается главная задача – формирование сплоченной команды профессионалов / Э. Кайдас, А. Любецкая // Управление персоналом. – 2004. – 3. – С. 8-15.
25. **Калабин, А.** Компания как единый организм: Пока мы едины, мы непобедимы! / А. Калабин // Управление персоналом. – 2004. – 14. – С. 47-50.
26. **Камерон, К.С.** Диагностика и изменение организационной культуры : Пер. с англ. / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
27. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 352 с.
28. **Карасюк, Е.** Формула любви: [Клиенты и корпоративная культура] / Е. Карасюк // Секрет фирмы. – 2004. – 36. – С. 44-47.
29. **Кацай, М.Ю.** Корпоративные издания: поиск эффективных коммуникаций / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2005. – 7. – С. 37-39.
30. **Кацай, М.Ю.** Разрабатываем систему управления персоналом / М.Ю. Кацай // Управление персоналом. – 2004. – 21. – С. 40-43.
31. **Кириллов, Л.** Как построить стратегически ориентированную HR-систему? / Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2006. – 3. – С. 28-33.
32. **Козлов, В.В.** Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. – М.: Экзамен, 2004. – 224 с.
33. Командный менеджмент в России. Методы формирования и развития командных эффектов в организации / М. Долгов, Е. Доценко, А. Нефедов [и др.] // Управление персоналом. – 2005. – 24. – С. 52-54.
34. **Коннова, Е.Б.** Как сделать жизнь колледже интересней? Бизнес-уикенд / Е.Б. Коннова, Е.В. Соловьева // Управление персоналом. – 2004. – 8-9. – С. 20-21.
35. **Кононова, Д.Е.** Репутация колледже на современном рынке / Д.Е. Кононова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – 1. – С. 77-85.

36. Корпоративная этика: учеб. пособие / Сост. И.Н. Кузнецов. – М.: Изд-во делов. и учеб. лит., 2003. – 480 с.
37. Корпоративное управление: учеб. пособие для вузов / под ред. В.Г. Антонова. – М.: Инфра-М, 2006. – 288 с.
38. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Э.М. Коротков и др. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.
39. **Крымчанинова, М.** Мифы управляют миром... и бизнесом!?: [Роль мифов в управлении организационной культурой, организационным поведением, адаптацией персонала] / М. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2005. – 11. – С. 59-66.
40. **Крымчанинова, М.В.** Образ организации как фактор воздействия на ее культуру / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2004. – 19. – С. 54-57.
41. **Кукура, С.П.** Теория корпоративного управления / С.П. Кукура. – М.: Экономика, 2004. – 478 с.
42. **Ларичева, Е.А.** Сравнительный анализ организационной, инновационной культуры и культуры производства / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – 5. – С. 25-32.
43. **Левкин, Н.** Организационная культура: необходимость систематизации ключевых позиций / Н. Левкин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – 4. – С. 8-16.
44. Лучшие HR-решения: экспертиза журнала «Кадровое дело». – М.: Вершина, 2006. – 272 с.: ил.
45. **Майстер, Д.** Делай то, что проповедуешь: Что руководители должны делать для создания организационной культуры, нацеленной на высокие достижения; пер. с англ. / Д. Майстер – М.: Альпина бизнес букс, 2005. – 246 с.
46. **Максименко, А.А.** Организационная культура: системно-логические описания / А.А. Максименко. – Кострома, 2003. – 148 с.

47. **Малинин, Е.Д.** Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. пособие / Е.Д. Малинин; Рос. акад. образования. – М.: МОДЭК, 2004. – 368 с.
48. **Маслов, В.** Невидимое оружие конкуренции: Эффективная корпоративная культура / В. Маслов // Социальное партнерство. – 2005. – 4. – С. 68-70.
49. **Маслов, Д.** Корпоративная переоценка ценностей / Д. Маслов, Г. Роше // Управление персоналом. – 2006. – 9. – С. 22-25.
50. **Маслова, В.М.** Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб. пособие / В.М. Маслова. – М.: Вузовский учебник, 2005. – 176 с.
51. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1996. – 702 с.
52. **Могутнова, Н.Н.** Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социс (Социологические исследования). – 2005. – 4. – С. 130-136.
53. **Николаева, Г.** Организационная культура предприятия / Г. Николаева // Человек и труд. – 2006. – 9. – С. 78.
54. **Никулин, Д.** Организационная культура: технология формирования / Д. Никулин // Человек и труд. – 2005. – 7. – С. 80-81.
55. **Никулин, Д.В.** Тренинг – ритуал и технология формирования организационной культуры предприятия / Д.В. Никулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – 4. – С. 141-143.
56. **Овчинников, М.А.** Механизмы формирования организационной культуры организации / М.А. Овчинников // Труд и социальные отношения. – 2004. – 3(сп.). – С. 90-100.
57. **Парахина, В.Н.** Стратегический менеджмент: учебник для вузов / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2005. – 496 с.

58. **Пахомова Т.Ф.** Корпоративная культура организации и имидж страны / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2004. – 1(сп.). – С. 64-65.
59. **Пахомова, Т.Ф.** Организационное поведение как элемент организационной культуры / Т.Ф. Пахомова // Труд и социальные отношения. – 2004. – 2(сп.). – С. 133-139.
60. **Пашутин, С.Б.** Рейтинговый статус как критерий управленческого потенциала / С.Б. Пашутин // Управление персоналом. – 2004. – 21. – С. 54-56.
61. **Погорадзе, А.А.** Культура производства: Сущность и факторы развития / А.А. Погоразде; Отв. ред. А.Т. Москаленко. – Новосибирск: Наука, 1990. – 198 с.
62. **Подобедова, Л.** [Корпоративная этика] / Л. Подобедова // Компания. – 2006. – 7. – С. 60-63.
63. **Поляков, А.А.** Стратегическое управление персоналом и корпоративная культура колледже / А.А. Поляков // Страховое дело. – 2005. – 3. – С. 51-63.
64. **Попов, Е.** Эволюция институциональной структуры предприятия / Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – 7. – С. 15-23.
65. **Потапов, Д.** «Тренируем» организационную культуру / Д. Потапов // Журнал управление компанией. – 2006. – 1. – С. 30-33.
66. **Потвора, В.** Формирование организационной культуры предприятия и рыночная ориентация / В. Потвора, М. Савина // Предпринимательство. – 2005. – 4. – С. 66-77.
67. **Пустынникова, Ю.** Управление по целям – верный друг HR / Ю. Пустынникова // Управление персоналом. – 2004. – 19. – С. 38-41.
68. **Пятенко, С.В.** 9 основ менеджмента: Кн. руководителя / С.В. Пятенко. – СПб.: Питер, 2004. – 608 с.
69. **Рогачева, М.И.** Имидж – составляющая успеха руководителя и организации / М.И. Рогачева // Управление персоналом. – 2004. – 17. – С.60-62.

70. **Рудая, Е.А.** Основы бренд-менеджмента: учеб. пособие для вузов / Е.А. Рудая. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 256 с.
71. **Рыбакова, М.В.** Организационная культура как фактор устойчивого развития / М.В. Рыбакова // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – 2. – С. 221-234.
72. **Савинская, Н.А.** Формирование организационной культуры / Н.А. Савинская, И.Ю. Ардова // Деньги и кредит. – 2004. – 1. – С. 39-44.
73. **Сафронова, И.В.** Становление организационной культуры в условиях модернизации предприятий / И.В. Сафронова // Труд и социальные отношения. – 2006. – 2. – С. 142-145.
74. **Симонова, Е.М.** О новых тенденциях корпоративного отдыха и обучения / Е.М. Симонова, К.В. Шурова // Управление персоналом. – 2004. – 17. – С. 30-32.
75. **Сироткина, И.** Бренд & персонал / И. Сироткина // Управление персоналом. – 2006. – 13. – С. 22-31.
76. **Смирнов, И.** По документам или по понятиям: [организационная культура] / И. Смирнов // Журнал управление компанией. – 2006. – 2. – С. 70-72.
77. **Соломанидина, Т.** Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы колледже / Т. Соломанидина, В. Кишеня // Управление персоналом. – 2005. – 4. – С. 55-57.
78. **Спивак, В.А.** Корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
79. **Спивак, В.А.** Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2004. – 224 с.
80. **Стоянова, В.А.** Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – 1. – С. 3-9.
81. **Субочев, Н.С.** Организационная культура как социальный идеал / Н.С. Субочев // Социально-гуманитарные знания. – 2005. – 2. – С. 285-293.

82. **Тесакова, Н.В.** Миссия и Корпоративный кодекс / Н.В. Тесакова. – М.: РИП-холдинг, 2004. – 188 с.
83. **Тикин, В.С.** Организация соревнования как элемент организационной культуры / В.С.Тикин // Управление персоналом. – 2004. – 16. – С.42-45.
84. **Тикин, В.С.** Соревнование – традиция западного менеджмента / В.С. Тикин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – 5. – С. 127-131.
85. **Тикин, В.С.** Традиционное стимулирование соперничества / В.С. Тикин // ЭКО. – 2005. – 3. – С. 74-80.
86. **Тимофеев, М.** Золотые правила: [Внутрикорпоративные взаимоотношения] / М. Тимофеев // Управление персоналом. – 2005. – 6. – С. 26-35.
87. **Фей, К.** Организационная культура и эффективность: российский контекст / К. Фей, Д. Денисон // Вопросы экономики. – 2005. – 4. – С. 58-74.
88. **Черных, Е.** Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – 3. – С. 66-69.
89. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование; Пер. с англ. / Э. Шейн- СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
90. **Шекшня, С.** Как это skazat' po-russki?: Гл. 2. «Россия: управление людьми и национальная культура» / С. Шекшня // Управление персоналом. – 2004. – 3. – С. 38-46.
91. **Шубенкова, Е.В.** Особенности организационной культуры в условиях тотального менеджмента качества / Е.В. Шубенкова // Управление персоналом. – 2004. – 3. – С. 51-55.
92. **Юрасов, И.** Корпоративная культура на местах / И. Юрасов // Журнал управление компанией. – 2006. – 5. – С. 51-55.

Приложение 1

Методика анализа группового самосознания коллектива колледжа

Всех участвующих в опросе членов педагогического коллектива колледжа (75 % – 55 человек) мы попросили указать десять положительных и 10 отрицательных характеристик такого значимого для группы явления, как ценности организации. Затем на основе их ответов нами было составлено два набора положительных и отрицательных характеристик по 10 штук, наиболее часто повторяющихся (см. таблицу).

Таблица

Положительные и отрицательные характеристики организационных ценностей колледжа

п/п	Положительные характеристики корпоративных ценностей колледжа	Отрицательные характеристики корпоративных ценностей колледжа
1.	Качественное среднее образование	Отсутствие сплоченности: каждый занят только своим делом и не интересуется проблемами или успехами других людей
2.	Уважение личности любого человека	Инициатива никак не поощряется
3.	Ответственность за принятые решения	Неблагоприятный психологический климат, коллектив разбит на группки
4.	Ответственность за результаты работы свои и колледжа в целом	Никто ни за что не отвечает, невозможно найти ответственного за сделанные ошибки
5.	Приверженность обновлению и инновациям	Работа – это каждодневная рутина, которую необходимо выполнять, чтобы прожить
6.	Приверженность постоянному совершенствованию и самообучению	Никто не знает, кто чем занимается в свободное время
7.	Достойная заработная плата	Никто никогда не заступится за другого, то есть не будет вникать в чужой конфликт
8.	Соцпакет (отпуск, премии, страхование и проч.) представлен полным набором	«Доносы» начальству
9.	Комфортабельные условия труда	Нет системы наказания за сделанные ошибки
10.	Различные льготы преподавателям и сотрудникам	К ученикам и их родителям относятся как объектам обогащения

Каждому опрошиваемому педагогу предлагалось выбрать из этих наборов по пять положительных и пять отрицательных характеристик, получивших максимальное количество выборов. Кроме того, было подсчитано общее количество выборов, сделанных членами данной группы из каждого предложенного набора. (В силу того, что все участники делают только 5 выборов, это количество численно равно произведению величины группы на 5).

Показатели ценностно-ориентированного единства (ЦОЕ), корпоративности отдельно по выборам положительных и отрицательных характеристик определяются по формуле:

$$ЦОЕ = \frac{n-m}{N} \times 100 \%,$$

где ЦОЕ – сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;
n – сумма выборов, приходящихся на 5 характеристик, получивших максимальное количество выборов;
m – сумма выборов, приходящихся на 5 характеристик, получивших минимальное количество выборов;
N – общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным ЦОЕ – все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным ЦОЕ (полное отсутствие ценностно-ориентационного единства) – участники не отдают предпочтения ни одной из характеристик исходного набора, то есть выбирают каждую из них одинаковое число раз.

- 1) рассчитаем n – сумму выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной ной группе максимальное предпочтение, это – «отсутствие сплоченности», «неблагоприятный психологический климат», «никто ни за что не отвечает», «невозможно найти ответственного за сделанные ошибки», «инициатива никак не поощряется», «никто не знает, кто чем занимается в свободное время». Количество выборов составляет соответственно: 2; 2; 4; 3; 2.

$$n = 2 + 2 + 4 + 3 + 2 = 13$$

- 2) рассчитаем m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное предпочтение, это – «уважение личности любого человека», «ответственность за принятые решения», «ответственность за результаты работы свои и колледжа в целом», «приверженность постоянному совершенствованию и самообучению», «качественное среднее образование».

Количество выборов соответственно: 1; 1; 0; 0; 0.

$$m = 2.$$

Подставим данные в формулу: ЦОЕ = (13 – 2) / 55 x 100 % = 20 %

ЦОЕ = 20 %.

Определение знания педагогами колледжа основных структурных элементов организационной культуры

Опросник

Уважаемые педагоги колледжа !

Просим Вас ответить на приведенные ниже вопросы. Ваши ответы помогут нам в анализе организационной культуры колледжа.

Спасибо за сотрудничество.

1. Можете ли Вы выразить миссию колледжа ?

Да. _____

К сожалению, нет.
 Что такое «миссия организации»?

2. Способны ли Вы сформулировать основные цели деятельности колледжа?

Да. _____

К сожалению, нет.

3. Каковы, на Ваш взгляд корпоративные ценности колледжа ?

Удобство и простота
 Справедливость в отношениях
 Новаторство
 Педагогическое мастерство
 Уважительное отношение к ученикам
 Ориентировка на результат
 Все вместе взятое
 Другое _____

4. Ознакомлены ли Вы с Положением об оплате труда работников ССУЗ МАГНИТОГОРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ ?

Да.
 Нет.
 Не знал, что такое существует.

5. Знаете ли Вы досконально свои должностные инструкции?
- Да.
- К сожалению, нет.
- Не знал, что они существуют.
6. Участвовали ли Вы в обсуждении Коллективного договора?
- Да.
- Нет.
- Не знал, что КД принят в колледже .
7. Придерживаетесь ли Вы Правил внутреннего трудового распорядка?
- Да.
- К сожалению, нет.
- Не знал, что они имеются в нашей колледже.
8. Что Вы знаете о Правилах деловых корпоративных отношений?
- Такие Правила приняты и функционируют в колледже .
- Ничего о таких Правилах не знаю.
- Такого документа у нас в колледже нет.
9. Как Вы оцениваете психологический климат в коллективе колледжа?
- Благоприятный
- Неблагоприятный, конфликтный
- Затрудняюсь ответить

Благодарим Вас за участие в нашем опросе!

Результаты анкетирования педагогов колледжа с целью качественной характеристики организационной культуры колледжа

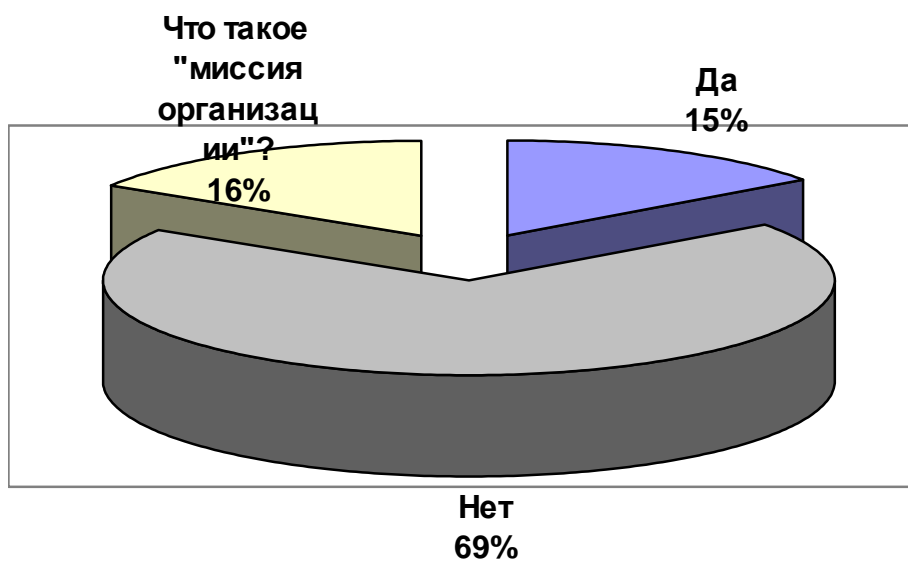


Рис. 1. Знание педагогами миссии колледжа

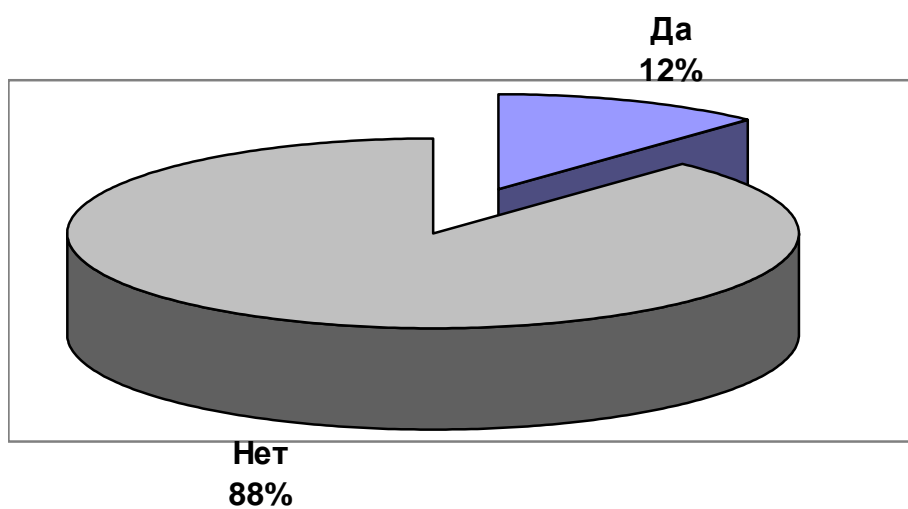


Рис. 2. Формулировка педагогами целей колледжа

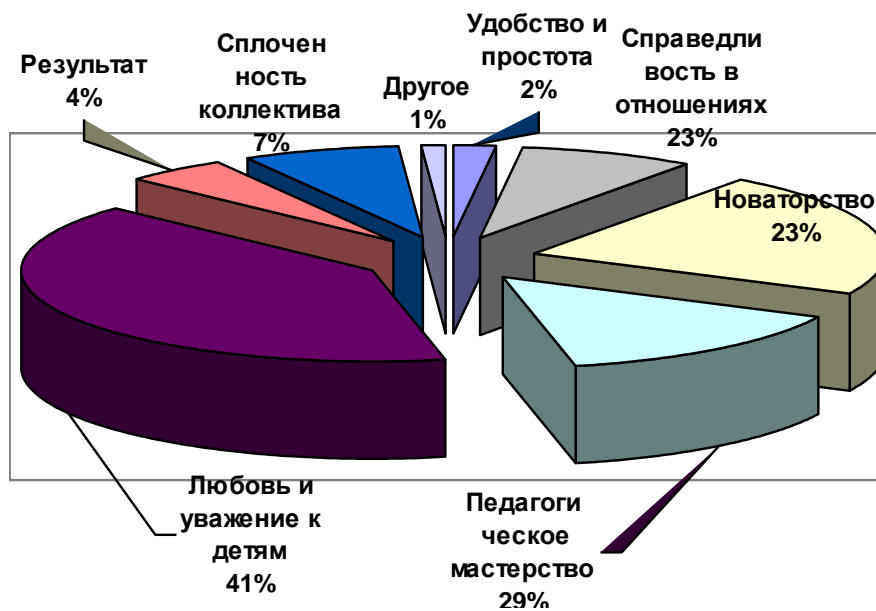


Рис. 3. Знание педагогами ценностей колледжа

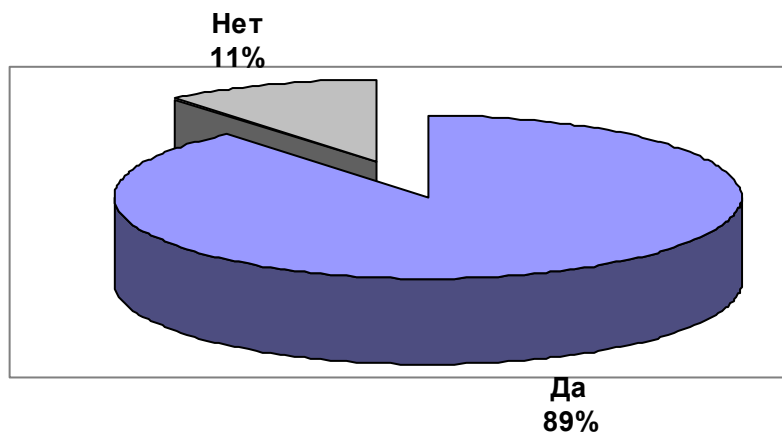


Рис. 4. Знание педагогами «Положения об оплате труда сотрудников колледжа»

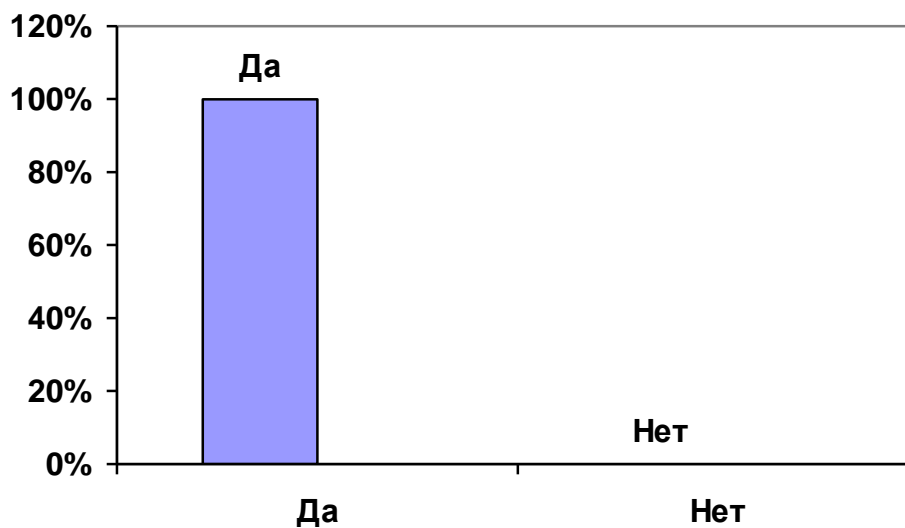


Рис. 5. Знание педагогами колледжа своих должностных инструкций

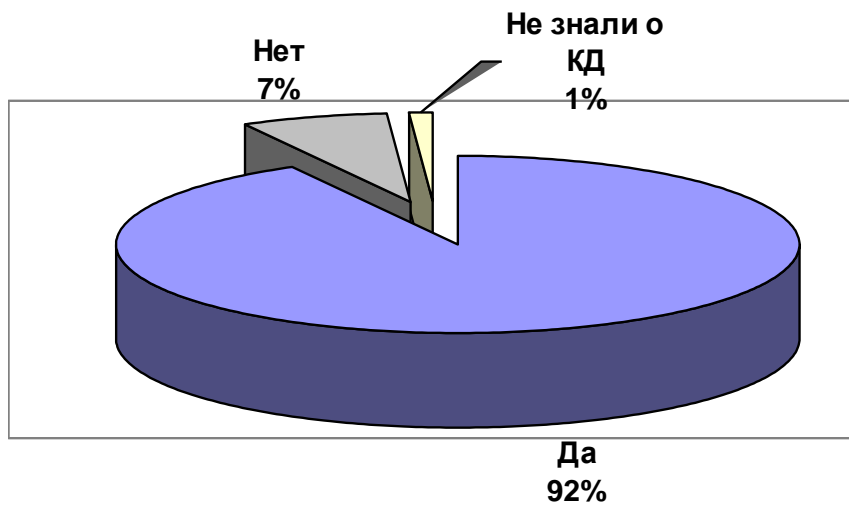


Рис. 6. Участие педагогов в обсуждении Коллективного договора колледжа

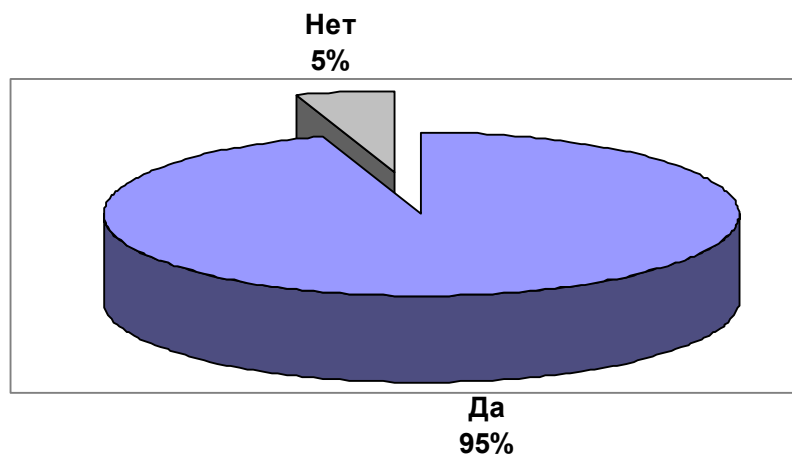


Рис. 7. Исполнение правил внутреннего распорядка педагогами колледжа

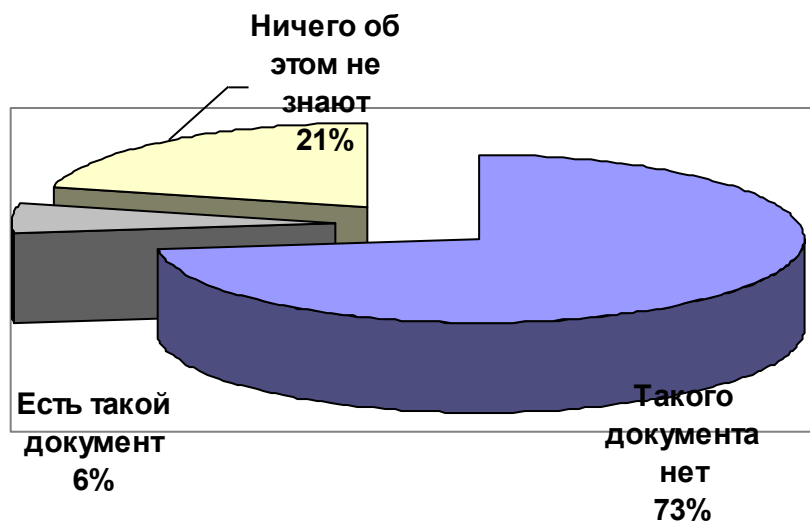


Рис. 8. Знание педагогами колледжа Правил деловых корпоративных отношений

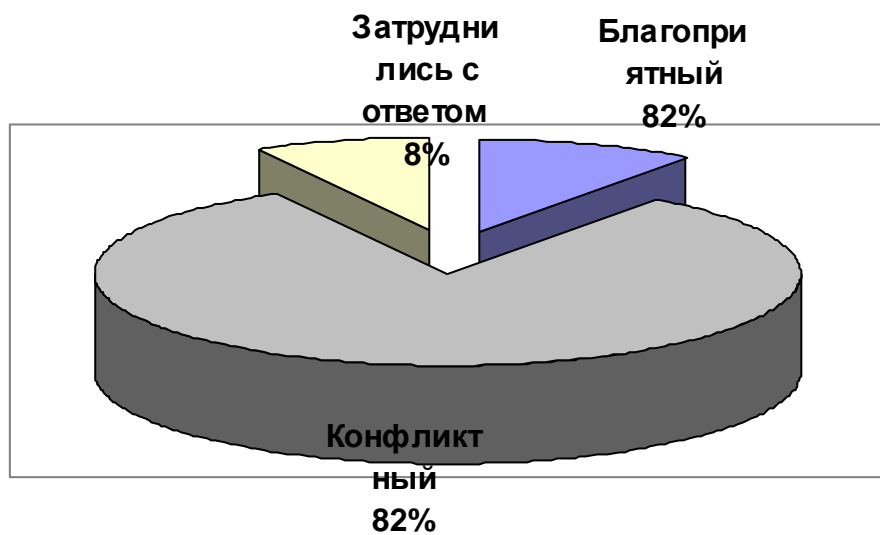


Рис. 9. Оценка педагогами психологического климата

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 сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успех или неудачи коллег оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
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:

$$C = \frac{\sum C}{\sum N},$$

где С – 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.

Программа проблемно-ориентированной деловой игры «Рыночная философия управления современным образовательным учреждением»

Во вступительном слове были поставлены задачи перед участниками игры, представлены руководители и организаторы игры, объявлена ее программа.

В проблемной лекции давалась установка: преодолеть психологическую инерцию мышления современного руководителя колледжа, разрушить традиционную схему взглядов и представлений и, хотя бы на некоторое время, оторвать директора и другую администрацию от традиционных условий, устоявшихся стереотипов мышления.

После лекции проводится несложная ролевая игра – выбор директора стратегического центра. Такой центр предусмотрен во вновь разработанной организационной структуре управления колледжа с целью придания ей гибкости. Игра преследовала две цели: первая – выявить, кого хочет видеть коллектив во главе этого нового и важного подразделения, и вторая – активизировать участников игры, пробудить в них творческие силы, сблизить друг с другом, так как ранее им не приходилось работать в таком составе, создать атмосферу доброжелательности и доверия, с одной стороны, соперничества и творческой дискуссии – с другой.

Все участники произвольно делятся на три равные группы, каждая выдвигает кандидата, который готовит свою программную речь и выступает с ней. По результатам обсуждения проходит голосование.

Ролевая игра проходит в быстром темпе, развивая импровизационное мышление у игроков.

После этого три равные по количеству и представительству (функциональному и уровневому) группы, сформированные заранее, удаляются, каждая в свое помещение, для проведения мозговой атаки по одной из проблем. В каждой из таких групп имеется игротехник-методист, задача которого сводится к умелой организации мозговой атаки.

Работа поисковой группы при каждой новой мозговой атаке начинается с выбора лидера по данной проблеме, который должен организовать работу группы, подготовить доклад к конференции и в конкурентной борьбе защитить выбранную программу действий. Одновременно с лидером выбирается оппонент, его задача – дать оценку программы смежной группы. Методист помогает руководителю поисковой группы организовать коллективную работу, выработать предложения.

Игротехник-методист должен добиться, чтобы по каждой из проблем был новый лидер поисковой группы и новый оппонент, таким путем достигается максимальная активность всех участников игры. При выборе лидера очень важно соблюдение демократичности: в лидеры должны выдвигаться руководители низшего уровня или специалисты.

По завершению самостоятельной работы поисковая группа защищает свой проект на общей конференции. К докладам предъявляются следующие требования:

1. Дать краткий анализ поставленной проблемы.
2. Обосновать выработанные предложения.
3. Доказать практическую значимость предложений и возможность их реализации.

В проблемно-ориентированной игре все равны, административные должности на период игры «ликвидируются», никто не должен пользоваться каким-либо преимуществом. В процессе игры совершенно недопустима критика личности – разрешается высказывать любые идеи.

На этой базе постепенно формируются взаимоотношения, которые сближают разные взгляды, мнения, опыт и позволяют выработать нечто целое. Такая технология позволяет глубоко проникнуть в проблему, обеспечить взаимопонимание между людьми и достигнуть единства социального действия, способного переломить ситуацию, разрешить кризис и построить новую организационную культуру.

Участники создают варианты путей формирования новой организационной культуры и мотивацию своего участия в этом процессе, что гарантирует успешность их практических действий.

Лидеры, выступающие на конференциях, сдают записи своих выступлений руководителям игры. Сдают свои записи и оппоненты от каждой группы. Проводится видеозапись всех конференций проблемно-ориентированной игры, таким образом фиксируются вопросы, ответы и дискуссионные моменты. Свои записи ведут также руководители игры, члены экспертной комиссии и игротехники-методисты. На основе всех собранных материалов был подготовлен совместный отчет, в котором представлены миссия, базовые цели и кодекс поведения сотрудников от каждой группы.