



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности
профессиональной образовательной организации**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:
79,91% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«26» декабря 2022 г.
Зав. кафедрой ПИПО и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-174-2-1
Бабилов Виктор Александрович

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Н.В.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Историографический анализ проблемы корпоративной культуры в процессе управления организацией	10
1.2 Понятийно-терминологический анализ проблемы исследования	13
1.3 Модель корпоративной культуры в процессе управления профессиональной образовательной организацией	29
Выводы по первой главе.....	36
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ГБПОУ КАСЛИНСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО- ГУМАНИТАРНЫЙ ТЕХНИКУМ.....	38
2.1 Анализ эффективности корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.....	38
2.2 Реализация модели корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.....	59
2.3 Результаты апробации модели корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум	71
Выводы по второй главе.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	89
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется необходимостью включения феномена корпоративной культуры в культурологические исследования для его теоретического осмысления. Кроме того, осмысления требует и отечественный опыт создания и совершенствования корпоративных культур.

За последние годы в российских исследованиях достигнут существенный прогресс в понимании сущности и типологий корпоративной культуры, ее роли для внутренней интеграции и развития организации. В то же время развитие конкурентной среды требует анализа корпоративной культуры с точки зрения не только внутренних процессов организации, но и ее роли в создании и укреплении конкурентных преимуществ организации.

На современном этапе развития образования руководители учреждений профессионального образования все более отчетливо осознают, что для достижения высоких профессиональных результатов необходимы повышение эффективности работы образовательных учреждений и упрочение их деловой репутации. Одним из направлений развития и совершенствования образовательных учреждений и обретения ими конкурентоспособности представляется целенаправленное формирование их корпоративной культуры.

Каждая образовательная организация должна быть конкурентоспособна на рынке образовательных услуг. Образовательная организация должна обладать эффективной организационной культурой для привлечения специалистов и обучающихся. В связи с непрерывными изменениями, необходимо постоянно совершенствовать корпоративную культуру, адаптировать под требования общества: персонала и клиентов.

Корпоративная культура – индивидуальный аспект для каждого образовательного учреждения: для школы, ВУЗа, лицея, техникума, учреждения дополнительного образования и др. Единая модель не всегда

удовлетворяет требованиям конкретного образовательного учреждения, а администрация организации не может провести преобразования самостоятельно, в силу разных причин: нехватка времени, компетенций, и др. Тогда возникает необходимость подключения деятельности консультанта, чтобы адаптировать готовую модель или создать новую.

Цель исследования: на основе теоретического анализа литературы разработать, апробировать модель корпоративной культуры и показать влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности профессиональной образовательной организации.

Объектом исследования является корпоративная культура в профессиональной образовательной организации.

Предметом исследования является влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности профессиональной образовательной организации.

Гипотеза исследования: процесс создания корпоративной культуры в педагогическом будет эффективным, если:

- осуществить теоретическое обоснование проблемы формирования корпоративной культуры в педагогическом коллективе как фактором эффективности деятельности профессиональной образовательной организации;

- определить влияние, оказываемое корпоративной культурой на ключевые показатели деятельности профессиональной образовательной организации;

- апробировать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в педагогическом коллективе профессиональной образовательной организации (на примере ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум).

Задачи исследования:

1. Проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме исследования;

2. Рассмотреть сущность корпоративной культуры;
3. Рассмотреть модель системы корпоративной культуры в процессе управления профессиональной образовательной организацией;
4. Провести анализ эффективности корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ;
5. Разработать модель корпоративной культуры в процессе управления (на примере ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум).
6. Апробировать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в педагогическом коллективе (на примере ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум).

Теоретико-методологическую основу исследования корпоративной культуры управления составила концепция «научного управления», которую разрабатывали ученые Ф.Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д.К. Мак Клеланд, А. Маслоу.

Проблемы культуры нашли отражение в трудах К.Г. Барбаковой, О.М. Барбакова, Н.А. Балюк, В.И. Бакштановского, Ю.Волкова, З.Т. Голенковой, Ф. Знанецкого, С.Г. Симонова, П.Сорокина, А.Н. Чаплиной, Н.Г. Хайруллиной.

Вопросам формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры в контексте стратегического развития посвящены работы А.И.Агеева, В. Дубовцева, К. Кима, Р. Куина, М. Магуры, Л.Л. Тонышевой, Ю.Романовой, О. Харитоновой, и др.

Данная работа основана на работах таких зарубежных авторов, как Э. Шейн, М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф. Хедоури, К. Камерон, Р. Куинн, Т. Дил и А. Кеннеди, которые внесли огромный вклад в исследование вопросов формирования и диагностики корпоративной культуры.

Также, особого внимания заслуживают отечественные исследователи, в том числе, Радугин А.А., Радугин К.А., Спивак В.А., Лапина Т.А., Абрамова С.Г. и Костенчук И.А.

Они исследовали элементы и роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость корпоративной культуры и организационных преобразований в российской реальности.

Научная новизна исследования. Уточнено понятие «корпоративная культура» как составного элемента системы управления профессиональной образовательной организацией; выявлены отличительные особенности, разграничивающие данную категорию с организационной культурой.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Профессиональная образовательная организация имеет свою корпоративную культуру, исследование которой требует специфического подхода.

2. Корпоративная культура это уникальная система, целостная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, форм отношений и взаимодействия между сотрудниками, которые регламентируют и определяют способы их профессионального объединения для достижения поставленных руководством образовательного учреждения и принимаемых всем коллективом целей развития и как собственно организации, так и творческого совершенствования всех участников педагогического процесса и ближайшего социального окружения.

3. Исследование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации должно опираться на анализ ее структурообразующих элементов, что позволяет эмпирическим путем выявить степень развитости каждого из них.

4. Успешность организации во многом определяется степенью согласованности ценностей персонала, а также непротиворечивости личных ценностей работника организационным.

5. Элементы корпоративной культуры профессиональной образовательной организации должны одинаково интерпретироваться руководителями и подчиненными с целью максимизации ее использования

в качестве структурообразующего механизма организационного пространства.

6. Изменения корпоративной культуры в профессиональной образовательной организации должны затрагивать не столько существующие корпоративные ценности, сколько внутренние ценностные установки работников с целью создания специфического духа, который будет отражением проводимой руководством управленческой политики.

Теоретическая значимость исследования. Выделение понятия корпоративной культуры, образовательной организации, её структуры и ценностей. Рассмотрение алгоритма процесса совершенствования корпоративной культуры образовательной организации.

Практическая значимость исследования. Результаты исследования позволили оценить сложившуюся корпоративную культуру в педагогическом коллективе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум. Основные выводы, сделанные автором в ходе исследовательской работы, расширяют существующую базу изучения корпоративной культуры, а также могут служить основой для дальнейшего развития направлений в раскрытии специфики корпоративной культуры в рамках профессиональной образовательной организации.

Методы исследования:

1. Теоретические (анализ философской и психолого-педагогической литературы в аспекте исследуемой проблемы; изучение законодательных документов Российской Федерации по вопросам образования; изучение и обобщение педагогического опыта; анализ понятийно-терминологической системы);

2. Эмпирические: констатирующий, поисковый и формирующий эксперименты, беседа, наблюдение, «методика изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин)», «опросник Д. Денисона для оценки корреляции между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью».

3. Методы количественной и качественной обработки данных.

База исследования: ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Исследование проводилось в период с 2021 по 2022 г. и состояло из нескольких этапов.

На первом этапе (сентябрь - декабрь 2021 г.) было определено общее направление исследования, изучена и проанализирована философская, психолого-педагогическая литература по исследуемой проблеме, проводилось изучение современного состояния проблемы развития корпоративной культуры как фактора управления педагогическим коллективом образовательной организации.

На втором этапе (январь – май 2022 г.) определены показатели эффективного управления педагогическим коллективом образовательной организации, проводился педагогический эксперимент, нацеленный на изучение влияния уровня развития корпоративной культуры на эффективность управления педагогическим коллективом образовательной организации.

На третьем этапе (июнь – ноябрь 2022 г.) завершился педагогический эксперимент по совершенствованию процесса управления педагогическим коллективом посредством развития корпоративной культуры в образовательной организации. Осуществлялся анализ, систематизация и обобщение полученных результатов. Формулировались теоретические выводы.

Апробация и внедрение полученных результатов: предложен и апробирован алгоритм диагностики корпоративной культуры в профессиональной образовательной организации.

Разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в педагогическом коллективе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Предложенные выводы и рекомендации могут быть использованы руководством профессиональных образовательных организаций в повседневной практике с целью дальнейшего развития корпоративной культуры.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, 2 глав, заключения и библиографического списка, приложений. Основная часть работы изложена на 95 страницах машинописного текста, в число которых входит 17 рисунков и 14 таблиц. Список использованных источников содержит 80 наименований, приложения занимают 12 страниц.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Историографический анализ проблемы корпоративной культуры в процессе управления организацией

Рождение самого термина «корпоративная культура» и его тщательное детальное исследование можно датировать семидесятыми годами XX в. Это определено появлением новых условий хозяйствования, растущей неопределенностью внешней среды, научно-техническим прогрессом, ростом образования персонала, изменением мотивации работников. В этот исторический период взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, утвержденные и прописанные в Уставе и существующие в устном изложении («на словах»), сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из общества.

Возможно, выделить три школы изучения корпоративной культуры, которые различаются толкованием ее сущности и направлением исследования.

«Поведенческая» – представители данной школы в изучении корпоративной культуры отталкивались от поиска и анализа закономерностей создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персоналом в процессе своей деятельности в организации (Р. М. Сайерт и Дж. Г. Марч; Д. Хэмптон).

«Школа эффективности» – акцентировала внимание на влиянии корпоративной культуры на эффективность деятельности организаций (Т. Дил и А.Кеннеди; Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман, и др.).

«Школа моделирования» – корпоративная культура рассматривается как самостоятельный объект изучения, разрабатываются концепции ее формирования, предлагаются методики оценки, проводится классификация типов культур и т.п. (Э.Шейн, Ч. Хэнди, К.Камерон и Р. Куинн и др.)

Со временем термин «корпоративная культура» стремительно набирает обороты, эволюционирует и становится все более известным среди развитых стран. Все эти изменения можно проследить в табл.1, в которой представлена краткая история изучения корпоративной культуры.

Таблица 1 – История изучения корпоративной культуры

Временный период	Исследователи	Основные результаты, идеи
середина 20х – начало 30-х гг ХХвв	Э. Мэйо	Хоуторнский эксперимент. Было выяснено, что на эффективность труда влияют психологические и социальные факторы. Э. Мэйо говорил о важности наличия общих ценностей, объединяющих людей, «осмысленной жизни» работников в организации, о том, что в организациях помимо формальной корпоративной структуры имеется некая социальная структура, влияющая на поведение, мотивацию рабочих.
50-е гг ХХв.	М. Далтон	выходит книга « Человек, который управляет», которая содержит результаты исследований возникновения культур и субкультур в десятках крупных фирм США и Канады.
конец 50-х гг. ХХ в.	Р.М. Сайгерт и Дж.Г.Марч	разработали «поведенческую теорию социальных целей». В своих работах они показали, как в процессе их совместной деятельности в

		организации работниками вырабатываются ее основные ценности.
1968 г.	Д. Хэмптон	опубликована книга «Организационное поведение и практика менеджмента», где целая глава была посвящена проблемам корпоративной культуры. Основной причиной возникновения интереса корпоративной культуре Д. Хэмптон называет чрезвычайную разъединенность; организация разбита на малые управляемые единицы, которые необходимо как-то снова соединить.
нач. 80-х гг.	У. Оучи, Т. Дил, А. Кеннеди	книги: Теория Z; В поисках эффективного управления; корпоративные культуры. В данных книгах корпоративная структура была рассмотрена как один из факторов экономической эффективности и успеха организации, а также фактор, способствующий ее приспособлению к изменениям во внешней среде.
1982 г.	Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман	показали, что организации с сильной, развитой идеологией, ценностями, обладают значительным преимуществом с точки зрения успешной деятельности
сер. 80-х гг. XX	Эдгар Шейн	издана книга «Организационная культура и лидерство» в которой рассматривались проблемы и модели формирования организационной культуры, ее основные виды, уровни.
1983г.	Линда Смирчич	проведено исследование развития системы общепринятых понятий персонала организации, и как она поддерживается при помощи символических организационных процессов. Результаты исследования показали, что эти понятия образуют единую организационную культуру, формируют специфические черты членов организации.

1989г.	Алан Уилкинс	проведено исследование возможности и путей изменения негативных составляющих организационной культуры, не затрагивая ее позитивных компонент.
1992г.	Джон Коттер, Джеймс Хэскет	доказали наличие связи между корпоративной культурой и ее прибыльностью. Основными показателями культуры, способствующими росту прибыли назвали: предельное внимание к потребителям, к работникам и контрагентам, постоянное совершенствование труда.
1996г.	Т. Паронс	в книге «Система координат действия и общая теория систем: культура, личность и место социальных систем» рассмотрел вопросы взаимодействия индивидов в социальных системах и проблемы возникновения, усвоения культуры (символов, ценностей, коммуникаций).

Познакомившись с историей изучения корпоративной культуры (таблица 1), понимаем, что прошел уже почти целый век, на протяжении которого изучалась данная культура. За это время понятие корпоративной культуры успело пройти огромный путь изучения и расширения, и теперь каждый современный руководитель, даже в небольших коммерческих организациях, обязан уделить должное внимание формированию корпоративной культуры в своей организации, если хочет конкурировать на рынке с ведущими компаниями.

Осознанные исследования, посвященные именно корпоративной культуре, стали проводиться в США еще в 60-е года XX века. Причиной роста интереса к корпоративной культуре считается конкуренция западной и японской концепций управления организациями. Успех японских организаций на фоне спада в американской экономике в 70-х – начале 80-х гг. объяснялся особенностями японского менталитета, национальной культуры и традиций, во многом определяющим корпоративную культуру

организаций (сплоченность работников, их верность организации, приоритет интересов компании над личными интересами, др.).

К концу 80-х гг. проблема организационной культуры стала одной из главных в вопросах управления организациями в США и Западной Европе. Это связано, прежде всего, с появлением на международном рынке довольно сильного конкурента в области наукоемкой продукции: телекоммуникаций, информационных технологий, электроники, автомобилестроения и т.д. – японских фирм.

Практики и теоретики управления США и Западной Европы были одними из первых, кто обратил внимание на корпоративную культуру как нематериальный фактор успешной конкуренции в силу их экономического благополучия, которое потребовало от производителей поиска новых способов привлечения потребителей. Такой высокий интерес к корпоративной культуре в США и Западной Европе был вызван продуманным продвижением самой идеи повышения эффективности деятельности организаций за счет создания этических ценностей, идеологии управления, сплачивающих коллектив.

В СССР существовавшее единообразие в управлении, унификация, контроль, бюрократия, низкий уровень жизни, государственные монополии в промышленности не вызывали необходимости думать об имидже, репутации, культуре организаций. Фактором, который объединял людей, была политическая партия и ее цели. В этом проявлялась схожесть советских организаций с японскими: приоритет целей и интересов организации над личными, успех организации приравнивался к успеху страны в целом. В этой цепочке отсутствовала личность, подавлялась инициатива и индивидуальность, поэтому сейчас в России наблюдается другая крайность – однозначный приоритет индивидуального, личного благосостояния, повышенная ценность денег.

Однако можно сказать, что и советские организации по-своему уделяли внимание корпоративной культуре. Наиболее яркие примеры –

социалистическое соревнование, борьба за обладание переходящего знамени, стремление к перевыполнению плана – годового, пятилетки; приурочивание каких-либо изменений и достижений в организациях к памятным национальным годовщинам; доски почета, совместное празднование различных праздников и т.п. Все это объединяло коллектив, создавало особую внутреннюю атмосферу и психологический климат, формировало специфический имидж и репутацию организации в обществе. А это и есть корпоративная культура.

В целом сегодня в мире наблюдается тенденция ослабления крайнего индивидуализма и стремление сплотить работников.

Это вызвано во многом крайне нестабильной внешней средой, высокой мобильностью работников, изменением производственных отношений и условий и характеристик труда: так называемый «домашний офис», наличие интернета предоставляют возможность работать, не выходя из дома. А это лишает фирму такого немало значимого фактора в обеспечении стабильности существования как сплоченный постоянный коллектив. В то же время крайний коллективизм также теряет свою значимость. В результате глобализации, распространения информационных технологий и др. происходит интеграция двух противоположных – западной и восточной организационных культур. Западные (американские, западноевропейские) организации перенимают те элементы организационной культуры восточных (в частности, японских), которые могут повысить их эффективность, и наоборот.

Культура организации формируется под воздействием национальной культуры, культуры индивида и тех ценностей, целей и т.п., свойственных данной организации.

Корпоративная культура, как и культура человечества, формируется в процессе совместной деятельности людей в организации. Однако главное отличие корпоративной культуры от культуры в общем смысле в том, что культура формируется спонтанно в ходе развития, жизни и деятельности

человечества, а корпоративная культура, в связи с тем, что организации проектируются и создаются людьми, также должна создаваться путем сознательного конструирования с последующим управлением ее развитием.

На уровне мирового сообщества формируются общемировые тенденции развития организационной культуры, которые задают направление движения для уровня государства. На данном уровне происходит корректировка общемировых тенденций с учетом особенностей национальной культуры и религии, специфики и самобытности каждого государства. Естественно, что это оказывает влияние и на организационные культуры отдельных, предприятий, компаний, организаций: на этом микроуровне необходимо учитывать особенности вида деятельности организации (организационные культуры банков и промышленных предприятий будут разными), особенности отрасли функционирования, самой организации – ее размер, численность персонала, стадия жизненного цикла и т.п.

1.2 Понятийно-терминологический анализ проблемы исследования

В Большом энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Культура (cultura- возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях [25].

Слово «корпорация» в Словаре иностранных слов (corporation – объединение, сообщество) толкуется как союз, группа лиц, объединяемая общностью профессиональных интересов, а слово «корпоративный» - как узко групповой, обособленный [5].

При переходе от понятия «культура» к понятию «корпоративная культура» следует обратить внимание на позиции ведущих специалистов в этой области [25].

Э. Шейн называет такие аспекты культуры организации (сферы её проявления, формы функционирования и задачи), как:

- решение проблем выживания и адаптации к окружающей среде (достижение консенсуса в области коллективных представлений о миссии и стратегии организации, а именно: видение будущего и смысла существования организации, конкретных целей и средств их достижения, критериев оценки результатов, стратегии коррекции и восстановления организации);

- управление внутренней интеграцией (выработка языка и концептуальных понятий группы, ее границ; распределение властных и служебных полномочий; разработка правил общения, поощрения и наказания; управление в условиях неопределенности);

- представления о реальности, истине, времени и пространстве,

- представления о человеческой природе, деятельности и общении [24].

Организация – сложный организм, основой жизненного потенциала которого является корпоративная культура: то, ради чего люди стали членами организации, то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это отличает одну организацию от другой и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то эта душа – корпоративная культура [25].

Существуют различные точки зрения на сущность и содержание корпоративной культуры. Многие исследователи не дают четкого

определения корпоративной культуры, обозначая составляющие ее компоненты, или определяют корпоративную культуру как совокупность некоторых компонентов (ценностей, норм, верований, положений этики, правил поведения и общения и др.), выполняющих определенные задачи. Некоторые авторы соотносят корпоративную культуру с деятельностью организации и ее членов или воспринимают ее как нечто целостное.

С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук считают, что корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [2].

По мнению А. А. Гречкина, корпоративная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [3].

С точки зрения В. А. Спивака, корпоративная культура – это очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам [44].

Но, несмотря на разнообразие определений, в них есть общие моменты, и корпоративную культуру можно определить, как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, способов ведения деятельности, обуславливающих индивидуальность организации.

Для нашего исследования наиболее близко понимание О.В. Пастюк, которая пишет, что это та атмосфера, в которой педагоги, сотрудники и родители воспитанников и учащихся находятся, это всё, с кем или с чем они сталкиваются в период их пребывания на территории организации [38, с. 23].

Интересен к данному понятию у Э. Джакуса, который обращает внимание на то, что культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [14].

Корпоративная культура образовательного учреждения представляет собой комплекс принципов деятельности, направленных на реализацию его экономических, социальных и профессиональных интересов, согласующихся с установками гражданского общества. Она характеризуется признаками, свойственными корпорациям любого типа (целеполагание, экономический интерес, опора на поддержку общества, финансовая самостоятельность, правовая субъектность, харизматическое руководство, определенная идеология). В то же время корпоративная культура обладает следующими особенностями: ориентация на моральное согласие всех ее членов, приоритеты социальной ответственности, партнерские, а не оппозиционные связи с обществом, открытость, общность целей-ценностей всех участников образовательного процесса. Идеологическим ориентиром образовательной корпорации являются принципы гуманизма, а педагогическим – личностно развивающее обучение и воспитание. Важной особенностью образовательной корпорации является преобладание интеллектуального капитала, академические свободы, которые дают возможность развития науки и развития личности.

Сущностным ядром корпоративной культуры образовательных учреждений и систем является ценность личности как конкретного носителя культуры. В его содержательную часть входят: ценность межличностных отношений, генерация нравственного сознания, установка на понятие «призвание», снятие проблемы отчуждения, дисциплина, удовлетворение творческих и духовных запросов личности, сочетание коллективных и личных целей, интеграция обучающихся и обучаемых, установка на

достижение желаемого будущего, его «присвоение», что достигается методами воспитательного, а не управленческого характера.

В качестве условий формирования корпоративной культуры современного образовательного учреждения выступают исторически сложившиеся ценности педагогического сообщества и потребности различных структур гражданского общества (семья, группы, страты, государство, крупные производственно-экономические объединения, научные сообщества и т. д.), выступающие как источники образовательных потребностей. В качестве субъектов формирования корпоративной культуры выступают государственные и негосударственные образовательные учреждения, призванные отвечать на запросы государства и гражданского общества. Ситуация плюрализма и конкурентности создает благоприятную ситуацию для организации учебно-воспитательного процесса в корпоративном духе, что позволяет улучшить подготовку будущих профессионалов, ориентированных на традиции своей профессии.

Корпоративная культура образовательного учреждения как целостное образование содержит компоненты, относящиеся как к учреждению в целом (педагогическая культура, организационная культура, экологическая культура, коммуникативная культура, рефлексивная культура и т. д.), так и личностному уровню участников педагогического взаимодействия (личностные культурные компетентности). Корпоративная культура образовательного учреждения способна сочетать общее и частное, индивидуальное и коллективное, создавать необходимую образовательную и нравственную среду, способствующую воспитанию самоактуализирующейся личности, чья траектория развития адекватна социальной реальности.

При совпадении экономических и правовых основ деятельности образовательных и других видов корпораций, коренным отличием корпоративной культуры образовательного учреждения являются ее аксиологические основания, формирующиеся на традициях солидарности в

межпоколенных и межчеловеческих отношениях, на философской и мировоззренческой компетентности педагогов. Педагогическим ресурсом для генерации образцов корпоративной культуры современного образовательного учреждения служат отечественные педагогические теории, педагогическое сознание, наличие отечественных научных педагогических школ, культурные образцы практической деятельности, индивидуальное сознание педагогов.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры. Причем такая схема ни в коем случае не должна подрывать целостность каждой позиции, подталкивать к их ассимиляции.

Корпоративная культура включает в себя:

1. Объединяющие и отделяющие нормы – то общее у членов данного коллектива, благодаря которому легко отличать «своих» от «чужих».
2. Ориентирующие и направляющие нормы – то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей.

Значение корпоративной культуры для развития образовательной организации определяется рядом обстоятельств:

1. Корпоративная культура придает сотрудникам образовательного учреждения организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает не только у педагогов, но и у всех сотрудников ощущение надежности образовательной организации и

своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищённости.

2. Знание основ корпоративной культуры своей образовательной организации помогает новым сотрудникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них всё наиболее важное и существенное.

3. Внутриорганизационная культура образовательной организации, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность сотрудника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, корпоративная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания). Современный руководитель детского сада или школы должен четко осознавать, что образовательная организация – это довольно сложный организм, основой жизнедеятельности которого является корпоративная культура.

Уровни корпоративной культуры по степени визуализации влияния на поведение членов организации (по Э. Шейну).

Уровень 1. Видимые культурные артефакты, к которым можно отнести такие ее проявления, как формально-иерархическая структура организации, система лидерства, технология и продукты деятельности, её художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, устойчивые способы отношений со средой, поведение членов организации. Все эти проявления корпоративной культуры в большей или меньшей степени доступны для наблюдения и описания. Гораздо труднее дать ответ на вопрос, почему в данной организации они приняли именно такую форму. Ответ на этот вопрос лежит на втором уровне анализа - уровне организационных ценностей.

Уровень 2. В качестве метода их обнаружения и описания Э. Шейн предлагает проведение глубинных интервью с представителями организационного ядра, контент-анализ внутриорганизационной

документации и так далее. Однако на этом уровне мы получаем только те ценности, которые в большей или меньшей степени осознаются самими членами организации или же поощряются ее руководством.

Уровень 3. Неосознанные «базовые представления» определяют то, как члены группы воспринимают окружающее, что они думают, делают и чувствуют. Особенностью этих базовых представлений является их «априорность», ультимативность.

Совокупность этих (базовых) представлений образует так называемую «культурную парадигму» организации. Они структурируются, создавая в большей или меньшей степени целостный образ. Этот процесс усвоения и структурирования в сознании определенных представлений вызван стремлением индивида избежать неуверенности, достичь определенности в повседневной жизни. «Культурная парадигма» в силу своей общей значимости (в рамках данной организации) помогает избежать этой неопределенности и определяет отношение индивида к окружающему миру, представления о природе, человеке, смысле его деятельности. Она формируется вокруг пяти базовых представлений [14].

1. Об отношениях со средой. Возможны три варианта отношения со средой, определяемые культурной парадигмой:

а) стремление использовать возможности среды. Среда рассматривается как подчиненный человеку объект, подконтрольный ему, как источник удовлетворения потребностей независимо от последствий. Человек стремится черпать из нее ресурсы по возможности безвозмездно. Такое отношение характерно для большинства западных стран;

б) стремление добиться гармонии со средой. Этот подход характерен для восточной культуры;

в) стремление защититься от угрожающего, опасного влияния среды. Возникновение чувства незащищенности перед проявлением природных стихий. Такой подход характерен для обществ с неразвитой экономикой, традиционных обществ.

2. О повседневной жизни. Сюда входят совокупность правил поведения, языковых норм, представления о том, что хорошо, а что плохо, что правда, а что нет, представления о будущем (живут люди сегодняшним днем или ориентированы на перспективу), отношение к собственности (например, признается частная собственность или нет), отношение ко времени (существует ли прогресс или все движется по кругу).

3. О природе человека. Эти представления связаны с ответом на вопрос о том, то есть, человек, как он относится к своему труду и своим обязанностям, какой подход целесообразно к нему применять, на что можно рассчитывать, в конечном счете, вкладывая средства в развитие персонала.

4. О человеческой деятельности. Они определяют, как должен вести себя индивид в организации: должен ли он проявлять активность или инициативу, или предпочтение оказывается исполнительскому стилю поведения, должен ли он постоянно проявлять стремление к самосовершенствованию, что он должен получать от выполнения своих обязанностей, к чему следует относиться серьезно, а что является игрой.

5. О человеческих взаимоотношениях. Представления включают наиболее приемлемые и постоянные способы отношений друг с другом. Предпочтение, отдаваемое в организации коллективизму или индивидуализму, степень конкурентности между членами организации, представления о характере властных отношений и о предпочтительной их форме: должны ли они быть традиционными, легитимными или харизматическими, как далеко могут простираться властные полномочия, какова степень иерархизации в организации. Эти базовые представления в достаточной мере исчерпывают, по Шейну, содержание культурной парадигмы [15].

В настоящее время существуют разные подходы к определению основных элементов корпоративной культуры, основных её характеристик.

Соединяя всевозможные критерии анализа корпоративной культуры, А. Ф. Харрис и Р. Моран выделили десять содержательных, наиболее

ценящихся в организации характеристик, свойственных любой организационной культуре.

1. Осознание себя и своего места в организации. В одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях 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 различаются в разных группах и организациях; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Разнообразие униформ, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур.

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи. Как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности.

6. Взаимоотношения между людьми. На межличностные отношения оказывают влияние такие характеристики как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.

Соблюдение формальных требований этикета или протокола, степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов.

7. Ценности и нормы. Первый тип норм является совокупностью представлений о том, что хорошо, а что плохо; второй - набором предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.

8. Вера во что-то или расположение к чему-то. Вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.

9. Процесс развития работника и научение. Бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту.

10. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации [22].

Корпоративная культура образовательных организаций имеет двойственную природу: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг (культура конкурентной борьбы), а с другой стороны – традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей. Т. Б. Сергеева, О. И. Горбатько выделяют несколько подходов в осмыслении особенностей корпоративной культуры образовательной организации:

- 1) культурная ценностная ориентация в форме общего морального согласия относительно прав и обязанностей;
- 2) наличие интеллектуального капитала, инновационная культура;
- 3) ситуация развития и «опережающий характер» образовательного процесса;
- 4) приоритеты развития личности;
- 5) открытость, вариативность, полисубъектность [8].

Образовательная организация современного типа, осваивающая новые образцы корпоративной культуры, стоит перед необходимостью разработки двух траекторий своей стратегии: внешней и внутренней.

Внешняя траектория – это конкурентоспособность, рентабельность, качество образования, количественные показатели успешности. Внутренняя траектория – поддержание и развитие культурного образца деятельности, основанного на гуманистических ценностях педагогики. По мнению В. М. Масловой [9], структуру корпоративной культуры организации можно представить следующим образом (рис. 1).



Рисунок 1 – Структура корпоративной культуры организации

Сформированная корпоративная культура должна выполнять следующие функции:

- 1) внутренней интеграции;

- 2) внешней адаптации;
- 3) закрепления корпоративных ценностей;
- 4) формирования корпоративного патриотизма;
- 5) создания единого нормативного поля.

Значение культуры возрастает с течением времени. Поскольку ее корни лежат глубоко в убеждениях людей. Она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела.

Таким образом, корпоративная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры включают сопротивление новому и отсутствие контактов.

Уникальность культуры в том, что она обеспечивает достижение желаемого будущего организации, является достоянием системы внутренних ценностей фирмы.

Проведенный контент – анализ показал, что чаще всего в определение корпоративной культуры входят такие слова, как «члены», «организация», «разделяемые», «способ», «поведение», «приобретенные», «образцы», «система», «нормы» [28]. Из изученных источников можно сделать следующие выводы:

принципиальным является то, что корпоративная культура должна быть воспринята всеми членами организации;

большинство авторов упоминают в качестве компонента корпоративной культуры ценности организации, что позволяет считать их центральной составляющей исследуемого явления.

1.3 Модель системы корпоративной культуры в процессе управления профессиональной образовательной организацией

Довольно часто руководители российских образовательных организаций не уделяют должного внимания корпоративной культуре, считая её чуть ли ничем-то второстепенным и незначительным. Однако это не совсем так. В науке существуют различные подходы к данной проблеме.

Так, модель Г. Харрисона различает четыре типа: организации с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, задачи, на человека и власть [13]. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер её деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них (рис. 2).



Рисунок 2 – Модель организации с корпоративной культурой (Г. Харисон)

Австрийский ученый Г. Хофстед разработал модель, по которой сравнивает культуры различных стран по следующим четырем параметрам [9]:

1. Индивидуализм/коллегиальность, предполагающий, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей (например, родственников, друзей).

2. Зона власти. Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

3. Снижение (устранение) неопределенности. Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно.

4. Мужественность/женственность. Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Следует отметить, что все рассмотренные нами модели разработаны зарубежными учеными и не учитывают особенностей российской культурной среды, истории и менталитета. Так как Россия отличается огромными масштабами и уникальностью своего развития, то и экономическая модель должна быть приемлема для всех регионов страны, а также для отдельных производственно-хозяйственных систем, отличающихся спецификой функционирования.

Методика изучения корпоративной культуры организации, разработанная А. Камероном и Р. Куином, предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определении тех ее аспектов, которые для организации желательно изменить. А. Камерон и Р. Куин различают четыре типа корпоративной культуры: клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая. Особенности каждого из выделенных типов корпоративной культуры рассмотрим на рисунке 3 [20, с. 1759].



Рисунок 3 – Особенности типов корпоративной культуры по А. Камерону и Р. Куину

Методика предназначена для оценки шести ключевых измерений корпоративной культуры:

1. Важнейшие характеристики организации;
2. Общий стиль лидерства;
3. Управление наемными работниками;
4. Связующая сущность организации;
5. Стратегические цели организации;
6. Критерии успеха.

Оценить возможность реализации стратегии организации и решить, менять цели и задачи или выстраивать другую корпоративную культуру, отвечающую новой стратегии, поможет диагностика корпоративной культуры. Точное измерение социально-психологических качественных параметров невозможно.

Поэтому предлагается использовать для этого систему тестов и вопросников. На наш взгляд, наиболее сбалансированный подход к расчету

индекса эффективности корпоративной культуры предложил Д. Денисон [10].

Модель Д. Денисона, используемая для диагностики корпоративной культуры организации и обработки результатов опроса, помогает ответить на вопросы:

- 1) есть ли у организации миссия и цели, о которых имеет представление значительная часть персонала;
- 2) насколько согласованы между собой действия всех сотрудников, не противоречат ли они друг другу;
- 3) обладает ли компания организационной гибкостью, способна ли меняться под воздействием внешней среды;
- 4) насколько сотрудники заинтересованы в развитии организации и вовлечены в этот процесс;
- 5) каков психологический климат в коллективе.

Кроме того, результаты анкетирования позволяют выстраивать ту корпоративную культуру, которая соответствует стратегическим целям и необходима организации для их достижения, помогают выявить «рычаги перемен», спланировать изменения культуры, внедрить и отследить их.

Эта модель строится на оценке четырех ключевых характеристик корпоративной культуры и управления:

- 1) миссия организации (определяет значимые долгосрочные направления развития);
- 2) вовлеченность (развитие способностей, чувства сопричастности и ответственности сотрудников);
- 3) согласованность (является основным источником интеграции, координации и контроля);
- 4) способность к адаптации (гибкость, трансформация запросов деловой среды в действия).

Каждая из этих характеристик дополнительно разделяется на три качества (индикатора).

Таким образом, в рамках данной модели всего оценивается 12 параметров. Индикаторы миссии организации:

- стратегическое направление и намерение;
- цели и задачи;
- видение.

Индикаторы согласованности:

- координация и интеграция;
- способность к консенсусу;
- вовлеченность в ценности.

Индикаторы степени вовлеченности сотрудников:

- расширение прав и возможностей сотрудников в организации;
- ориентация сотрудников на коллективную работу;
- развитие их способностей и производительности.

Индикаторы адаптивности:

- способность к изменениям;
- внимание к клиентам;
- обучаемость организации.

В результате анкетирования получают индексы, присущие факторам параметров культуры (таблица 2).

Таблица 2 – Проекция и индексы в модели организационной культуры Д. Денисона

Характеристика культуры	Индексы
Приспособляемость (адаптивность)	1) Ориентация на перемены; Способность организации к изменениям проявляется через системы мониторинга внешней среды, реагирования на текущие тенденции развития и прогнозирования будущих перемен. 2) Фокусирование на потребителях; Способность организации в понимании своих клиентов, реагировать на изменения их пожелания и предвидеть их будущие потребности.

	3) Организационное обучение. Способность организации к осуществлению инновационной деятельности, получению новых знаний и развитию существующих навыков.
Миссия	1) Стратегическое намерение и направление; Наличие у сотрудников представление о стратегии компании и понимание своего вклада в процесс её реализации. 2) Цели и перспективы; Четкое представление сотрудников о направлении своей работы согласно поставленной цели компании. 3) Видение
Последовательность (согласованность)	1) Разделение ценностей; Сотрудники должны разделять общепринятые ценности компании. 2) Умение достигать согласия; Способность к переговорам для решения поставленной задачи. 3) Координация и интеграция. Способность сотрудников компании работать совместно для достижения общих целей
Вовлеченность	1) Делегирование полномочий; Возможность сотрудников в проявлении своей инициативы и управлять своей работой, что создает у него чувство ответственности по отношению к организации. 2) Ориентация на работу в команде; Формирование желания работать в команде для совместного выполнения работы и взаимной ответственности с целью достижения нужных результатов. 3) Развития способностей. Инвестирование в повышении квалификации сотрудников компании для сохранения уровня конкурентоспособности в отрасли

Исходя из методики Д. Дэнисона, мы представили модель корпоративной культуры в виде круга, разделенного на четыре сектора, соответствующих каждому параметру культуры (Рис. 4).

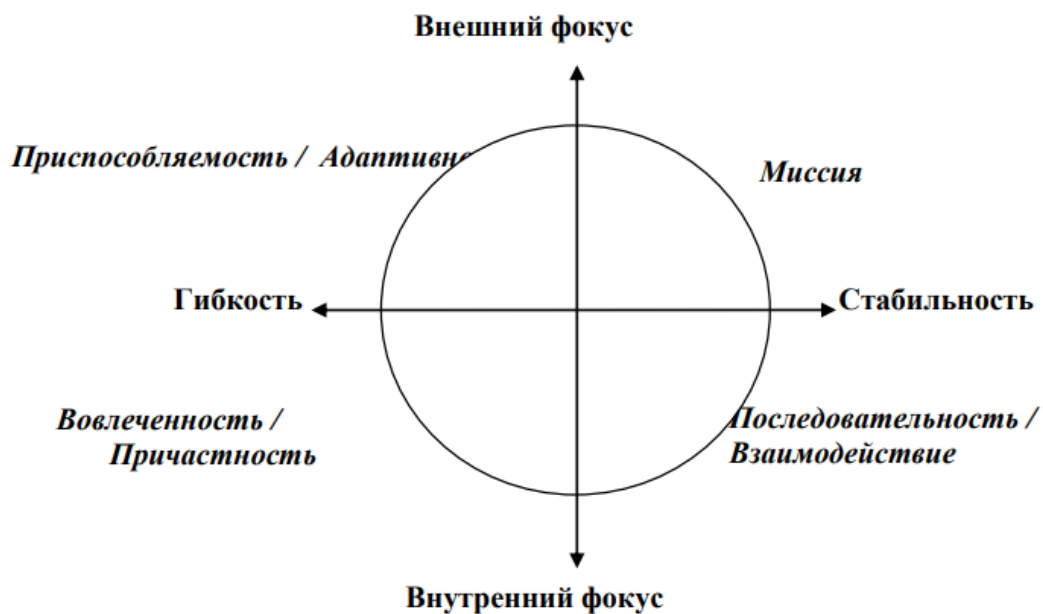


Рисунок 4 – Модель корпоративной культуры Д. Дэнисона

Горизонтальная ось определяет гибкость или стабильность организации. Вовлеченность и приспособляемость играют большую роль в обеспечении гибкости компании и проведении организационных изменений, в то время как последовательность и миссия определяют ориентацию на стабильность, устойчивость и управляемость. Вертикальная ось определяет ориентированность на внутренний и внешний фокус. Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние. Исследование с помощью модели Дэнисона позволяет определить влияние, оказываемое корпоративной культурой на ключевые показатели деятельности и эффективности функционирования организации, понять как они соотносятся, и, как следствие, определить приоритетные направления развития и разработать план действий с целью повышения организационной эффективности.

Использование методики Д. Дэнисона в анализе корпоративной культуры в рамках данного исследования обусловлено тем, что опросник, предлагаемый заполнить сотрудникам, охватывает практически все

проявления культуры в организации и позволяет не только определить преобладающий тип культуры, но и наиболее полно описать ее. Вопросы формирования и развития корпоративной культуры активно разрабатываются и освещаются как зарубежными, так и отечественными исследователями: М. Армстронга, Р. Акоффа, В. Н. Воронина, П. В. Забелина, А. А. Кеннеди, Э. Лоулера, П. Д. Льюиса, А.И. Наумова, Н. Ньюкома, В. В. Томилова, А. В. Тышковского, А. В. Филиппова, Э. Шайна, К. Штольца и других. Учеными внесен значительный вклад в разработку методологии и теории исследования средств функционирования корпоративной культуры, рассмотрены некоторые особенности общепсихологических механизмов, проявляющихся в процессе ее формирования и развития.

Выводы по первой главе

Из рассмотренных понятий, выберем следующее определение корпоративной культуры как ключевое: «Корпоративной культурой является уникальная система, целостная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, форм отношений и взаимодействия между сотрудниками, которые регламентируют и определяют способы их профессионального объединения для достижения поставленных руководством образовательного учреждения и принимаемых всем коллективом целей развития и как собственно организации, так и творческого совершенствования всех участников педагогического процесса и ближайшего социального окружения».

Корпоративная культура профессиональной образовательной организации подвержена влиянию внешних и внутренних факторов. Внутренние факторы касаются стратегии развития профессиональной образовательной организации ее миссии и целей, характера и содержания

образовательного процесса, общего уровня культуры специалистов, стиля руководства и др.

К внешним факторам, влияющим на корпоративную культуру, следует отнести настоящие политические и экономические условия; национальные особенности, традиции, культуру; классовые, этнические, расовые различия; деловую среду.

Значение корпоративной культуры профессиональной образовательной организации определяется результатом взаимодействия внутренних и внешних факторов, ограничивающих ее функционирование и снижающих эффективность. Хорошо организованная, эффективно действующая культура профессиональной образовательной организации препятствует негативным изменениям в ней и способствует сохранению положительных аспектов.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ГБПОУ КАСЛИНСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ГУМАНИТАРНЫЙ ТЕХНИКУМ

2.1 Анализ эффективности корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение Каслинский промышленно-гуманитарный техникум. Адрес: Челябинская область, г. Верхний Уфалей, ул. Бабикова, д. 62. Год создания – 25.08.1987.

Миссия техникума: предоставление оптимально широких возможностей наибольшему числу учащихся, ориентированных на высокое качество воспитания и образования.

Учредитель – Муниципальное образование городской округ г. Верхний Уфалей Челябинской области в лице Администрации города Верхнего Уфалея.

ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум осуществляет внутреннюю и внешнюю формы и методы оценки качества. Внутренняя оценка (мониторинг) осуществляется администрацией, учителями, педагогом-психологом. Это проведение контрольных срезов по предметам, пробных экзаменов, диагностических работ, комплексных работ, психологического обследования по различным методикам. Внешняя оценка качества образования осуществляется с помощью городских и всероссийских мониторингов изучения учебных предметов.

Анализ работы ГБПОУ за 2018-2022 годы по работе с педагогами по проблемам формирования и демонстрации корпоративной культуры проводился на основе данных следующих методик:

1. «методика изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин).

Основные критерии эффективности управления педагогическим коллективом техникума по данной методике:

- характеристика сложившейся корпоративной культуры: общий стиль лидерства, управление наемными работниками, стратегические цели организации, критерии успеха;
- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в техникуме,
- система распространения информации среди членов коллектива,
- оценка результатов работы техникума в соотношении с другими техникумами города [19, с. 1759].

2. «опросник Д. Денисона для оценки корреляции между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью.

Основные критерии эффективности управления педагогическим коллективом техникума по данной методике:

- адаптивность: «Индекс создания изменений», «Индекс ориентированности на клиента», «Индекс организационного обучения»;
- миссия: «Индекс стратегического направления», «Индекс целей», «Индекс видения»;
- согласованность: «Индекс координации и интеграции», «Индекс согласия», «Индекс ключевых ценностей»;
- вовлеченность: «Индекс полномочия», «Индекс развития способностей», «Индекс командной ориентации» [23, с. 65].

В таблице 3 представим кадровый потенциал образовательной организации.

Таблица 3 – Кадровый потенциал

№	Показатели	Период									
		2018		2019		2020		2021		2022	
			% к ито гу		% к ито гу		% к ито гу		% к ито гу		% к ито гу
1	Возрастной состав сотрудников										
1.1	до 25 лет	5	13,1 6	7	16,2 8	9	18,7 5	7	14,8 9	6	13,6 4
1.2	От 25 до 35 лет	14	36,8 4	15	34,8 8	16	33,3 3	17	36,1 7	18	40,9 1
1.3	От 35 до 45 лет	6	15,7 9	7	16,2 8	8	16,6 7	8	17,0 2	7	15,9 1
1.4	Свыше 45 лет	13	34,2 1	14	32,5 6	15	31,2 5	15	31,9 1	13	29,5 5
2	Стаж работы										
2.1	до 1 года	-	-	-	-	2		2		2	
2.2	От 1 до 5 лет	6	15,7 9	7	16,2 8	8	16,6 7	7	14,8 9	7	15,9 1
2.3	От 5 до 10 лет	12	31,5 8	14	32,5 6	15	31,2 5	16	34,0 4	17	38,6 4
2.4	От 10 до 20 лет	5	13,1 6	5	11,6 3	6	12,5 0	6	12,7 7	7	15,9 1
2.5	От 20 до 30 лет	6	15,7 9	7	16,2 8	8	16,6 7	7	14,8 9	5	11,3 6
2.6	Свыше 30 лет	9	23,6 8	10	23,2 6	9	18,7 5	9	19,1 5	6	13,6 4
3	Категории сотрудников										
3.1	Без категории	2	5,26	3	6,98	4	8,33	4	8,51	4	9,09
3.2	Соответствие занимаемой должности	13	34,2 1	15	34,8 8	17	35,4 2	16	34,0 4	17	38,6 4
3.3	Первая	9	23,6 8	10	23,2 6	11	22,9 2	10	21,2 8	9	20,4 5

3.4	Высшая	14	36,8 4	15	34,8 8	16	33,3 3	17	36,1 7	14	31,8 2
4	Итого	38	100	43	100	48	100	47	100	44	100

Рассматривая структуру возрастного состава сотрудников ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум за 2018 год можем сказать, что в учреждении наибольшее число сотрудников – работники от 25 до 35 лет, доля этой категории группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре – 37 %. Свыше 45 лет, эта возрастная группа – 34 %. На третьем месте по возрастной структуре персонала - работники от 35 до 45 лет, их удельный вес составляет 16 %. Четвертое место занимает возрастная группа сотрудников до 25 лет, удельный вес составляет 13 %.

За 2022 год показывают в учреждении наибольшее число сотрудников по-прежнему работники от 25 до 35 лет, доля этой категории увеличилась на 4 % и составила 41 %. Категория свыше 45 лет сократилась на 5 %. На третьем месте по возрастной структуре персонала - работники от 35 до 45 лет, их удельный вес составляет по-прежнему 16 %. Наименьший удельный вес в возрастной структуре по-прежнему занимают сотрудники до 25 лет – 14 %.

На рисунке 5 рассмотрим динамику количества сотрудников ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум за 2018 - 2022 годы.

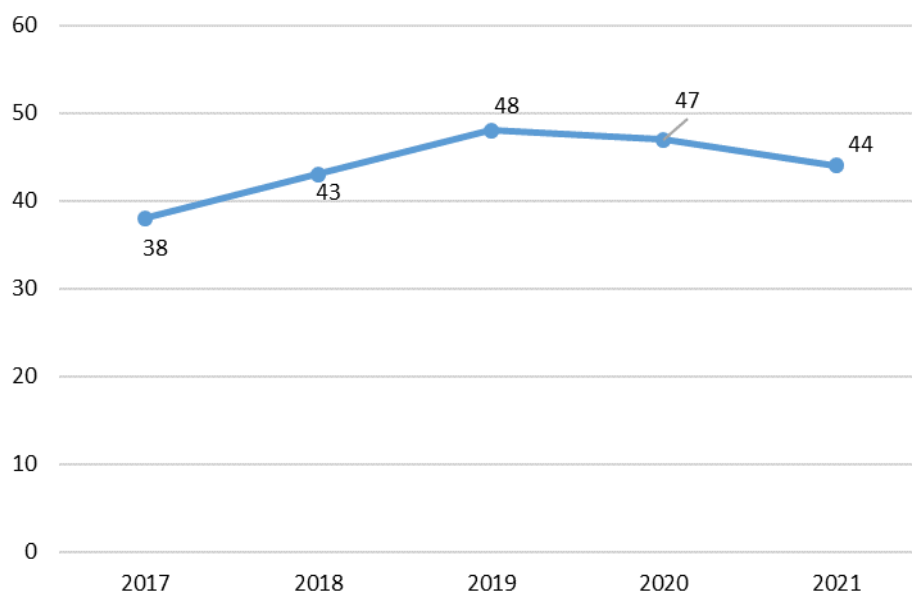


Рисунок 5 – Динамика количества сотрудников ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум за 2018 - 2022 годы

Численность сотрудников в 2022 году изменилась на 6 чел. или на 21,4 %. И снизилась по сравнению с 2018 годом на 4 человека или на 10,5 %.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают сотрудники со стажем свыше 30 лет (32 %), на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 1 года до 5 лет – 22 %. Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (21 %). Работники со стажем от 10 до 20 лет – 18 %. Работники со стажем от 5 до 10 лет составили 7 %. Молодые специалисты в данной организации присутствуют. Можно сделать вывод, что коллектив ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум очень профессионален, больше 50 % составляют педагоги со стажем 20 лет и более.

Данные, показывают, что наибольший удельный вес занимают сотрудники со стажем от 10 – 20 лет, доля которого повысилась на 3 %, на втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 5 до 10 лет и от 1 года до 5 лет (по 20 %). Третье место занимают работники со стажем свыше 30 лет снизилось на 14 %. Доля работников со стажем от 20

до 30 лет снизилась на 6 %. Молодые специалисты в данной организации имеют долю в 6 %.

Доля педагогов с высшей категорией составляет 50 %, на втором месте педагоги с первой категорией 32 %. Третье место занимают сотрудники, которые соответствуют занимаемой должности – 11 %. Доля работников без категории – 7 %, в их число входят молодые специалисты. Таким образом, педагогов с высшей и первой категорией в данной организации более 80 %.

Доля педагогов с высшей категорией снизилась до 41 %, на втором месте по-прежнему педагоги с первой категорией, доля которых снизилась на 6 %). Третье место занимают сотрудники, которые соответствуют занимаемой должности, доля которых увеличилась на 10 %. Доля работников без категории увеличилась на 5 %. Таким образом педагогов с высшей и первой категорией в данной организации более 60 %. Это говорит о том, что учреждение имеет нестабильный коллектив.

Представим результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин (приложение 1)) в таблице 4.

Анализ данных, приведенных в таблице, показывает, что педагоги оценили уровень развития корпоративной культуры в как клановой на 30%. Мы можем охарактеризовать коллектив техникума как организацию семейного типа:

– сотрудники чувствуют себя большой семьей, работа для них - второй дом, педагоги преданы делу. В коллективе низкая текучесть кадров. Часто для реализации каких-либо проектов педагоги ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум объединяются в команды.

– 20% отметили развитость адхократической культуры, то есть, они считают, что организация ориентирована на новаторство и отказ от авторитарных форм отношений;

Таблица 4 – Результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р.

Куин)

Испытуемый	Компонент изучения											
	1		2		3		4		5		6	
	реал	жел	реал	жел	реал	жел	реал	жел	реал	жел	реал	жел
Ольга Г.	А	С	С	С	А	А	А	А	Д	В	В	С
Анна П.	С	С	А	С	В	С	А	А	С	С		
Елена П.	А	А	Д	В	А	С	С	С	В	С	А	А
Екатерина Л.	В	С	А	С	В	С	А	С	В	С	Д	В
Ольга С.	Д	В	В	С	Д	В	Д	В	А	С	В	С
Оксана Г.	А	С	А	А	С	С	С	С	А	А	А	С
Алена П.	А	С	А	А	А	С	В	С	С	С	А	С
Екатерина С.	С	С	В	С	Д	В	А	С	Д	В	С	С
Ирина Д.	А	С	А	С	А	А	С	С	А	С	А	А
Ольга К.	А	С	С	С	А	А	В	С	А	С	А	С

– 30 % считают, что в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум преобладает рыночная составляющая корпоративной культуры, ведь в настоящее время повысилась доля платных образовательных услуг, предоставляемых техникумом, а также контакты со спонсорами;

– 20% охарактеризовали корпоративную культуру техникума как иерархическую, то есть, по их мнению, меньше всего внимания со стороны руководства уделяется процедурам, правилам и инструкциям, гарантирующим высокое качество предоставляемых образовательных услуг.

Одновременно нами был построен профиль желаемой корпоративной культуры. Так, 40 % видят корпоративную культуру в исследуемом ГБПОУ как клановую, 30 % - как адхократическую, 20 % как рыночную, и 10 % как иерархическую.

По результатам исследования нами были составлены два профиля реальной и желаемой корпоративной культуры в исследуемом техникуме. Данные профили представлены на рисунке 6.

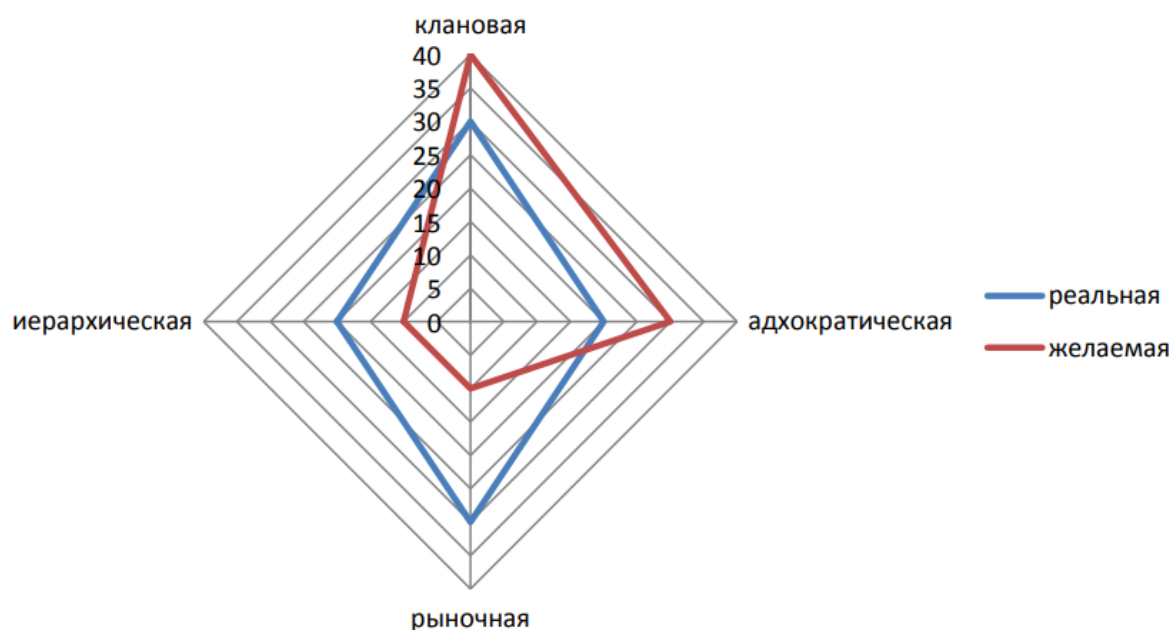


Рисунок 6 – Реальный и желаемый профили корпоративной культуры (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Сопоставление полученных профилей говорит о том, что педагоги техникума желают усилить клановый элемент в их корпоративной культуре. На наш взгляд, связано это с тем фактом, что именно этот тип предполагает наличие очень дружественного места работы, где у людей масса общего.

По нашим наблюдениям, это именно так – в техникуме большое место занимают традиции и личная преданность руководителю, который воспринимается скорее, как старший друг и наставник, однако при этом его мнение является приемлемым и требующим обязательного исполнения. Коллектив очень дружный и сплоченный, а моральный климат стимулирует творческую деятельность каждого педагога техникума.

Отметим, что именно при господстве клановой корпоративной культуры можно строить долгосрочные планы совершенствования как каждого педагога, так и работы всего техникума.

Желание коллектива техникума усилить адхократическую культуру говорит о том, что необходимо более динамичное развитие творческого начала в коллективе. Действительно, здесь много молодых педагогов, которые стремятся к педагогическому поиску, к изучению новаторского опыта, к внедрению его в работу с детьми, родителями, социумом. Педагоги, имеющие солидный стаж педагогической работы, способны направить молодых в нужное русло, оказать методическую помощь.

Стремление к такому типу культуры позволит данному техникуму в долгосрочной перспективе сделать акцент на постоянном росте и обретении новых ресурсов при поощрении личной инициативы и свободы педагогов» [20].

Желание педагогов техникума снизить процент проявлений рыночной корпоративной культуры говорит о том, что они не хотят поставлять некачественные образовательные услуги. В личных беседах с педагогами техникума было выявлено, что они готовы разрабатывать новые образовательные продукты, но их не должно быть много и они должны быть

высокого качества. Также, согласно представленным профилям, «коллектив техникума высказывается за снижение доли иерархической корпоративной культуры.

Да, педагоги согласны с тем, что в техникуме должны быть планы повышения квалификации, должна на должном уровне вестись документация, существовать система правил и инструкций, однако они отмечают, что все эти документы для эффективного достижения целей обучения и воспитания детей должны быть рационально сформулированы и не мешать педагогам техникума выполнять их прямые обязанности» [20].

Данные, полученные по методике А. Камерон и Р. Куин позволяют нам выделить те аспекты развития корпоративной культуры техникума, которые необходимо изменить:

- сохранение морального климата в коллективе;
- усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-педагогический процесс ГБПОУ;
- работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
- совершенствование личного профессионального опыта;
- снижение количества при повышении качества отчетной документации.

При помощи методики А. Камерон и Р. Куин нами были также оценены такие показатели деятельности ГБПОУ, как:

- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в техникуме,
- система распространения информации среди членов коллектива,
- оценка результатов работы техникума в соотношении с другими техникумами города [20].

Рассмотрим полученные данные, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Соотношение динамики и контроля в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек	%
больше динамики, меньше контроля	5	38,4
баланс динамики и контроля	5	38,4
больше контроля, меньше динамики	3	23

Данные таблицы позволяют говорить, что по переменной «Уравновешенность динамики и контроля» в деятельности техникума 38,4 % педагогов считают, что в управлении коллективом необходимо больше динамики и меньше контроля, еще 38,4 % – что необходимо соблюдать баланс динамики и контроля. Полученные данные показывают, что руководителю необходимо немного ослабить контроль и позволить педагогам техникума проявлять больше самостоятельности при решении текущих вопросов» [22].

Представим полученные данные графически на рисунке 7.

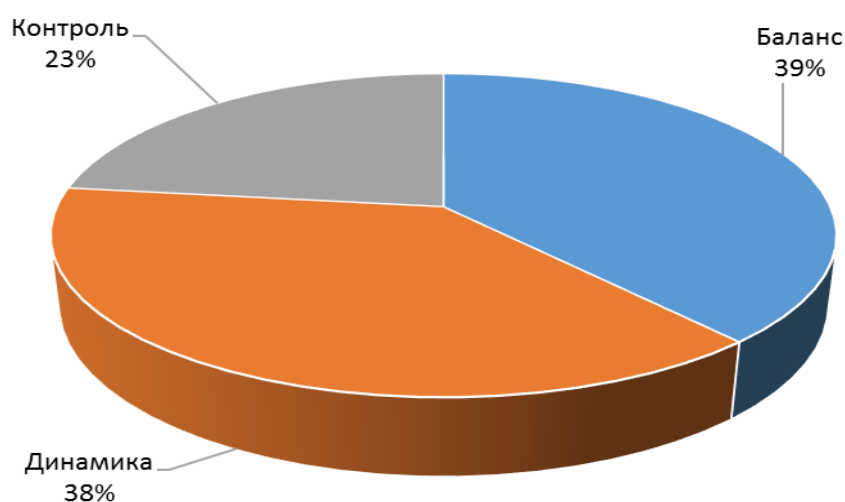


Рисунок 7 – Соотношение динамики и контроля в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель - восприятие педагогами своей роли в работе техникума, данные по которому представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Роль педагогов в работе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек	%
взаимозаменяемые части организационной машины	1	0,08
наименее ценный элемент коллектива	2	0,15
уникальные и автономные личности	3	0,23
активные партнеры в сотрудничестве	3	0,23
люди, объединенные принадлежностью к общему делу	4	0,31

Данные таблицы 6 позволяют выявить следующую управленческую проблему: не все педагоги техникума чувствуют свою сопричастность к общему делу.

2 человека оценили себя как «наименее ценный элемент коллектива» и «взаимозаменяемые части организационной машины». Эти педагоги считают, что руководство не обращает внимания на их личностные качества, на их профессиональный опыт, так как гонится за выполнением определенных показателей.

При этом большинство опрошенных – 31 % считают себя людьми объединенными принадлежностью к общему делу, т. е. главная причина, которая объединяет сотрудников, заключается в выполнении целей образования в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум. Представим полученные данные графически на рисунке 8.

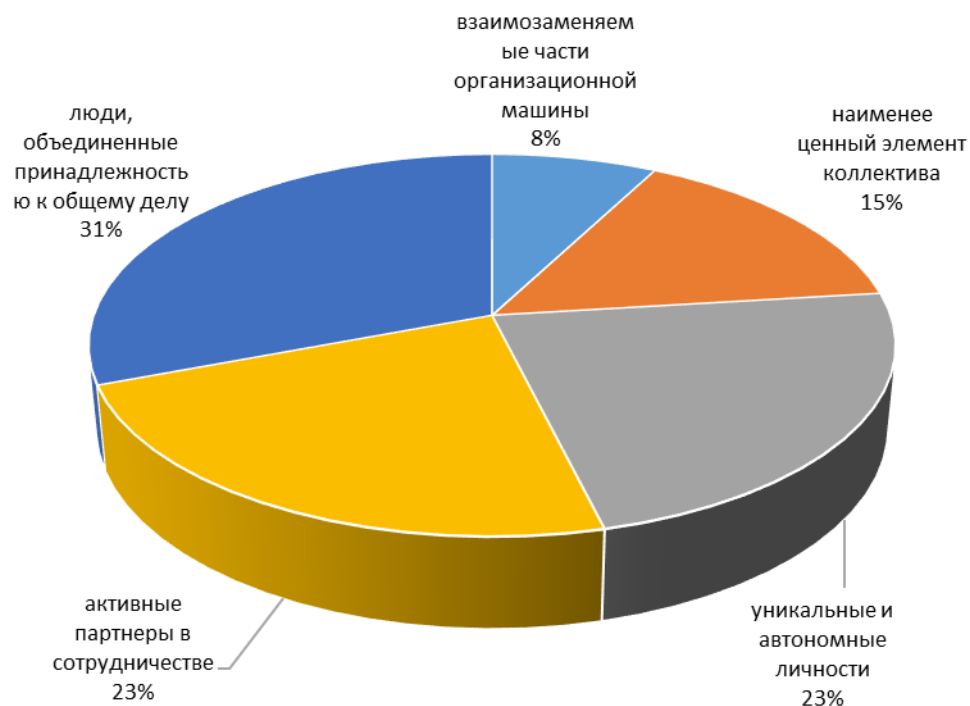


Рисунок 8 – Роль педагогов в работе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель – доступ к важной организационной информации, данные по которому представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Доступ к важной организационной информации (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек	%
контролируется и доступ к ней ограничен	3	0,23
используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей	3	0,23
распространяется открыто	3	0,23

расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга	3	0,23
не знаю / затрудняюсь ответить	1	0,08

Данные таблицы 7 наглядно показывают, что важная организационная информация доступна далеко не всем членам коллектива исследуемого техникума.

Всего 20 % опрошенных считают, что информация распространяется открыто, остальные же члены коллектива в разных вариантах ответов дали понять, что зачастую не владеют важной для них профессиональной информацией. То есть, мы можем сделать вывод о том, что доступ к информации в техникуме является ограниченным для членов коллектива. Представим полученные данные графически на рисунке 9.

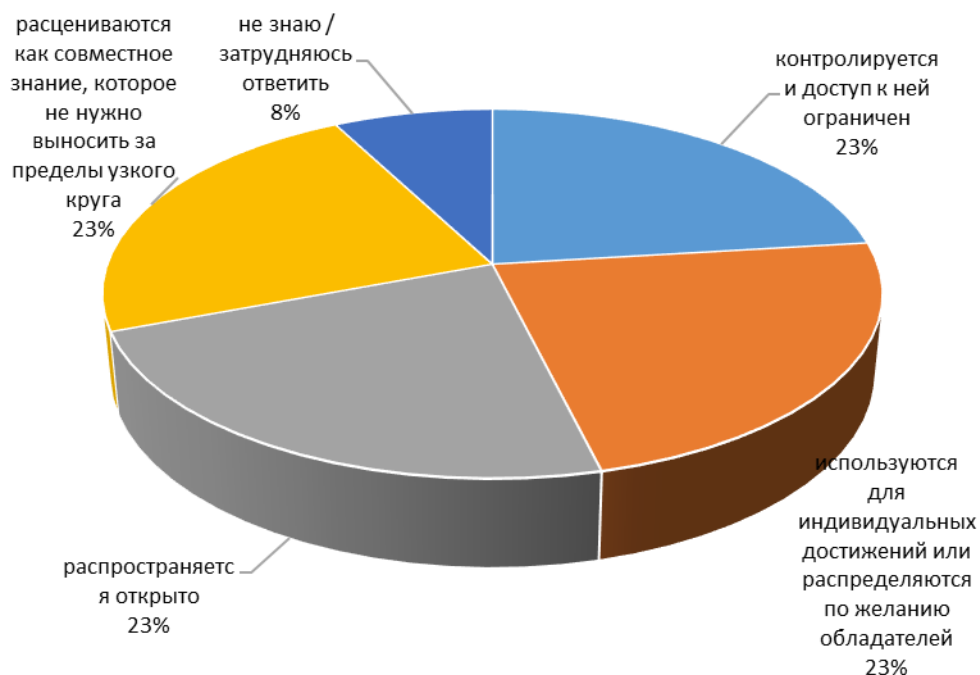


Рисунок 8 – Доступ к важной информации (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель – результаты работы техникума по отношению к другим ГБПОУ города, данные по которому представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка результатов работы ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум по отношению к другим техникумам города

Показатель	Количество человек	%
Неудовлетворительно	3	0,23
Удовлетворительно	7	0,54
Отлично	3	0,23
не знаю / затрудняюсь ответить	-	-

Полученные данные позволяют говорить о том, что 54 % педагогов техникума оценили показатели работы на «удовлетворительно», а 23 % - на «неудовлетворительно». Это свидетельствует о том, что лишь половина педагогического коллектива техникума достигает средней степени активности и эффективности трудовой деятельности.

Вызывает опасение та часть коллектива (23%), которая оценила свою деятельность как неудовлетворительную, так как, по сути, им удается создавать вид активной деятельности, в то время как они успешно сокращают свою профессиональную активность.

Представим полученные данные графически на рисунке 8.



Рисунок 9 – Оценка результатов работы ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум по отношению к другим ГБПОУ города (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Таким образом, по результатам проведенной нами диагностики по методике А. Камерон и Р. Куин, можно сделать вывод о том, что в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум преобладает клановая корпоративная культура, которую коллектив педагогов стремится не только сохранить, но и укрепить, однако существует ряд проблем, которые необходимо решать для развития корпоративной культуры: повышение заинтересованности в результатах своего труда, развитие методической работы с педагогами, донесение важной профессиональной информации до всех членов педагогического коллектива, общее повышение качества работы и удовлетворенности ею по сравнению с другими техникумами города Верхнего Уфалея.

Диагностика корпоративной культуры профессиональной образовательной организации проводилась с помощью методики Д. Дэнисона, которая включает анкетирование сотрудников организации по специально разработанному опроснику (приложение 2).

Результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона

Показатель	Индекс	Оценка, баллы	Оценка, %
Вовлеченность	Полномочия	3,71	74
	Ориентация на командную работу	3,97	79
	Развитие способностей	2,37	47
Согласованность	Ключевые ценности	3,26	65
	Согласие	2,59	52
	Координация и интеграция	2,92	58
Адаптивность	Ориентация на изменения	2,74	55
	Ориентация на потребителя	2,89	58
	Организационное обучение	3	60
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,31	66
	Цели и задачи	4,41	88
	Видение	3,13	63

Далее результаты анкетирования мы отразили на диаграмме (рисунок 10), которая наглядно иллюстрирует, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой профессиональной образовательной организации по мнению сотрудников.

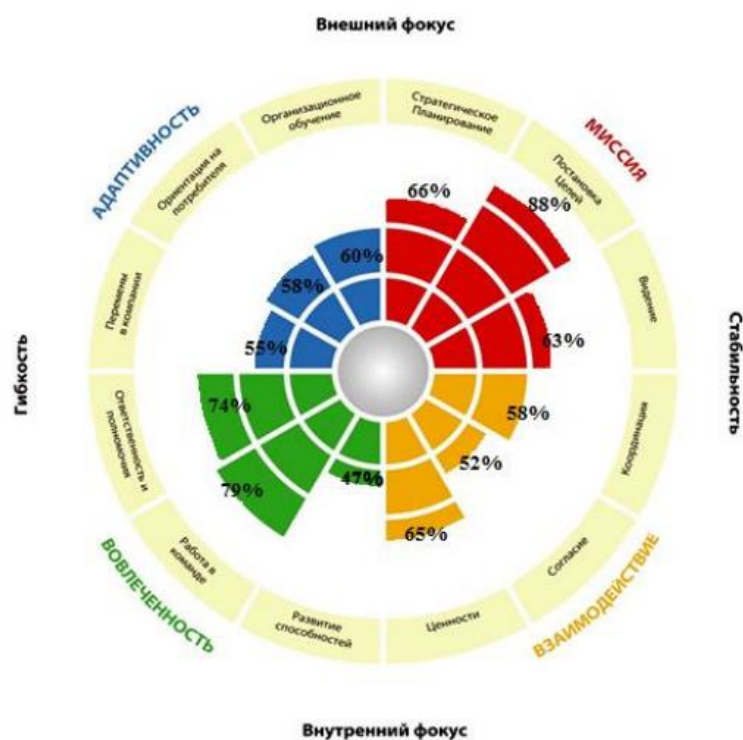


Рисунок 10 – Результаты анкетирования по методике Д. Дэнисона

По результатам диагностики корпоративной культуры профессиональной образовательной организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой профессиональной образовательной организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

В тоже время, высокий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют высокую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс.

Такие показатели, как адаптивность и взаимодействие (согласованность) проявлены практически в равной степени.

При этом ориентация на изменения уступает ориентации на потребителя и организационному обучению, которое играет большую роль

в повседневной жизни профессиональной образовательной организации. Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют предприятие воедино.

Индексы, характеризующие показатель миссии организации, наиболее высоки. Сотрудники отмечают, что наиболее развит в компании процесс постановки общих целей. Большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, и видению будущего профессиональной образовательной организации. Также высокими являются индексы полномочий и командной работы, что говорит о высокой степени вовлеченности персонала в деятельность профессиональной образовательной организации. Однако, мало внимания уделяется развитию способностей сотрудников, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.

Комплекс проведенных методик позволил выявить проблемы в развитии корпоративной культуры педагогов ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум:

- 1) необходимость сохранения морального климата в коллективе;
- 2) усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- 3) усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс техникума;
- 4) работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
- 5) совершенствование личного профессионального опыта каждого педагога техникума;
- 6) снижение количества при повышении качества отчетной документации;
- 7) поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;

8) изучение личностных и профессиональных качеств педагогов ГБПОУ и опора на них в педагогической деятельности;

9) доступность для коллектива важной организационной информации;

10) повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива техникума.

Решение указанных проблем позволит совершенствовать процесс управления педагогическим коллективом на основе повышения корпоративной культуры ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

2.2 Реализация модели корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум

Сегодня идет активный поиск новых подходов к управлению процессом корпоративной культуры педагогов техникума. Влияние управления на корпоративную культуру зависит от того, что делает управленец: как он организует управленческую деятельность, создает условия развития всех членов коллектива.

Управление развитием корпоративной культуры в техникуме – это осознанный и целенаправленный процесс, который должен быть соответствующим образом спланирован, организован, контролируем, мотивирован, а также ориентирован на формирование и развитие традиций, корпоративных ценностей, норм и правил поведения, благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе как составляющих ядра корпоративной культуры [7].

Директор ГБПОУ, в соответствии с требованиями единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, законом РФ «Об образовании», должностной инструкцией, обязан принимать меры по обеспечению образовательного учреждения

квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечению формирования резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Так же он организует и координирует деятельность по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда» [7].

Целостная модель управления развитием корпоративной культуры педагогов техникума представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Модель управления развитием корпоративной культуры педагогов техникума

Данная модель управления развитием корпоративной культуры педагогов ГБПОУ представляет собой подсистему в системе управления педагогическим коллективом и включает цель, задачи, содержание деятельности руководителя и подчиненных, структурные компоненты (материальный, организационный, развивающий), технологии (средства, методы, деятельность), принципы, на которых строится вся модель» [7, 10].

Цель: развитие и укрепление корпоративной культуры для повышения конкурентоспособности и статуса ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Задачи:

- совершенствование системы управления учебно-воспитательным процессом;
- организационно-методическая подготовка и практическое осуществление мероприятий по диагностике и формированию корпоративной культуры;
- внесение изменений в организационную структуру образовательного учреждения - создание управленческого совета;
- рассмотрение и внесение изменений в систему стимулирования работы педагогического коллектива техникума;
- создание оптимальных условий для развития и саморазвития педагогов;
- разъяснение педагогическому коллективу направлений развития корпоративной культуры;
- формирование единых стандартов поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой учреждения;
- апробирование и внедрение новых образовательных технологий и принципов организации учебно-воспитательного процесса;

- создание атмосферы сплоченности коллектива для повышения эффективности инновационной работы;
- участие в различных мероприятиях как воспитанников техникума, так и педагогов: игры, соревнования, конкурсы, конференции и т.д.;
- организация круглых столов с участием социальных партнеров, учащихся школ, родителей;
- формирование единого информационного пространства;
- создание оптимальных условий для повышения квалификации и внедрения инновационного опыта работы педагогов техникума.

В качестве мероприятий, которые также могли бы улучшить корпоративную культуру ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум, можно предложить разработку и внедрение Кодекса корпоративной культуры организации и создание корпоративного портала.

1. Корпоративный кодекс – документ, определяющий основные принципы и стандарты корпоративного управления, этические нормы, эффективную защиту прав и интересов сотрудников, прозрачность принятия решений, профессиональную и этическую ответственность руководства, информационную открытость, развитие системы норм деловой этики.

Кодекс корпоративной культуры должен разрабатываться с учетом норм действующего законодательства Российской Федерации, устава коллежа и других нормативно-правовых актов организации. Положения Кодекса могут изменяться и дополняться по решению педагогического совета образовательной организации, согласно вышеперечисленным документам. Кодекс должен содержать правила и стандарты поведения, распространяемые и на всех членов коллектива образовательной организации независимо от занимаемой должности, статуса и места работы.

В настоящее время у любой серьезной организации имеется корпоративный кодекс. Главное, чтобы это был действующий и

действенный, то есть исполняемый всеми сотрудниками компании документ.

Таблица 10 – Механизмы совершенствования корпоративной культуры в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум по 4 ключевым характеристикам модели Д. Денисона

Ключевая характеристика стиля	Традиционные мероприятия	Инновационные мероприятия
1. Миссия	Кодекс корпоративной культуры техникума	Корпоративный портал техникума
	Регламентированные встречи руководства с сотрудниками (например, по цикловым комиссиям)	Новостная лента о прошедших и предстоящих событиях в организации (актуальная информация для всех участников образовательного процесса)
	Проведение совместных мероприятий с работодателями: – согласование рабочих программ; – участие работодателей в ГИА	Проведение совместных мероприятий с работодателями: – участие работодателей в демо-экзамене; – использование элементов дуального обучения
	Участие в профориентационной работе всех педагогических работников	Создание центра профориентации со своими печатным и интернет-изданиями
	Создание современно оформленных печатных рекламных материалов (буклетов, бюллетеней)	Создание ежегодных видеофильмов-отчетов о техникума для учеников и их родителей
	Ознакомление новых сотрудников с историей техникума, Кодексом корпоративной культуры	Вручение новым сотрудникам брошюр с историей техникума, его традициями
2. Согласованность	Проведение совместных корпоративных мероприятий: – общие мероприятия с учащимися разных площадок (подготовка концертов и т. д.); – спортивные мероприятия для всех сотрудников техникума (например, соревнования по волейболу и т. д.)	Проведение совместных корпоративных мероприятий: – организация спортивной секции для сотрудников на базе техникума; – нетрадиционное проведение корпоративных вечеров (выезд на природу, поход в кино и т. д.)

	Проведение общих методических мероприятий с педагогами трех площадок	Создание «Книги традиций Ступени»
	Организация наставничества (школы молодого педагога)	Создание творческих групп для решения методических и творческих задач из представителей трех площадок
3. Вовлеченность	Проведение конкурсов педагогического мастерства внутри техникума	Методические выставки: лучший портфолио педагога и т. д.
	Организация доски почета преподавателей и учащихся	Организация выставок творческих работ педагогов (хобби)
	Организация условий для самообучения и саморазвития педагогов (лекции, вебинары, пополнение библиотеки литературой для преподавателей разных специальностей и т. д.)	Создание «Книги почета» (лучшие педагоги техникума). Организация конкурсов «Лучший электронный ресурс педагога» и т. д.
4. Адаптивность	Расширение социального партнерства техникума	Расширение функционала библиотеки, оборудование техническими средствами для проведения вебинаров, лекций и т. д.
	Поощрение педагогов, использующих современные образовательные и информационные технологии	Проведение обучающего курса для педагогов по работе с цифровыми образовательными ресурсами
	Постоянный мониторинг потребностей работодателей, учащихся и их родителей с целью корректировки качества предоставляемых услуг	Проведение диагностических исследований по отношению выпускников к будущей профессии
	Постоянный мониторинг удовлетворенности предоставляемыми образовательными услугами (учащиеся, родители)	Постоянное знакомство преподавательского состава техникума с новыми технологиями, методиками в образовательной деятельности

2. Корпоративный портал организации, или интранет, – это внутренняя сеть компании, закрытая для посторонних пользователей. Интранет – многофункциональный сервис, который может обеспечивать доступ к программам документооборота, к планировщику задач, к платформе для видеоконференций и многим другим возможностям в зависимости от потребностей организации.

Цель корпоративного портала: создание единого информационно-рабочего пространства внутри организации, имеющего следующие функции:

- 1) создание общего информационного пространства;
- 2) обучение персонала;
- 3) формирование корпоративной культуры;
- 4) коммуникации;
- 5) контроль;
- 6) безопасность;
- 7) оперативная обратная связь администрации с сотрудниками.

Вследствие внедрения вышеперечисленных механизмов ожидаемый результат может быть следующим:

- сформированная корпоративная культура, адекватная миссии и политике профессиональной образовательной организации;
- повышение признания сотрудниками системы ценностей профессиональной образовательной организации;
- снижение сопротивляемости модернизации и инновационному развитию профессиональной образовательной организации.

Развитие современной образовательной организации с большими возможностями совершенствования и широким спектром образовательных программ по востребованным направлениям подготовки способствует привлечению потребителей образовательных услуг, содействует конкурентоспособности образовательной организации.

Необходимо бережно сохранять уже накопленный опыт в образовательной организации и способствовать развитию новых традиций в комплексной подготовке будущих специалистов, основанных на глубоком фундаментальном образовании, сочетании учебного процесса с современной практикой, учетом инновационных изменений в мире, стране и системе образования. Этим объясняется необходимость использования

руководителями образовательных организаций в своей деятельности потенциала корпоративной культуры.

Также работа по формированию корпоративной культуры в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум предполагала руководство организацией психологической и методической помощи педагогам по нескольким взаимосвязанным направлениям:

1. Профессиональное самопознание, поиск педагогами собственных внутренних резервов и «точек роста» («Открой себя для себя»).

2. Осознание педагогами возможных ориентиров профессионального творчества в контексте единой, принятой всем коллективом, корпоративной культуры.

3. Взаимообучение инновационным приемам и технологиям, отвечающим методологическим основам образования, принятым в образовательном учреждении.

4. Расширение опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов, необходимых для наиболее эффективного построения учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении и, следовательно, развитию корпоративной культуры.

5. Создание системы «внешнего» стимулирования педагогических инициатив. «Необходимость включения первого направления («Открой себя для себя») обусловлена тем, что в основном воспитатели слабо владеют навыками профессиональной саморефлексии, не видят в себе креативного начала, остро нуждаются в средствах выявления и развития их индивидуальных способностей. Ведь любому человеку для того, чтобы начать изменяться, необходимо осознать, что происходит с ним в данный момент: чего он достиг в профессии? Какие затруднения испытывает? Каковы его профессиональные ориентиры? Живет ли он своими старыми убеждениями, которые в новых социокультурных условиях уже ему не

служат? Готов ли он что-либо менять в своей деятельности и меняться сам?» [10].

Данное направление программы реализовывалось через комплекс мер, среди которых:

– анкетирование «Мои горизонты» (анкета ежегодно заполняется самим педагогом в начале учебного года; сравнение и анализ данных, зафиксированных в анкетах нескольких лет, позволяет осознать свои реализованные и нереализованные возможности, наметить вектор самосовершенствования);

– групповые психолого-педагогические тренинги личностного и профессионального роста, проводимые в рамках педагогических советов, и нацеленные на стимулирование внутренней мотивации к творчеству;

– индивидуальные видеотренинги, представляющие собой психолого-педагогический разбор записи одного из занятий, проведенного воспитателем, что позволяет педагогу «взглянуть на себя со стороны», увидеть свои профессиональные ошибки, наметить пути их устранения.

Также была проведена Консультация для педагогов на тему «Корпоративная культура в ГБПОУ» (Приложение 3), подготовленная совместно директором и методистом.

На консультации были затронуты следующие вопросы:

– что такое корпоративная культура;

– зачем нужна корпоративная культура в техникуме;

– как и какие мероприятия надо проводить педагогам и руководству техникума, чтобы демонстрировать социуму высокий уровень корпоративной культуры.

Директор техникума было инициировано создание школы личностного развития для педагогов и руководства техникума «Кто я? Какой я?». Тренинги, упражнения, деловые игры, помогающие педагогам техникума узнать самого себя, открыть в себе скрытые резервы ответить самому перед собой на сложные вопросы: готов ли я работать с детьми и

родителями, удовлетворен ли работой и ее результатами, как я отношусь к коллегам.

Результатом этого цикла мероприятий стало составление каждым сотрудником техникума своего профессионального портрета и обозначение точек роста. Обобщённая модель преподавателя техникума, к которой необходимо стремиться каждому педагогу техникума при формировании корпоративной культуры, и которая была составлена по результатам данного цикла мероприятий.

Второе направление связано с осознанием единых методологических оснований, позволяющих воспитателям наметить возможные ориентиры для личного профессионального творчества.

Важность реализации данного направления обусловлена тем, что сегодня педагог, освоивший определенные инновационные технологии, нередко увлекается только ими, забывая о том, что каждая методическая инноватика, помимо явных достоинств, имеет свои ограничения и риски.

Кроме того, он не задумывается – а как сочетаются, «увязываются» применяемые им приемы и подходы с общей научно-исследовательской или методической проблемой, над которой работает образовательное учреждение. Оценить те или иные инновации с точки зрения их приоритетности для решения общих для учреждения задач, позволит согласование взглядов на образование, выработать единые методологические основы организации учебно-воспитательной деятельности образовательного учреждения, что будет способствовать росту корпоративной культуры.

Для реализации этого направления заведующей и старшим воспитателей был организован постоянно действующий обучающий семинар, в работе которого принимает участие весь педагогический коллектив образовательного учреждения. Занятия проводятся в активных формах (игра, тренинг, дискуссия, мастер-класс и пр.) и организуются таким

образом, чтобы педагоги, познакомившись с современной философией образования, смогли переосмыслить свои профессиональные установки.

Третье направление – расширение у педагогов опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов.

Его реализация осуществляется посредством формирования творческих групп – добровольных временных объединений педагогов и других специалистов, которые совместными усилиями ищут возможные варианты решения тех или иных методических проблем, имеющих в реальной практике образовательного учреждения.

Коллективный поиск решений имеет массу достоинств. Он позволяет не только быстро и эффективно найти нужный «путь», но помогает каждому участнику группы развить собственное креативное начало: научиться видеть сущность проблемы, выдвигать возможные альтернативы решения, повысить внутреннюю мотивацию к творчеству, способствует развитию кооперативной модели управления, преимущество которой – ее прогрессивность, экономичность, гуманность и возможность не ограничивать деловую инициативу членов коллектива [57].

Созданию команды единомышленников необходимо посвятить ряд мероприятий в подготовительный период. Рекомендуют использовать при этом социоигровые подходы (В.М. Букатов, Е.Е. Шулешко), психологические игры и упражнения Клауса Фопеля, психологические зарядки М.А. Араловой, тренинги эмоциональной устойчивости Е.М. Семеновой.

Пятое направление – создание системы внешнего поощрения творческих инициатив педагогов. «Для педагогов, работающих в режиме инноваций, важно ощутить поддержку со стороны администрации, почувствовать доверие и свободу творчества. Для этого в образовательном учреждении руководитель постаралась создать особую атмосферу,

обеспечить условия для повышения профессионального мастерства педагогов.

К таким условиям, в частности, относятся:

- отсутствие строго регламентированной деятельности, излишних указаний;
- активность педагогов в подготовке и принятии управленческих решений;
- ориентация педагогов на кооперацию, а не на конкуренцию;
- атмосфера профессионального успеха [45].

Составляющей частью формирования корпоративной культуры педагогов техникума является организация мониторинга, позволяющая своевременно оценить результаты работы, вносить оперативные коррективы.

Уровни мониторинга профессиональной деятельности педагогов таковы:

- административный контроль,
- контроль со стороны методического объединения,
- взаимопосещение коллег, самоконтроль,
- уровень развития учеников,
- общественная оценка [28].

Таким образом, система управления развитием корпоративной культуры в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум предполагает реализацию различных направлений деятельности, направленных на развитие корпоративности как показателя общей и профессиональной культуры педагогов. При этом в процессе управления деятельность руководителя, опиралась на развитие личностных ценностей педагогического коллектива техникума при использовании различных методов поддержки индивидуальности каждого педагога и методов их стимулирования к корпоративному взаимодействию.

Проведенная работа показала, что руководитель ГБПОУ заинтересован в разработке целостной модели управления процессом развития корпоративной культуры педагогов, а сама корпоративная культура рассматривается им как путь обеспечения высокого качества предоставляемых образовательных услуг.

2.3 Результаты апробации модели корпоративной культуры в процессе управления ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум

После реализации мероприятий по внедрению системы управления развитием корпоративной культуры в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум нами была проведена повторная диагностика по предложенным ранее методикам. Представим результаты, полученные по методике изучения корпоративной культуры организации (А. Камерон и Р. Куин) графически на рисунке 12.

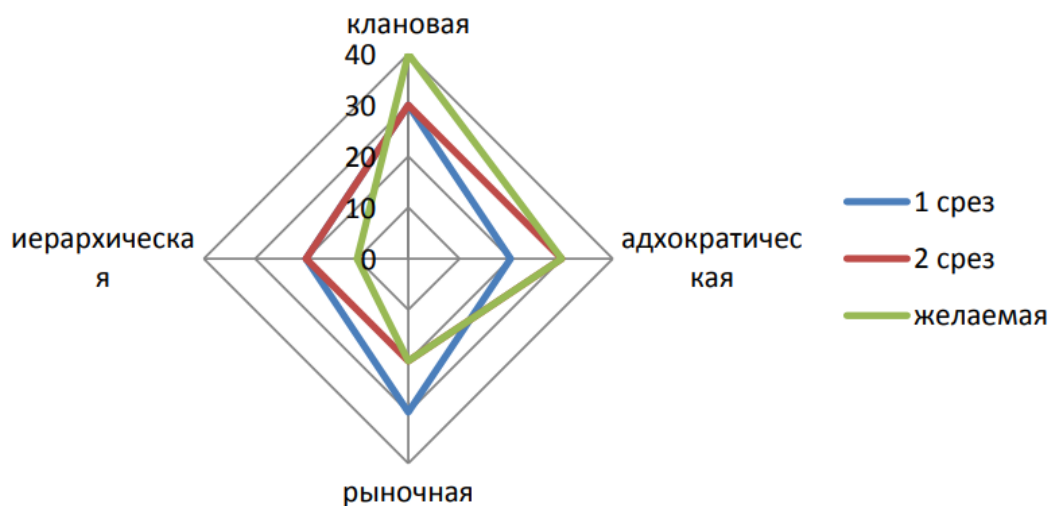


Рисунок 12 – Профили корпоративной культуры (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассматривая рисунок видим, что по показателям адхократической и рыночной корпоративных культур коллектив ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум достиг желаемых показателей –

увеличилось число нововведений как в сам процесс управления ГБПОУ, так и в методическую работу с педагогами. Педагоги получили большую свободу самовыражения, раскрытия своих творческих способностей, что позволяет ГБПОУ в долгосрочной перспективе делать акцент на постоянном росте и обретении новых ресурсов при поощрении личной инициативы и свободы педагогов. Изменившаяся ситуация с поощрением творческой инициативы привела к снижению процента проявлений рыночной корпоративной культуры: поставляемые образовательные услуги стали более качественными.

Так, например, в беседах родители отмечали, что праздники в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум стали более интересными и насыщенными, что индивидуальные занятия с детьми проводятся постоянно и на высоком уровне, дети стали дома задавать больше вопросов, интересоваться окружающим миром. В то же время по показателям клановости и иерархичности показатели остались на прежнем уровне, то есть необходима дальнейшая работа для их изменения.

Развитая клановая корпоративная культура позволит строить долгосрочные планы совершенствования как каждого преподавателя, так и работы всего ГБПОУ. Снижения доли иерархической корпоративной культуры не произошло, что связано в том числе с объективными причинами – большим объемом документации, которую должно представлять руководство ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум для мониторинга различных показателей эффективности.

При помощи методики А. Камерон и Р. Куин нами были также оценены такие показатели деятельности ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум, как:

- контроль и динамика рабочего процесса,
- значимость сотрудников в техникуме,
- система распространения информации среди членов коллектива,

– оценка результатов работы ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум в соотношении с другими техникумами города Верхнего Уфалея [20].

Рассмотрим полученные данные, представленные в таблице 10.

Таблица 10 – Соотношение динамики и контроля в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
больше динамики, меньше контроля	38,46	53,85
баланс динамики и контроля	46,15	46,15
больше контроля, меньше динамики	15,38	

Данные таблицы позволяют говорить, что по переменной «Уравновешенность динамики и контроля» в деятельности ГБПОУ 50% педагогов считают, что в управлении коллективом необходимо больше динамики и меньше контроля, еще 50 % – что необходимо соблюдать баланс динамики и контроля.

Полученные данные показывают, что руководитель немного ослабить контроль и позволил педагогам ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум проявлять больше самостоятельности при решении текущих вопросов. Представим полученные данные графически на рисунке 13.

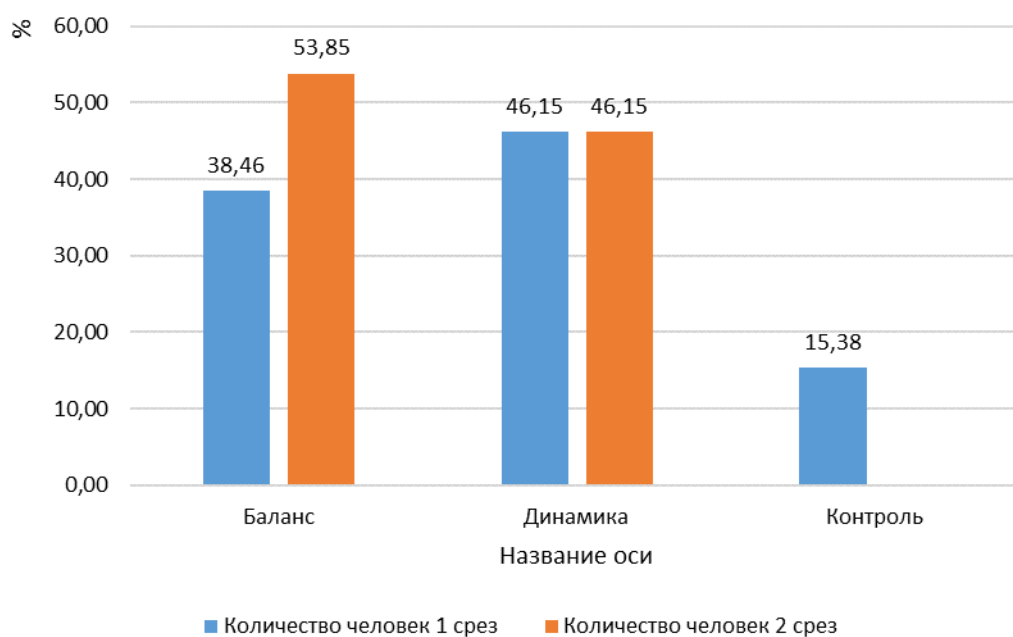


Рисунок 13 – Сравнительные результаты соотношения динамики и контроля в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель – восприятие педагогами своей роли в работе ГБПОУ, данные по которому представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Роль педагогов в работе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
взаимозаменяемые части организационной машины	7,69	
наименее ценный элемент коллектива	7,69	
уникальные и автономные личности	23,08	30,77
активные партнеры в сотрудничестве	23,08	30,77
люди, объединенные принадлежностью к общему делу	30,77	38,46

Данные таблицы 11 показывает, что в результате проведенной работы, все педагоги ГБПОУ чувствуют свою сопричастность к общему делу, так как руководство стало обращать больше внимания на их личностные качества, на их профессиональный опыт.

Представим полученные данные графически на рисунке 14.

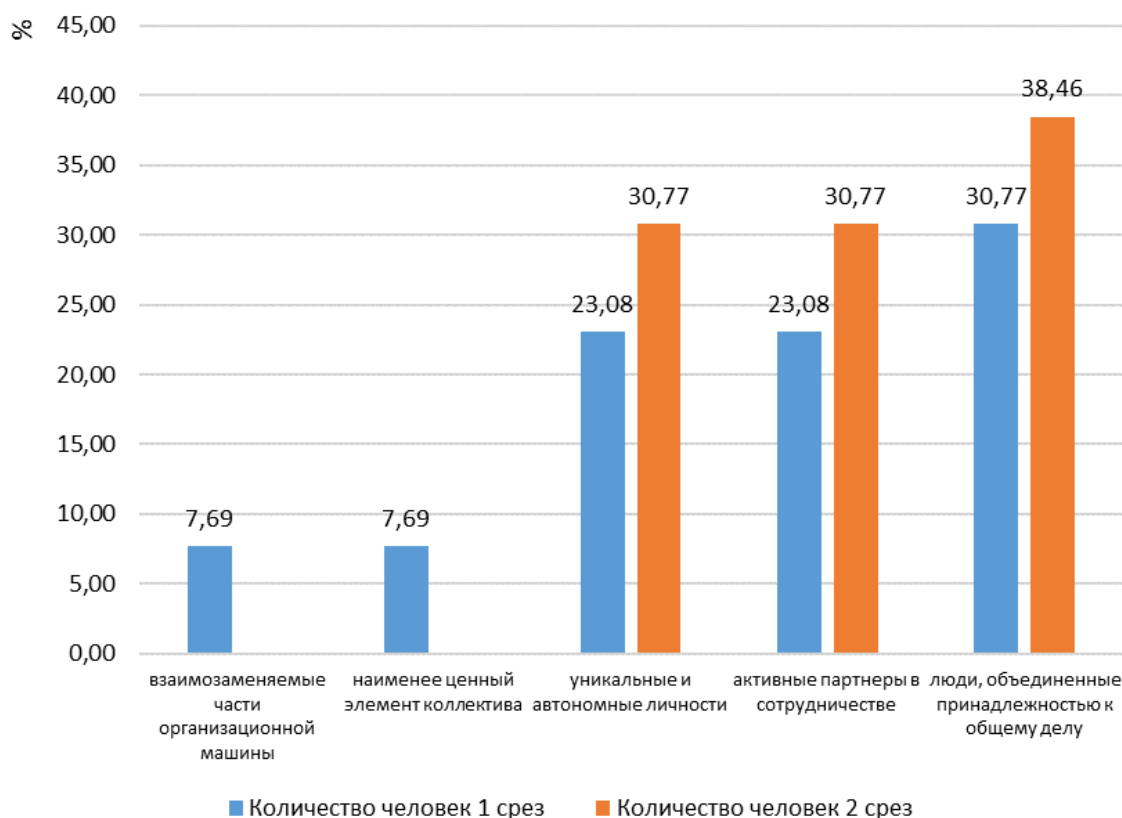


Рисунок 14 – Сравнительные результаты роли педагогов в работе ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель – доступ к важной организационной информации, данные по которому представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Доступ к важной организационной информации (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
контролируется и доступ к ней ограничен	15	
используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей	31	31
распространяется открыто	31	38
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга	15	31
не знаю / затрудняюсь ответить	8	

Данные таблицы 12 наглядно показывают, что «важная организационная информация частично доступна членам коллектива, исследуемого ГБПОУ: она используется для работы с индивидуальными достижениями педагогов ГБПОУ, распространяется открыто, но в то же время сами педагоги ГБПОУ понимают, что информация носит служебный характер и не должна выходить за рамки самого ГБПОУ. Представим полученные данные графически на рисунке 15.

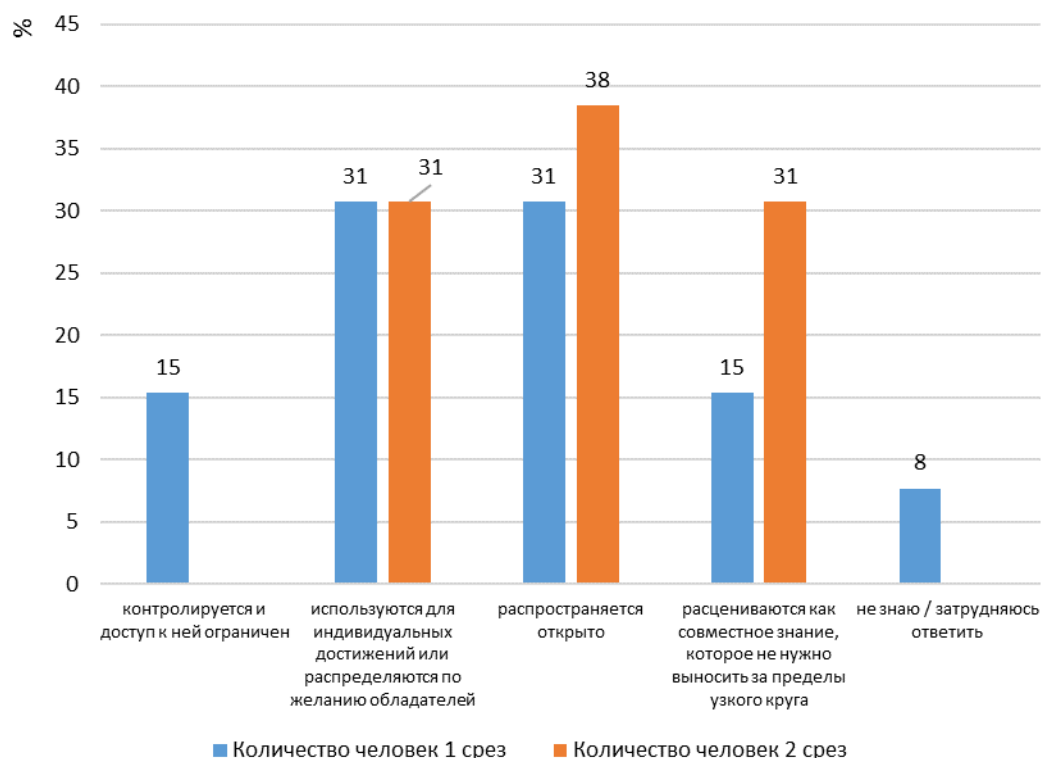


Рисунок 15 – Сравнительные результаты доступа к важной информации (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Рассмотрим следующий показатель – результаты работы ГБПОУ по отношению к другим ГБПОУ города, данные по которому представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка результатов работы ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум по отношению к другим ГБПОУ города

Показатель	Количество человек 1 срез	Количество человек 2 срез
Неудовлетворительно	15	
Удовлетворительно	46	23
Отлично	38	77
не знаю / затрудняюсь ответить	-	-

Полученные данные позволяют говорить о том, что 77 % педагогов ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум оценили показатели работы на «отлично», а 23 % – на «удовлетворительно». Это положительная тенденция и свидетельствует о том, что больше половины педагогического коллектива ГБПОУ достигает средней степени активности и эффективности трудовой деятельности. Также уменьшилось число педагогов, которые лишь создают вид активной профессиональной деятельности.

Представим полученные данные графически на рисунке 16.

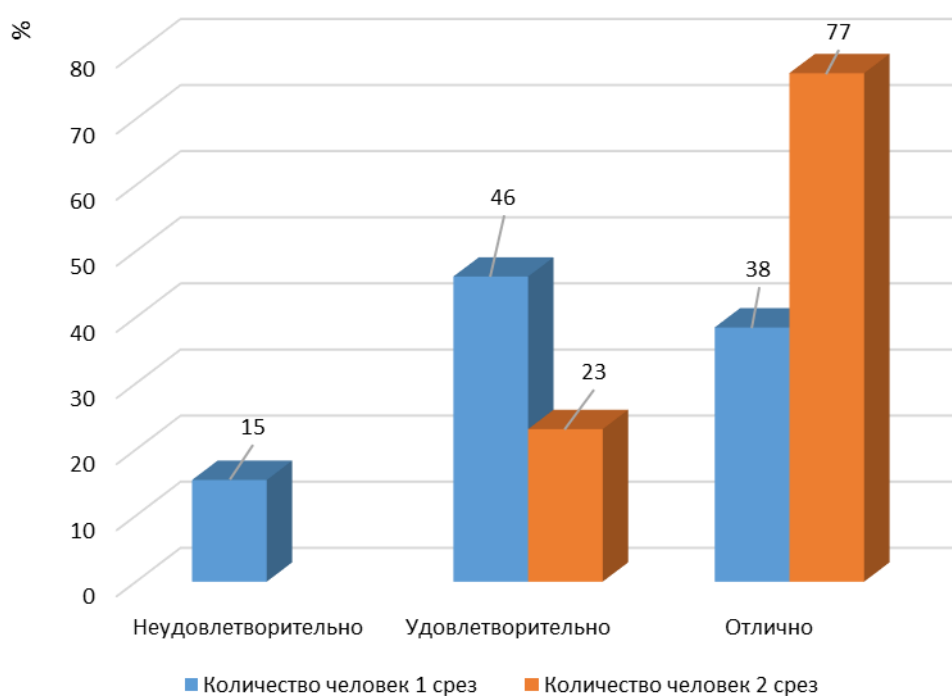


Рисунок 16 – Оценка результатов работы ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум по отношению к другим ГБПОУ города (по методике А. Камерон и Р. Куин)

Таким образом, по результатам проведенной нами диагностики по методике А. Камерон и Р. Куин, можно сделать вывод о том, что в ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум продолжает

преобладать клановая корпоративная культура, которую коллектив педагогов стремится не только сохранить, но и укрепить.

При этом был решен ряд проблем в развитии корпоративной культуры: повышена заинтересованность педагогов ГБПОУ в результатах своего труда, развивается система методической работы с педагогами, происходит донесение важной профессиональной информации до всех членов педагогического коллектива, произошла переоценка общего качества работы и удовлетворенности ею по сравнению с другими ГБПОУ города Верхнего Уфалея. Представим результаты, полученные по опроснику Д. Денисона в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительные результаты, полученные по опроснику Д. Денисона

Показатель	Индекс	Средний показатель по группе испытуемых, в баллах	
		1 срез	2 срез
Вовлеченность	Полномочия	4,1	4,3
	Ориентация на командную работу	4,2	4,5
	Развитие способностей	4,5	4,8
Согласованность	Ключевые ценности	4,5	4,7
	Согласие	4,5	4,8
	Координация и интеграция	4,7	5
Адаптивность	Ориентация на изменения	3,8	4,3
	Ориентация на потребителя	4,8	5
	Организационное обучение	4,2	4,7
Миссия	Стратегическое направление и планирование	4,5	4,8
	Цели и задачи	4,7	4,9
	Видение	4,6	4,8

Полученные данные показывают, что индексы по всем показателям улучшились. Однако по таким показателям, как «Индекс создания

изменений», «Индекс видения», «Индекс полномочия» и «Индекс развития способностей» требуется работа для улучшения показателей. Ряд показателей достигли своего максимума: «Индекс ориентированности на клиента», «Индекс ключевых ценностей», что свидетельствует об ориентации коллектива педагогов ГБПОУ в своей работе на учащихся и их родителей, а также на сформированность понимания основных ценностей корпоративной культуры исследуемого ГБПОУ. Представим полученные данные графически на рисунке 17.

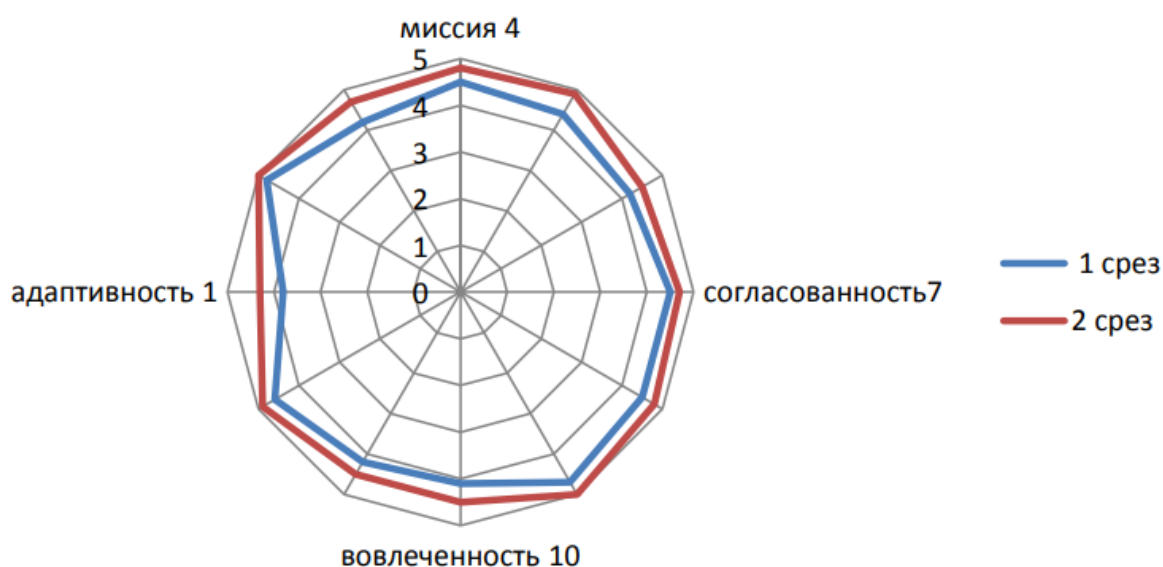


Рисунок 17 – Сравнительная модель корпоративной культуры Денисона для

Уточняя эффективность управления педагогическим коллективом на октябрь 2022 г., отметим, что ее можно охарактеризовать как высокую, поскольку педагоги осознают изменения, происходящие со школьным образованием при введении ФГОС, ориентированы на работу с детьми и родителями, готовы учиться и повышать свой квалификационный уровень, осознают цели своей деятельности, ориентированы на работу в команде.

Повторная диагностика показала, что после реализации мероприятий по внедрению системы управления развитием корпоративной культуры произошли изменения тех аспектов корпоративной культуры ГБПОУ, которые были выявлены как проблемные в первом срезе:

- в коллективе сохраняется доброжелательный моральный климат – все нацелены на сотрудничество и помощь друг другу;
- усилились роль руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- произошло усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ГБПОУ;
- работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг стала постоянной;
- среди педагогов ГБПОУ происходит совершенствование личного профессионального опыта, что выражается в выросшем качестве проводимых занятий, досугов, праздников, в появлении статей в научных журналах;
- в ГБПОУ стало нормой поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;
- руководство стало уделять больше внимания изучению личностных и профессиональных качеств педагогов ГБПОУ и опираться на них в педагогической деятельности;
- педагогам ГБПОУ стала доступна профессиональная информация, которой они распоряжаются для решения профессиональных задач;
- произошло повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ГБПОУ.

Таким образом, мы можем говорить о том, что гипотеза, положенная в основу исследования, нашла свое подтверждение в ходе педагогического эксперимента. Наше предположение о том, что процесс управления педагогическим коллективом профессиональной образовательной организации будет более эффективным, если при этом осуществляется развитие корпоративной культуры с учетом сформулированных условий, подтвердилось.

Выводы по второй главе

С целью изучения особенностей корпоративной культуры профессиональных образовательных организаций, по методикам А. Камерон и Р. Куин и Д. Дэнисона нами были получены и проанализированы данные по состоянию корпоративной культуры в педагогическом коллективе Муниципального бюджетного образовательного учреждения Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Комплекс проведенных методик позволил выявить проблемы в развитии корпоративной культуры педагогов ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум:

- 1) необходимость сохранения морального климата в коллективе;
- 2) усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- 3) усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ГБПОУ;
- 4) работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
- 5) совершенствование личного профессионального опыта каждого педагога ГБПОУ;
- 6) снижение количества при повышении качества отчетной документации;
- 7) поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;
- 8) изучение личностных и профессиональных качеств педагогов ГБПОУ и опора на них в педагогической деятельности;
- 9) доступность для коллектива важной организационной информации;
- 10) повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ГБПОУ.

Решение указанных проблем позволит совершенствовать процесс управления педагогическим коллективом на основе повышения корпоративной культуры ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

За исследуемый период, наблюдается улучшение значений по ряду показателей после этапа внедрения рекомендаций. Данные предварительного мониторинга эффективности разработанных нами рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в педагогическом коллективе Каслинский промышленно-гуманитарный техникум доказывают их эффективность и подтверждают гипотезу нашего исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе теоретического анализа психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования нами были сделаны следующие выводы:

Формирование корпоративной культурой – сложная проблема. Корпоративная культура по своей природе более инертна, чем многие другие объекты управления. Поэтому результаты мероприятий по управлению корпоративной культурой будут проявляться не сразу, а необходимые действия по ее изменению должны опережать остальные преобразования. Несмотря на все эти трудности, нельзя отрицать самой возможности управления корпоративной культурой.

Формирование культуры организации можно рассматривать как результат взаимодействия двух основных составляющих: во-первых, это представления, ценности и организационные действия основателей, руководителей и лидеров компании; во-вторых, их адаптация и ответные реакции персонала, не участвующего в управлении.

Процесс формирования корпоративной культуры начинается с намеченной или планируемой культуры. Затем он разветвляется на два направления: неосуществленную культуру (ту часть, которая планируется, но не принимается организацией и в результате исчезает) и желательную культуру (часть намеченной культуры, которую начинают воплощать в организации менеджеры). Однако вдобавок к этой желательной культуре присоединяется еще одна. Это стихийно складывающаяся культура, которая никогда не устанавливалась высшим руководством, а возникла из действий многочисленных рядовых работников. Эта культура сливается с сознательно воплощаемой культурой, и вместе они образуют реализуемую корпоративную культуру компании.

Одним из важнейших факторов формирования эффективной корпоративной культуры является наличие соответствующей «команды».

Высшее руководство компании мало что может сделать, если вокруг него не складывается надежная и единая в понимании целей команда. Проблемы роли команды и взаимоотношений внутри нее достаточно хорошо исследованы в литературе по социологии управления. В этих работах понятие «команда» используется для характеристики сплоченной рабочей группы, в которой все сотрудники привержены общим целям и ценностям. Это коллектив единомышленников, объединившихся вокруг лидера. Команда обычно существует и действует как структура, внутри которой неформальные отношения имеют не меньшее значение, чем формальные.

В диссертационном исследовании были рассмотрены методы изучения корпоративной культуры. С целью изучения особенностей корпоративной культуры профессиональных образовательных организаций, по методикам А. Камерон и Р. Куин и Д. Дэнисона нами были получены и проанализированы данные по состоянию корпоративной культуры в педагогическом коллективе Муниципального бюджетного образовательного учреждения Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Комплекс проведенных методик позволил выявить проблемы в развитии корпоративной культуры педагогов ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум:

- 1) необходимость сохранения морального климата в коллективе;
- 2) усиление роли руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;
- 3) усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ГБПОУ;
- 4) работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг;
- 5) совершенствование личного профессионального опыта каждого педагога ГБПОУ;

б) снижение количества при повышении качества отчетной документации;

7) поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;

8) изучение личностных и профессиональных качеств педагогов ГБПОУ и опора на них в педагогической деятельности;

9) доступность для коллектива важной организационной информации;

10) повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ГБПОУ.

Решение указанных проблем позволит совершенствовать процесс управления педагогическим коллективом на основе повышения корпоративной культуры ГБПОУ Каслинский промышленно-гуманитарный техникум.

Повторная диагностика показала, что после реализации мероприятий по внедрению системы управления развитием корпоративной культуры произошли изменения тех аспектов корпоративной культуры ГБПОУ, которые были выявлены как проблемные в первом срезе:

– в коллективе сохраняется доброжелательный моральный климат – все нацелены на сотрудничество и помощь друг другу;

– усилились роль руководителя как старшего наставника в вопросах управления коллективом и методической работе;

– произошло усиление методической работы по внедрению новаторского и инновационного опыта в учебно-воспитательный процесс ГБПОУ;

– работа над повышением качества предоставляемых образовательных услуг стала постоянной;

– среди педагогов ГБПОУ происходит совершенствование личного профессионального опыта, что выражается в выросшем качестве проводимых занятий, досугов, праздников, в появлении статей в научных журналах;

– в ГБПОУ стало нормой поощрение самостоятельности педагогов при решении текущих вопросов;

– руководство стало уделять больше внимания изучению личностных и профессиональных качеств педагогов ГБПОУ и опираться на них в педагогической деятельности;

– педагогам ГБПОУ стала доступна профессиональная информация, которой они распоряжаются для решения профессиональных задач;

– произошло повышение степени активности и эффективности трудовой деятельности членов педагогического коллектива ГБПОУ.

Таким образом, мы можем говорить о том, что гипотеза, положенная в основу исследования, нашла свое подтверждение в ходе педагогического эксперимента. Наше предположение о том, что процесс управления педагогическим коллективом профессиональной образовательной организации будет более эффективным, если при этом осуществляется развитие корпоративной культуры с учетом сформулированных условий, подтвердилось.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – Москва : Экзамен, 2007. – 422 с.
2. Акулова, Н.Э. Некоторые проблемы формирования корпоративной культуры: Корпоративная культура образовательных учреждений (формирование общекультурных компетенций будущих специалистов): Материалы 3-й Всерос. науч. -практ. конф., 16-17 ноября 2010 г. Екатеринбург, 2010. – 140 с. – С. 21-25.
3. Албастова, Л. Н. Технология эффективного менеджмента [Текст] / Л. Н. Албастова. – М.: ПРИОР, 2018. – 288 с.
4. Асаул, А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2012. – 216 с.
5. Баскаев, Р.К. Организационная культура педколлектива и руководитель / Р. К. Баскаев // Учитель. – 2004. – № 5. – С. 18.
6. Бреус, Е.Д. Психологические основы управления: Учебно-методический комплекс к спецпрактикуму по курсу «Психологические основы управления». – Ростов-н/Д., 2007.
7. Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Василенко. – Москва: Дашков и К, 2013. – 136 с.
8. Виды корпоративных культур по Дж. Зонненфельду [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>
9. Гапоненко, А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008. – 400 с.
10. Гнатышина, Е.А., Мониторинг в условиях менеджмента качества профессионального образования / Вестник учебно-методического объединения по профессионально-педагогическому образованию –

Екатеринбург: Издательство Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2012. – с.36-39.

11. Гнатышина, Е.А., Плохотнюк Е.Б., Саламатов А.А., Управление профессиональным образованием: система менеджмента качества / учебное пособие. – Челябинск: Издательство Золотой Феникс, 2014. – с.241.

12. Гнатышина, Е.А., Савченков А.В., Историко-педагогический анализ проблемы сетевого взаимодействия учреждений среднего профессионального образования и вузов / Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – Челябинск: Издательство ЮУрГГПУ, 2015. – с.44-47.

13. Гречкин, А. А. Развитие инновационной культуры промышленных организаций для их адаптации к рыночным условиям : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Гречкин. – Москва, 2002. – 184 с.

14. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т. 2: И - О / В.И. Даль. – Москва : Русский язык, 2000. – 271 с.

15. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: пер. с англ. М.: ИМИДЖ-Контакт; ИФРА-М, 2003. – 368 с.

16. Дафт, Р.Л Менеджмент: пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 863 с.

17. Денисова, С. Культура компании: организационная или корпоративная? // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – Б.м. – 2008. – № 3.

18. Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон ; пер. с англ. Е. Колотвиной. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 190 с.

19. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегия: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

20. Ерошин, В.И. Проблемы модернизации системы экономических отношений в образовании [Текст] / В.И. Ерошин // Педагогика. – 2002. – № 10.

21. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2008.
22. Иванова, О.А. Конфликтология в социальной работе [Текст]: учебник для академического бакалавриата / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 282 с.
23. Инновационное развитие экономики и образования на современном этапе: монография / ред. А.А. Якушев, А.В. Дубынина, 2013. – 395 с.
24. Капаева, Д. В. Совершенствование корпоративной культуры организации посредством вовлечения персонала в инновационную деятельность // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 6. – С. 54–56.
25. Капитонов, Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
26. Кискаев, И. А. Развитие корпоративной культуры педагогов как способ формирования педагогического коллектива в школе // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы. – 2013. – № 8. – С. 75–77.
27. Клименко, А., Генезис понятия «Корпоративная культура» / Культура и время перемен. – Краснодар: Издательство Краснодарский институт культуры, 2016. – 3 с.
28. Козлов, В.В. Корпоративная культура [Текст]: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 304 – С. 49.
29. Корнеев, Д.Н., Базавлущкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Система формированию организаторской культуры у менеджеров в условиях современного образовательного пространства / Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – Челябинск: Издательство Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. – с.47-53.
30. Корнеев, Д.Н., Корнеева Н.Ю., Саламатов А.А. Оценка эффективности управления персоналом: генезис проблем /Проблемы

экономики, управления и права в современной России. Сборник научных трудов по материалам I 80 региональной научно-практической конференции. – Челябинск: Образовательная автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Челябинский институт психоанализа», 2016. – с.111-116.

31. Корпоративная культура [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>.

32. Корпоративная культура образовательных учреждений: материалы 4-й Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 9 – 10 февраля 2012 г. / ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун.-т». – Екатеринбург, 2012. – 200 с.

33. Корпоративная культура: Учебное пособие / Автор-сост. И.Н.Кузнецов. – Минск., 2006. – с. 272.

34. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

35. Кузнецов, В.В. Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Кузнецов. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. Ун- та, 2011. – 227 с.

36. Ломакин, В.В. Разработка информационной модели корпоративной культуры организации [Текст] / В.В. Ломакин, О.С. Резниченко // Сборник трудов Второй Международной научно-технической конференции. 3-5 октября 2011. г. Белгород. – Белгород: ООО «ГиК», 2011. –С. 248-252.

37. Мазур И.И., В.Д. Шапиро, Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И., Корпоративный менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / ред. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – 4-е изд., стер. – М.: Омега –Л, 2011. – 781 с.

38. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст] / В. А. Макеев. – Москва: ЛИБРОКОМ, 2011. – 243 с.

39. Маслова, В. М. Управление персоналом [Текст] : учебник / В. М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2015. – 492 с.
40. Матвеева, Е. Г. Формирование корпоративной культуры профессиональной образовательной организации [Текст] / Е. Г. Матвеева // Инновационное развитие профессионального образования. – 2020. – № 1 (25). – С. 72-79.
41. Менеджмент [Текст]: учебник / ред. М.Л. Разу, Гос. ун-т управления. – 3-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2011. – 472 с.
42. Мильнер, Б.З., Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. – М.: Инфа-М, 2010. – 624 с.
43. Никитина, Н. И., Федякина Л. В. Формирование квалиметрической компетентности руководителя общеобразовательного учреждения в системе повышения квалификации // Социология образования. – Б.м. – 2010. – № 7.
44. Новиков, А. М. Учебный процесс в логике типов организационной культуры [Текст] / А. М. Новиков // Народное образование. – Б.м. – 2008 – № 1.
45. Об утверждении комплекса мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015-2020 годы : распоряжение Правительства РФ от 03.03.2015 № 49-р // КонсультантПлюс : [сайт]. – 2020. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176010/ (дата обращения 07.12.2022).
46. Оберемко В. А. Корпоративная культура как ключевой фактор эффективности. Особенности российской практики / В. А. Оберемко // Менеджмент качества. – 2016. – № 1. – С. 66–72.
47. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Москва, 2000. - 938 с.
48. Омаркожаева А.Н. Корпоративная культура: понятие, сущность, элементы / Развитие стран ЕАЭС в современных условиях. Сборник

материалов второй ежегодной международной научно-практической конференции. – М.: Издательство ООО Научный консультант, 2015. - с. 120-124

49. Орлова Т.В. Управление образовательными системами: учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений /Т.В. Орлова. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 82 с.

50. Пичугина Л.А. Российская корпоративная культура: генезис и исторические трансформации. – М.: 2018. – 200 с.

51. Поташник М.М., Эксклюзивные аспекты управления школой [Текст]: пособие для рук. Образоват. Учреждений и их заместителей. – М.: Пед. о-во России, 2006.

52. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 N 1642 (ред. от 01.12.2022) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования".

53. Резник Ю.М., Кравченко К.А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63– 69.

54. Романова, Л. В. Условия развития мотивации профессиональной деятельности педагога в образовательной организации / Л. В. Романова, О. В. Сабирова, Е. В. Калмыкова, Х. С. Ищанова // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2016. – № 41. – С. 70–73.

55. Шелякина, А. В. Корпоративная культура организации [Текст] / А. В. Шелякина // Молодой ученый. – 2018. – № 14. – С. 206–209.

56. Руднев, Е. А. Организационная культура и сайт: как реализовать образовательный заказ на основе конкурентных преимуществ [Текст] / Е. А. Руднев // Народное образование – Б.м. – 2010. – № 1.

57. Руднев, Е. А. Руководитель как источник организационной культуры [Текст] / Е. А. Руднев // Народное образование. – Б.м. – 2007. – № 8.

58. Рычкова, А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития [Текст] / А.А. Рычкова. – М.: Бук. 2015. – 180 с.
59. Сазонова С., Михайлова Е. Пилипович О. Формируем «обучающую» организационную культуру // Директор школы – Б.м. – 2011. – № 1.
60. Сейфуллаева М.Э., Международный менеджмент [Текст]: учебное пособие. – 2-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2012. – 227 с.
61. Сергеева Т.Б., Горбатько О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения // Педагогика. 2016. – № 10.
62. Сергеева, Т. Б. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения / Т. Б. Сергеева, О. И. Горбатько // Педагогика. – 2016. – № 10. – С. 11–21.
63. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации. Психолого-акмеологические основы формирования и развития. – М.: КДУ, 2009. – С. 34.
64. Специальная педагогика [Текст]: Учебник для вузов / Под ред. Н.М. Назаровой. – М.: АСАДЕМА, 2020.
65. Спивак, В. А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 345 с.
66. Ступак О. В. Модель управления развитием корпоративной культуры в специальной (коррекционной) школе-интернате VIII вида // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XLV междунар. науч.-практ. конф. № 1(45). – Новосибирск: СибАК, 2015.
67. Суртаева Н.Н., Кривых С.В. Методологические подходы к анализу и описанию инновационного пространства непрерывного педагогического образования: Методические рекомендации. – СПб.: Экспресс, 2015. – 74 с.

68. Технологии формирования корпоративной культуры [Текст]: учеб.- метод. комплекс для вузов / Рос. Гос. пед. ун-т им. А.И. Герцена. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2008. – 223 с.
69. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд., Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
70. Тощенко Ж.Т., Социология труда [Текст] : учебник для вузов. – Москва: ЮНИТИ, – 2012. – 423 с.
71. Ушаков К. Организационная культура – рискованный объект управления // Директор школы. – Б.м. – 2009. – № 3.
72. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // Российская газета. 31 декабря 2012 г. Федеральный выпуск № 597.
73. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2011. – с. 84.
74. Фей К., Денисон Д. Организационная культура и эффективность: российский контекст // Вопросы экономики. 2005. – № 4. – С. 58-74.
75. Франц А. С. Корпоративная культура учреждений профессионального образования [Текст]: курс лекций / А. С. Франц. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2011.
76. Храповицкая Е., Формирование и управление корпоративной культурой в сфере образовательных услуг / Актуальные вопросы инновационной экономики. – М.: Издательство Яковлев Владимир Михайлович, 2015. – с.183-190.
77. Шакурова А. В. Организационная культура школы. – Воронеж: 2007.
78. Шпилева И. Е. Оценка развития корпоративной культуры в образовательной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 20. – С. 1986–1990.

79. Ячменева В.М., Царенко Н.В. Корпоративная культура: сущность, теория, практика // Экономика и управление, 2017. – № 6. – с.74.

Методика изучения организационной культуры организации (А.
Камерон и Р. Куин)

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры.

На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит организации.

Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант А очень напоминает Вашу организацию, а варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант D едва ли ей свойственен, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С и только 5 баллов варианту D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100.

В начале анкеты обязательно напишите занимаемую Вами должность и общий стаж работы в данной организации. Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

Обработка результатов:

«А» – клановая ОК;

«В» – адхократическая ОК;

«С» – рыночная ОК;

«D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры.

Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры. Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации.

Клановая культура предполагает очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Такая организация похожа на большую семью – клан. Лидер организации воспринимается как воспитатель, его мнение является приемлемым и требующим обязательного исполнения. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Адхократическая культура предполагает динамичное предпринимательское и творческое место работы. Сотрудники считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Рыночная организационная культура.

Главными ценностями такой культуры являются конкурентоспособность и продуктивность, которые достигаются, в первую очередь, усиленным вниманием к операциям со всеми клиентами

организации. Иерархическая (или бюрократическая) организационная культура. Тип культуры, который характеризуется высокой степенью специализации, четким распределением официальных обязанностей, планомерным повышением квалификации персонала; наличием системы правил и инструкций, рационально сформулированных для эффективного достижения целей организации.

Опросник организационной культуры Д. Дэнисона

Все утверждения необходимо оценить по шкале от 1 («совершенно не согласен») до 5 («совершенно согласен»), за исключением восьми утверждений (отмечены *), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки по обратной шкале от -1 («совершенно согласен») до -5 («совершенно не согласен»).

Таблица 4 – Диагностика корпоративной культуры

Параметр культуры	Фактор	Утверждение	Оценка
Вовлеченность	Полномочия	Большинство сотрудников сильно вовлечены в процесс работы	
		Решения обычно принимаются на уровне, где доступна самая достоверная и актуальная информация	
		Информация доступна всем: каждый сотрудник имеет возможность получить необходимую ему информацию	
		Каждый верит, что он/она вносят значимый вклад в развитие организации	
		Бизнес-планирование непрерывно, и в процесс вовлекаются все сотрудники	
	Ориентация на командную работу	Активно поощряется совместная деятельность различных частей организации	
		Люди работают, ощущая себя частью команды	
		Предпочтение отдается командному стилю работы, нежели управлению согласно иерархии	
		Команды – основные строительные блоки организации	
		Трудовой процесс организован таким образом, что каждый может увидеть связь между его/ее работой и целями организации	
	Развитие способностей ей	Руководство делегирует полномочия сотрудникам, предоставляя им возможность действовать по своему усмотрению	
		Ведется постоянная работа по развитию способностей у персонала	

		Имеют место постоянные инвестиции в повышение уровня знаний работников	
		Знания и навыки сотрудников рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества	
		Проблемы зачастую возникают из-за того, что у людей не хватает знаний и умений для выполнения задания	
Согласованность	Ключевые ценности	Лидеры организации своим поведением поддерживают принятые в компании ценности	
		Ключевые ценности определяют стиль и методы управления организацией	
		Набор базовых ценностей, принятых в организации, определяет то, как мы ведем бизнес	
		Игнорирование ключевых ценностей неизбежно приводит к проблемам	
		Ключевые ценности - это этический код, который управляет нашим поведением и позволяет отличать правильное от неправильного	
	Согласие	Когда возникают разногласия, мы усердно работаем, чтобы достичь соглашения, не ущемляющего ничьих интересов	
		В организации сложилась сильная корпоративная культура, которая обеспечивает согласованность мнений и действий работников	
		В организации легко достичь консенсуса даже при решении сложных задач	
		У нас часто трудности в достижении общего согласия при решении ключевых задач	
		В организации достигнуто согласие по поводу того, что является правильным и неправильным при ведении бизнеса	
	Координация и интеграция	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем	
		Люди из различных частей организации разделяют общие цели и видение	
		В организации не возникает проблем при координации деятельности различных подразделений	
		Работать с кем-либо из другого подразделения все равно, что работать с кем-то из другой организации	
		В организации имеет место четкое выстраивание системы целей и задач, при котором специфические цели подразделений подчинены общей цели организации	
Адаптивность	Ориентация на изменения	Методы работы очень гибкие и могут с легкостью меняться	
		Организация отслеживает изменения в бизнес-среде и действия конкурентов и вовремя реагирует на них	

		Новые методы работы активно внедряются в деятельность организации		
		Попытки провести изменения обычно встречают сопротивление со стороны сотрудников		
		Различные части организации часто взаимодействуют при внедрении изменений		
	Ориентация на потребителя	Мнения и рекомендации потребителей учитываются при определении характера и направления изменений		
		Потребитель оказывает прямое влияние на принимаемые решения		
		Все члены организации имеют глубокое понимание потребностей клиента		
		Интересы потребителей часто игнорируются при принятии решений		
		В компании поощряется налаживание контактов с клиентами		
	Организационное обучение	Сотрудники организации учатся на ошибках		
		Стремление к инновациям и склонность к риску поощряются и вознаграждаются руководством		
		Большинству вещей не уделяется должного внимания		
		Обучение – важная цель при ежедневной работе		
		В организации уверены, что сотрудники полностью понимают суть выполняемой ими работы		
	Миссия	Стратегическое направление и намерение	У организации есть долгосрочная цель и направление развития	
			Наша стратегия заставляет другие организации изменять свои конкурентные стратегии	
У организации есть четко сформулированная миссия, которая придает смысл и направление работе				
У нас есть ясная стратегия на будущее				
Наше стратегическое направление мне непонятно				
Цели и задачи		В организации существует полное согласие по поводу целей организации		
		Лидеры ставят амбициозные, но реалистичные цели		
		Руководство открыто говорит о целях, которые мы пытаемся достичь		
		Мы ведем постоянный контроль над продвижением к поставленным целям		
		Люди понимают, что должно быть сделано, для выживания в долгосрочной перспективе		
Видение		У организации есть разделяемое всеми ее участниками видение будущего		
		Лидеры ориентированы на будущее		

		Краткосрочные цели часто противоречат долгосрочным целям	
		Наше видение служит источником воодушевления и мотивации для сотрудников	
		Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы	

Консультация для преподавателей на тему «Корпоративная культура в
ГБПОУ»

За небольшой промежуток времени обращения к этому феномену еще не накоплено достаточной информации о содержании и специфике корпоративной культуры предприятий, а тем более корпоративной культуры в образовательных учреждениях.

Так что же такое корпоративная культура? И как она проявляется в ГБПОУ?

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Со временем это понятие распространилось во все сферы деятельности, и в настоящий момент ни у кого не возникает сомнений по поводу значимости корпоративной культуры для успешного функционирования и процветания любой организации.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник»);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством). Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. В педагогических, социологических исследованиях корпоративная культура определяется как составляющая общей культуры

человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития (Н. А. Капитонов, Н. Н. Пусенкова, А. Л. Черненко).

Насколько необходима образовательному учреждению как конкурентоспособной организации корпоративная культура? Стремительно изменяющееся общество требует постоянного совершенствования системы образования, начиная с его самой первой ступени. Для того, чтобы реагировать на повышающиеся требования, меняющиеся условия, коллектив образовательного учреждения должен быть достаточно сплочён и представлять собой единый организм.

Повышать качество работы учреждения возможно лишь при наличии в нём позитивной корпоративной культуры, которая требует особого формирования в течение длительного периода времени. Исследования в области управления школьным образованием позволяют прийти к выводу о том, что коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает максимум творчества в профессиональной деятельности, если в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями ГБПОУ в целом (К.Ю. Белая, М.Д. Маханева, Л. В. Поздняк, Л. И. Фалюшина, Р. М. Чумичева и др.).

Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ГБПОУ, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры. Можно обозначить примерную структуру корпоративной культуры? Первый уровень (артефакты).

- 1) Внешний вид здания и других помещений, в которых находится организация.
- 2) Внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды).

3) Наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест и в оформлении документов. Наличие логотипа, гимна определяют узнаваемость в узких кругах общественности, а также показывают основные цели учреждения, его философию. Логотип вывешен в помещениях образовательного учреждения, изображен на бейджах каждого сотрудника, а также находится на сайте.

4) Характеристики системы коммуникации: тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства.

5) Специальные документы, в которых описаны ценности организации.

Первый уровень воплощает духовные ценности корпоративной культуры и позволяет создать индивидуальность конкретной организации, отличающую ее от других. Второй уровень (ценности). Каждая из составляющих этого уровня – ключевая категория, определяющая успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж организации.

Знание системы ценностей и умение определить их место и роль в учреждении позволяют руководителю объединить идеи создателей и персонала в русле деятельности организации. В образовательном учреждении, прежде всего это моральные ценности – гуманность, справедливость, человечность, сопереживание, взаимопомощь.

Высокий уровень самоконтроля педагогов позволяет руководителю делегировать полномочия и быть полностью уверенным в качественном и своевременном выполнении поручений. Взаимопомощь объединяет и сплачивает сотрудников образовательного учреждения и вызывает чувство сопричастности к общему делу. Организация рабочих мест, современное оборудование образовательного учреждения, доступность работы с ним и обеспечение сотрудников необходимыми материалами делают труд педагога комфортным, облегчают его.

Знание деловой этики определяет уважительные, тактичные взаимоотношения внутри коллектива. Важной ценностью стал реальный учет заслуг каждого члена коллектива в общее дело. Этот факт побуждает сотрудников образовательного учреждения к качественной, ответственной работе. Существует множество каналов, при помощи которых можно транслировать и развивать корпоративную культуру образовательного учреждения. Поскольку школьное учреждение – это группа людей, которые координируют свои действия для достижения общих целей, то одним из важных направлений в формировании корпоративной культуры является работа с родителями, то есть педагогическое просвещение и развитие родителей техникума.

В связи с этим, в рамках формирования корпоративной культуры техникума проводятся разного рода мероприятия:

1. Формирование информационного поля образовательного учреждения облегчает доступ к деятельности образовательного учреждения и определяет место, роль и функции родителей как участников образовательного процесса. С этой целью разрабатываются мероприятия, разграниченные по блокам и направленные на своевременное включение родителей в образовательный процесс.

2. Родители постоянно информируются о мероприятиях внутри учреждения. Обмен информацией между родителями и педагогами происходит постоянно по электронной почте, в локальных документах.

3. Построение чёткой и отлаженной коммуникативной стороны общения, включающая виртуальные и невербальные каналы. Это общение осуществляется с помощью различного рода коммуникаций. В процессе общения все участники образовательного процесса (педагоги, дети, родители) учреждения обмениваются знаниями, опытом, научной, методической, педагогической информацией. Взаимодействуя, они достигают договоренности о совместной деятельности, устанавливают единство идей, настроений, взглядов; достигают общности мыслей,

переживаний, установок по отношению к различным событиям, другим людям, самим себе.

При общении передаются манеры, обычаи, стили поведения, проявляются сплоченность и солидарность, отличающие групповую и коллективную деятельность. Налаженная коммуникационная система - это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между всеми участниками образовательного процесса, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия.

4. Празднования традиционных мероприятий: День рождения образовательного учреждения, Новый год, 8 Марта, где родители принимают активное участие. Все перечисленное – результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ГБПОУ. В результате установившегося стиля руководства эти специфические ценности крепко закрепляются среди коллектива и передаются новым сотрудникам.

Создание этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к образовательному учреждению, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду.

Таким образом, наличие корпоративной культуры в ГБПОУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Взаимодействие всех элементов корпоративной культуры повышает качество работы образовательного учреждения, делает учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Благодарим за участие в исследовании!