

Рег. № \_\_\_\_\_

**Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Восточно-Сибирская государственная академия образования»  
Факультет технологии и предпринимательства  
Кафедра социально-экономических дисциплин**

**Направление подготовки:** 050100.68

Педагогическое образование

**Магистерская программа :**

Менеджмент в образовании

**Форма обучения:** заочная

**Степень (квалификация):** магистр

**Кулиева Надежда Арифовна  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ДОШКОЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
Магистерская диссертация**

**Научный руководитель:**

Лохтина Татьяна Николаевна,  
канд. экон. наук, доцент кафедры  
социально-экономических  
дисциплин ГОУ ВПО «ВСГАО»

**Рецензент:**

Работа допущена к защите \_\_\_\_\_ (дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись)

Защищена на « \_\_\_\_\_ » « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014г.

**Иркутск 2014**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Введение</b> .....                                                                                            | 3  |
| <b>Глава I. Сущность и концепции организационной культуры</b>                                                    |    |
| 1.1. Понятие, содержание и источники формирования организационной культуры.....                                  | 8  |
| 1.2. Эволюция теории организационной культуры.....                                                               | 18 |
| 1.3. Особенности организационной культуры в деятельности дошкольного образовательного учреждения.....            | 36 |
| <b>Глава II. Особенности формирования организационной культуры дошкольного образовательного учреждения</b>       |    |
| 2.1. Исследование организационной культуры МДОУ детский сад №5 «Брусничка» г. Бодайбо.....                       | 50 |
| 2.2. Анализ компонентов сложившегося имиджа МДОУ.....                                                            | 61 |
| 2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в МДОУ комбинированного вида №5 «Брусничка»..... | 76 |
| <b>Заключение</b> .....                                                                                          | 87 |
| <b>Библиография</b> .....                                                                                        | 89 |
| <b>Приложения</b> .....                                                                                          | 94 |

## ВВЕДЕНИЕ

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Проблематика изучения организационной культуры не является новой и восходит к учениям М. Вебера, Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Эммерсона, которые относятся к классической школе менеджмента.

Одна из важнейших задач руководителя современного образовательного учреждения – модернизация действующей системы управления, разработка, усвоение и реализация новых управленческих технологий, ориентированных на достижение главных целей инновационного образовательного учреждения. Исследование организационной культуры образовательного учреждения в нашей стране – это сравнительно новое и чрезвычайно актуальное направление решения указанных проблем. Организационная культура, по мнению В.А. Спивака, – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии.[32]

Организационная культура педагогов – это первый шаг в системе управления, направленный на достижения организационной культуры дошкольного учреждения. Организационная культура дошкольного учреждения реализуется в личностном аспекте, где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса. Организационная культура дошкольного образовательного учреждения понимается нами как результат системы управления, в котором отражены корпоративные ценности, включенные в систему управ-

ления. Очевидно, о педагогическом ансамбле мы можем говорить лишь в том случае, когда коллектив достигает наиболее высокого уровня развития.[6]

Мировая практика показывает, что высокий уровень организационной культуры является гарантом успешности предприятия, фирмы или учебного заведения. Апробированная и довольно успешно используемая в бизнесе технология управления организационной культурой персонала все чаще применяется и в образовании. В связи с этим, необходимо более тщательно исследовать, на каком этапе развития находится изучение вопросов совершенствования организационной культуры дошкольного образовательного учреждения. [11]

Степень научной разработанности проблемы. В отечественной и зарубежной научной литературе феномен организационной культуры является объектом анализа многих исследователей, разрабатывающих организационно-управленческую проблематику.

Особенности организационной культуры как внутреннего ресурса развития организации освещены в работах зарубежных ученых Р. Акоффа, Ч. Барнарда, Д. Боллинже, К. Камерона, Р. Куинна, М.Х. Мескона, Г. Хофстеде, Э. Шейна и др., а также представителей отечественной управленческой мысли - О.С. Виханского, В.Д. Козлова, С.А. Липатова, Б.З. Мильнера, А.И. Пригожина, В. Спивака, В.М. Шеппеля и др.[15]

Проблемы управления образовательным учреждением в контексте культурологического подхода раскрыты в работах С.Г. Абрамовой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, М.М. Поташника, К.М. Ушакова, Т.И. Шамовой, М.И. Шевандрина. Хотя следует отметить, что организационно-культурная проблематика образования в работах названных авторов представлена крайне фрагментарно. Недостаточно раскрыта сущность организационной культуры как педагогической категории, не изучены особенности организационной культуры МДОУ, ее потенциальные возможности в улучшении работы образовательного учреждения. Актуальность проблемы определила выбор объекта, предмета, цели и задач исследования.

**Объект исследования:** Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида №5 «Брусничка» (далее МДОУ д/с №5) г. Бодайбо Иркутской области.

**Предмет исследования:** особенности организационной культуры МДОУ д/с №5 «Брусничка» г. Бодайбо Иркутской области.

**Цель исследования:** показать роль организационной культуры в деятельности дошкольного образовательного учреждения и разработать рекомендации по её совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью, объектом и предметом были определены следующие **задачи исследования:**

1. проанализировать экономическую, педагогическую, психологическую и специальную литературу по проблемам организационной культуры, в том числе и сфере образования;
2. провести диагностику уровня организационной культуры педагогов на базе МДОУ детский сад комбинированного вида №5 «Брусничка» г. Бодайбо Иркутской области;
3. разработать практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры МДОУ д/с №5 г. Бодайбо.

Теоретико-методологической основой исследования послужили основные положения диалектико-методологических теорий познания, всеобщей связи и взаимообусловленности явлений, и системного подхода к отражению мира: теория управления, теория научного анализа и сравнения.

**Гипотеза исследования:** разработанные рекомендации включающие программу адаптации молодых сотрудников, будут способствовать снижению текучести кадров и совершенствованию организационной культуры МДОУ детский сад №5 «Брусничка».

**Практическая значимость** диссертационного исследования состоит в том, что предлагаемые разработки и рекомендации можно использовать в реальной ситуации на базе рассматриваемого дошкольного образовательного учреждения.

Структура работы – работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Основное содержание диссертации изложено на 107 страницах печатного текста.

Во введении раскрывается актуальность темы, цель и содержание поставленных задач, формулируются объект и предмет исследования, указываются выбранные методы исследования, теоретическая значимость и практическая прикладная ценность полученных результатов.

В первой главе диссертации раскрывается понятие и содержание организационной культуры, её структура, факторы и источники формирования. Описывается история исследования данного феномена в зарубежной и отечественной литературе. Кроме этого, рассматриваются отличительные особенности и признаки неблагополучия, которые могут быть выявлены при анализе организационной культуры дошкольного образовательного учреждения.

Во второй главе диссертации приводится анализ деятельности МДОУ детский сад комбинированного вида № 5 «Брусничка» с подробным описанием истории создания, рассмотрением контингента обучающихся, состава и структуры персонала, структуры управления и самоуправления в учреждении. Проанализированы факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на организационную культуру учреждения. Дается описание организационной культуры, сложившейся в исследуемом учреждении, согласно уровням изучения организационной культуры, предложенные Э. Шейном. Рассматриваются, как и в какой последовательности проводились организационные изменения в учреждении, оказывающие непосредственное влияние на его культуру. Приводятся рекомендации, направленные на совершенствование организационной культуры МДОУ детский сад комбинированного вида № 5 «Брусничка» и укрепление положительного имиджа данного образовательного учреждения.

В заключении делаются выводы по проведенному исследованию.

Материалы и основные положения магистерской диссертации докладывались и обсуждались на региональных научно-практических конферен-

циях «Образование и социально-экономические проблемы развития современного общества», организованных кафедрой социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВПО «ВСГАО». Основные положения нашли своё отражение в следующих публикациях:

1. Кулиева Н.А. Совершенствование организационной культуры ДООУ / Образование и социально-экономические проблемы развития современного общества: Материалы региональной научно-практической конференции. (Иркутск, 26 апреля 2013 года). – Иркутск: Вост.-Сиб. гос. акад. образ., 2013. – с. 49-51.

2. Кулиева Н.А. Эволюция теории организационной культуры / Образование и социально-экономические проблемы развития современного общества: Материалы региональной научно-практической конференции. (Иркутск, 25 апреля 2014 года). – Иркутск: Вост.-Сиб. гос. акад. образ., 2014. – с. 195-197.

# **Глава I. Сущность и концепции организационной культуры**

## **1.1. Понятие, содержание и источники формирования организационной культуры**

Любая организация является сложным организмом, основой жизненного потенциала которого является культура – ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура – достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности предприятия, организации, учреждения.

Понятие «культуры» в организации стало примеряться сравнительно недавно, не более 60-70 лет тому назад. Поводом для его использования послужили результаты, полученные специалистами по управлению, учеными-психологами, социологами, и представителями других научных дисциплин в ходе различных экспериментов и фундаментальных теоретических исследований, выполненных в области социальных отношений в XX столетии. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.[23]

В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, ликвидация отраслевой зависимости, самостоятельный выход на международную арену – всё это заставило искать более эффективные организационные структуры, внедрять прогрессивные формы внутриколлективных отношений.[36]

Проблематика изучения организационной культуры не является новой и восходит к учениям М. Вебера, Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Эммерсона, которые относятся к классической школе менеджмента.[11]

О Ф. Тейлоре можно говорить, как об отце управленческой науки. Его исследованием являлась не просто работа, производимая отдельными звеньями или членами организации, а вся организация в целом. Это позволяет говорить о подходе Ф. Тейлора, как к организации в целом, так и к организационной культуре, как о механистической, где человек, это не личность с определённым поведением, потребностями и мотивациями, а лишь небольшая часть управленческого механизма.[6]

Административный менеджмент А. Файоля сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Он также утверждал, что преуспевающим менеджерам необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям. Таким образом, об административном менеджменте А. Файоля можно говорить как о сосредоточении внимания на высшем звене управления, которое в свою очередь посредством определённых принципов формирует культуру своей организации. В этих принципах он отмечал важность корпоративного духа, поощрения инициативы рабочих, уделял внимание справедливости и вознаграждению рабочего за успешный труд. Однако он уточнял, что интересы группы работников не должны становиться выше интересов организации.[6]

Организационная культура сегодня – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Ученые, изучающие организационную культуру, пытались определить и отграничить смыслы двух близких понятий: «климат» и «культура» в контексте организации. Большинство исследователей пришло к выводу, что культура является более стабильной и продолжительной характеристикой организации, и ее труднее диагностировать и оценить. В то время как организа-

ционный климат может быть измерен количественно, путем анкетирования среди сотрудников фирмы на основе специальных опросников, то культура может быть измерена только качественно путем применения сложных исследовательских методов этнографии и антропологии.[11]

Организационная культура связана с чувством принадлежности к организации вне зависимости от степени комфортности повседневной рабочей обстановки, и многие исследователи приходят к мнению, что организационная культура настолько неуловима, что даже сами сотрудники фирмы не могут точно сказать, в чем она заключается.

Экономические, политические и социальные преобразования в обществе требуют изменения условий осуществления производственной, коммерческой, социальной и других видах деятельности, включая и деятельность в сфере образования. Переход экономики России от планово – централизованной к рыночной ориентирует деятельность предприятий, включая учреждения сферы образования на рыночную интеграцию. Сущность преобразования заключается в том, что усиливается и расширяется социальная составляющая экономических реформ, доминирующими факторами в определении направлений развития становятся человек, персонал организации. Актуальными при этом являются: учет личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом, целенаправленная адаптация индивида к внешним условиям, формирование и развитие человеческих ресурсов «изнутри». В этих условиях особую значимость приобретает деятельность по управлению человеческими ресурсами [10].

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека.

Особенности организационной культуры человека в том, что это функция зависит от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние

друг на друга. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. Стабильной, постоянной чертой характера человека является упрямство. Одни люди более упрямы, чем другие. Можно ли измерять этот или другой параметр личности? На сегодняшний день еще нет единиц измерения, но можно оценить их проявление в сравнении с другими людьми.

Организационная культура человека базируется на следующих качествах личности:

- позитивная реакция на лиц, имеющих власть. Власть – обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;
- желание конкурировать. Ограниченные ресурсы – обычное явление в организации. Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;
- умение убеждать. Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния;
- стремление играть роль неформального лидера. Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;
- терпимость к рутинной административной работе. Позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочте-

нию корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Человек может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимую обязанность. Проявлением отрицательного состояния личности может быть фрустрация, т.е. стойкая дезорганизация сознания и поведения человека (спонтанная агрессивность), которая наступает при длительных репрессиях на базовые потребности человека. Состояние фрустрации преодолевается только с помощью психологов.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы [10].

Существует множество подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культуру на макро и на микроуровне.

К примеру, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик [48]:

1. осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
2. коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
3. внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прически и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

5. осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

6. взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);

7. ценности (набор ориентиров, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

8. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);

9. процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);

10. трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа).

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым они различаются между собой [15]:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;

- преданность или безразличие людей к организации;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Как работники конкретной организации воспринимают десять слагающих организационной культуры?

Ответ на этот вопрос имеет большое значение для руководителей, так как он влияет на степень удовлетворенности работой. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своего учреждения, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т.п. Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждений, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

Несмотря на то, что понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой» взаимосвязаны, следует иметь в виду, что «организационная культура» – термин описательный, в то время как «удовлетворенность работой» является оценочным термином, т.е. в большей степени измеримым.

Организационная культура играет значимую роль в общей схеме деятельности, выживания и процветания учреждения. Она охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения, ритуалы, стандарты качества продукции или услуг. На основе анализа различных ис-

следований организационной культуры были сформулированы различные определения понятия «организационная культура». Рассмотрим наиболее интересные и важные для нас. А. Агеев, М. Грачев утверждают, что «Организационная культура – это сформировавшийся на протяжении всей истории корпорации способ ее жизнедеятельности, ее так сказать «генофонд». При этом особенности феномена организационной культуры связаны не столько с декларированием ценностей (это делалось и раньше), сколько с реальным целенаправленным включением их в систему хозяйствования» [24].

«Организационная культура – система представлений, символов, ценностей и образов поведения, разделяемая всеми членами команды» пишет Н. Леметре. По мнению В.А. Спивака «Организационная культура – система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»[33].

«Атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (с кем) мы имеем дело на работе; любые проявления материальной и духовной жизни – все может рассматриваться как отражение, проявление организационной культуры» – это определение предложено Е.Л. Катасоновой.

Нам представляется обоснованным и четким следующее определение: «Организационная культура – уровень развития, достигнутый в какой-либо отрасли знания или деятельности, поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает корпорация дошкольного образовательного учреждения, тем выше организационная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов», данное М.А. Араловой [24].

Анализ исследований показывает, что концепция организационной культуры имеет единые общепризнанные толкования. Организационная культура включает в себя приобретенные формы поведения и мышления,

общие и стандартизированные. Организационная культура изменяется во времени, для нее характерны как преемственность (усвоение традиций), так и изменчивость, сотворение нового.

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации. Это убеждения, ценности и представления, в большей или в меньшей степени разделяемые всеми членами организации.

Источники организационной культуры, на наш взгляд, можно условно разделить на три группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации.

Внешняя среда – под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества [32].

Общественные ценности – общественные ценности и национальная культура страны также оказывают влияние на организационную культуру компаний. К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д. Например, в разных странах разное значение придают проблеме затрат времени. Различное отношение к вопросам эффективного использования времени повлияет на организационную культуру компаний: в разных странах в разное время начинается и заканчивается рабочий день, разное время отводится на перерывы, различное количество нерабочих дней и разная продолжительность отпусков. Часто специалистам, работающим за рубежом, трудно привыкнуть к необычному для них распорядку дня.

Внутренняя среда организации – третий источник организационной культуры образуют специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отра-

зиться на ее организационной культуре. Высокотехнологичные компании будут принимать на работу квалифицированных специалистов, сформировавших систему ценностей в процессе предшествующей социализации. Такая ситуация может привести к формированию отдельных элементов чужеродных субкультур, таких как группы с различной идеологией и системой ценностей, что значительно усложнит развитие единой сильной организационной культуры. Это повлияет и на структуру власти в организации: те группы, которые непосредственно связаны с развитием технологической среды, будут обладать большей властью и, таким образом, сформируют доминирующую коалицию, ценности которой будут определять организационную культуру компании.

К специфическим факторам организации относится и отрасль, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей. Например, некоторые фирмы, выпускающие косметическую продукцию, ориентируются на личные продажи. Такие фирмы имеют ограниченное число менеджеров, ориентируются лишь на незначительное число четко разработанных правил, в большей степени опираются на харизматическое, а не на рациональное руководство, поощряют привлечение членов семьи к продаже товаров компании.[52]

Важную роль в формировании организационной культуры играют выдающиеся личности и важные события в истории компании.

Важные события в истории организации, как показывают исследования, также влияют на верования и ценности сотрудников, меняют отношение к компании собственных сотрудников, конкурентов, потребителей [11]

Может ли руководство игнорировать организационную культуру своей компания? Распространенный ответ: «Конечно, может, и в большинстве компаний так и делается – и ничего, живут». Но при этом следует иметь в виду, что культура оказывает свое действие независимо от того, обращают ли на нее внимание или нет.

Практика показывает, что организационная культура является одной из важнейших составляющих работы любой организации. Когда организация реализует выбранную стратегию, она начинает осуществлять ряд действий. Шаги, которые противоположны культурной реальности, будут вызывать сопротивление. Действия, соответствующие сложившейся организационной культуре, будут приниматься с большей готовностью. Основные возможности развития для многих организаций лежат именно в области культурной политики. И победы добиваются те руководители, которые могут сделать так, чтобы организационная культура работала на поддержку и успешную реализацию краткосрочных и долгосрочных целей компании [44].

Организационная культура может быть важным и мощным инструментом при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства [32].

Стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством, не должно ограничивать себя такими традиционными вопросами, как управление финансами, сбыт и маркетинг, производство и т.п. Эффективность руководства зависит от создания культурных систем, которые будут создавать условия для формирования у работников приверженности своей организации и ее целям, заинтересованного отношения к делу и развития творчества и инициативы. Такая культура обеспечит максимально полное раскрытие потенциала людей, работающих в организации [37].

## **1.2. Эволюция подходов в организационной культуре**

Управление организацией, как научное направление, в своем развитии прошло определенные этапы и претерпело достаточно серьезные изменения.

Исходные элементы организационной науки начали закладываться в глубокой древности, хотя сам термин «организация» появился намного поз-

же. Первоначально взгляды на организацию как вид деятельности и организацию как социальное явление развивались в рамках воззрений философского, политического, социально-психологического, управленческого характера. Организационная наука как таковая начала формироваться значительно позднее [32].

Основы теории организации в современном понимании были заложены в конце XIX – начале XX в. немецким социологом Максом Вебером. Вебер разработал теорию рациональной бюрократии, в которой подробно описал «идеальный тип организации», с которым сравниваются существующие организации. Идеальная организация обладает такими характеристиками: высокий уровень специализации; четко установленная иерархия; четкое распределение ответственности; отбор и расстановка кадров, основанные на заслугах перед организацией; управление, базирующееся на правилах, которые позволяют достигать цели наиболее эффективным способом. Вебер полагал, что бюрократия – наиболее рациональный тип организации [37].

Фредерик Тейлор – американский инженер, изобретатель, один из основоположников науки управления, обосновал необходимость научного подхода к управлению организацией. С 1895 г. Тейлор начал свои всемирно известные исследования по организации труда. Первые его эксперименты были направлены на решение вопроса, какое количество угля человек может поднимать на лопатах различного размера с тем, чтобы длительное время производительность труда не падала и выработка за смену была максимальной. Ф. Тейлор и его последователи пытались найти единственный наилучший способ организации производства. Его система научной организации труда включала в себя следующие основные положения: расчленение трудового процесса на отдельные операции, их анализ, конструирование рационального трудового процесса, нормирование труда, функциональное руководство, разделение функций управляющего и рабочего, планирование деятельности рабочих [52].

По мнению Ф. Тейлора организация в целом выиграет, если функции планирования и контроля будут отделены от выполнения работ. При этом менеджер должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, сохранять позицию лидера. Применение научных принципов позволит сделать организацию более эффективной.

Тейлор выделял два типа организаций: разрушающие и созидающие. Если организация достигает поставленных целей, не выходя за рамки выделенных для этого ресурсов, а цели ее способствуют социальному и экономическому улучшению общества, такая организация является созидающей. Если же организация стремится добиться своих целей, не останавливаясь перед истреблением природных богатств, не заботясь о своих сотрудниках, ее можно признать разрушающей.

Также Тейлор исследовал такой организационный феномен как «работа с прохладцей» или, иными словами, отрицательный групповой эффект, т.е. искусственное сдерживание производительности труда под влиянием коллективного давления. Тейлор доказал, что данный эффект обнаруживается не только среди рабочих, но и в сфере управления, когда у руководителей не обозначен круг обязанностей, имеется дублирование функций, не определена ответственность.

Существенный вклад в развитие теории организации внесла Мэри Паркер Фоллет. Одной из первых она обосновала необходимость изучения психологических аспектов управления и функционирования организации. Мэри Паркер Фоллет писала, что необходимо изучать и учитывать при управлении потребности индивида, поскольку именно личные потребности побуждают человека к труду. По ее мнению, в основе организации лежат взаимосвязи индивидов. Она подчеркивала необходимость сотрудничества между людьми. М. Фоллет не только обобщила взгляды Тейлора, но и одной из первых, опередив свою эпоху, выдвинула идею о необходимости участия рабочих в управлении. Она была представителем «гуманистического» направления в

менеджменте, утверждая, что основным фактор в управлении – человеческие отношения; критиковала иерархические структуры управления и ратовала за более мягкие, демократические формы и т.д. Деловую организацию М. Фоллет рассматривала как часть большой и целостной человеческой организации, которая называется обществом. Эти взгляды контрастировали с взглядами представителей административной школы, и были практически не востребованы до 50-х гг. XX в.

В большей степени взгляды Тейлора на организацию и управление получили развитие в работах представителей школы научного управления (Ф. и Л. Гилбретт, Г. Гант, А. Файоль и др.) и административной (классической) школы управления (Г. Эмерсон, Л. Гьюлик, Л. Урвик) и др.

Так, А. Файоль в своей главной работе «Общее и промышленное управление» в 1916г. первым рассматривал организацию в качестве самостоятельного объекта исследования, выделяя такие принципы управления, как разделение труда, четко отлаженные связи, оптимизацию соотношения централизации и децентрализации, построение организационной структуры, выделение функциональных звеньев (департаментализацию), единство власти и ответственности, распорядительства, цели и руководства и др.

Г. Эмерсон первым стал комплексно рассматривать проблему эффективности в организации. Под эффективностью он понимал максимально выгодное соотношение между результатами и затратами. Г. Эмерсон выявил, что эффективность снижается в организациях, построенных неэффективно (чрезмерно крупных, с большим числом вертикальных и горизонтальных связей).

Перечисленные представители классической теории организации в основном рассматривали формальную организацию и формальные процедуры управления. В дальнейшем ряд экспериментов, проведенных в Хоторне на заводе «Вестерн Электрик» профессорами Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергером, выявил, что наряду с формальной существует неформальная структура, которая оказывает значительное влияние на деятельность организации. Исследования

показали, что существует много сложных, взаимодействующих и взаимосвязанных факторов, влияющих на мотивацию персонала, производительность труда и эффективность работы организации, в том числе групповые нормы, влияние неформальных групп, неформальных лидеров.

Это привело к появлению новой организационной парадигмы, получившей название доктрины человеческих отношений. Основой этой концепции является следующее положение: организация представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп. Помимо экономических, существуют другие потребности, влияющие на производительность труда работ на базе школы человеческих отношений были разработаны теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, раскрывающие поведение человека в организации. В дальнейшем, в 1960-е гг. появились теории мотивации Д. Макклеланда, В. Врума, инстинктивная теория мотивации У. Джемса, атрибутивная теория мотивации Ф. Хейдера, теория локуса контроля Дж. Роттера и др. В 1970-1980 гг. были разработаны теории А. Этциони, Б. Баса, Р. Блейка и Дж. Моутон, Р. Лайкерта и др. Эти теории составили новую организационную парадигму, в которой акцент делался на роль человека в организации.

Так, Р. Лайкерт в своей работе «Человеческие организации» исследовал факторы, влияющие на эффективность организации. Он утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, поскольку не учитывают изменений внешней среды. В отличие от бюрократической организации, в основе которой жесткая централизация и отношение «власть – подчинение», Лайкерт рассматривает организацию как социальную систему, состоящую из множества групп, которые соединяют руководители.

Ученый установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации:

- причинные переменные (внутриорганизационные факторы – формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников);
- промежуточные переменные (отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, стиль руководства и методы мотивации);
- результирующие зависимые переменные (рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.).

Чтобы улучшить результирующие показатели, необходимо воздействовать на промежуточные переменные через изменение причинных факторов, используя децентрализацию, групповое принятие решений, постановку высоких целей и мотивацию.

Количественный подход к исследованию организации начал практиковаться с 1950-х гг., что было связано с развитием математики, статистики, кибернетики, а в дальнейшем – с совершенствованием компьютеров и информационных систем. Это позволило использовать возможности моделирования и проводить расчеты с большим количеством данных и переменных. Количественными исследованиями занимались Я. Друкер, А. Гандлер, Э. Дейл, Э. Петерсон, Э. Плоумен и др.

Для исследователей данной школы характерно использование концепций предыдущих школ, в основном классических (рационализма и школы человеческих отношений). Разработки этих авторов представляют значительный интерес в первую очередь для исследования проблем крупных производственных организаций. Они разрабатывали критерии рациональной структуры предприятий, выделили требования по подбору, оценке и расстановке кадров по подразделениям, определили оптимальное соотношение человеческого и технического элементов в организации, проанализировали функции управления. Так, согласно П. Друкеру, менеджер выполняет две специфические функции: создать из имеющихся ресурсов «подлинное целое» и эффек-

тивно управлять им. Э. Дейл отвергает нормативный подход к исследованию организации управления, обосновывая это тем, что еще не созданы стандарты, регулирующие управленческую деятельность.

Изначально влияние количественного подхода в теории организации было значительно меньшим, чем, например, концепций поведенческого направления. Однако в дальнейшем, начиная с 1980-х гг., использование математических методов для решения организационных задач получило бурное развитие. Основные направления в развитии этого подхода – построение математических моделей часто встречающихся задач управления (управление запасами, распределение ресурсов и др.) и исследование операций (в дальнейшем оформившееся в теорию принятия решений). Это направление характеризуется использованием открытий кибернетики, теории нечетких множеств, теории «мягких» систем, теории некорректных решений, а также экспертных методов оценки управленческих ситуаций. Разработкой таких проблем занимались О. Шелдон, Н. Ньюмен, Д. Йодер, Е. Фогаль, Р. Люс и другие ученые.

Значительный вклад в развитие теории организации принадлежит школе социальных систем, которая помогла интегрировать достижения всех предыдущих школ. Представителями этого направления были Ч. Барнард, Л. Парсон, Р. Мертон, Л. Берталанфи, А. Рапопорт, М. Хаэр, П. Р. Дабин, Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони.

С позиции данной школы организация – это сложная социальная система, состоящая из множества подсистем, которые тесно взаимосвязаны и неразрывно переплетаются с внешним миром. При исследовании взаимодействия подсистем выделяются три основных связующих процесса. Это коммуникация (как метод побуждения к действию, средство контроля и координации), равновесие (как механизм стабилизации адаптации организационного целого к изменяющимся условиям и принятие решения (как средство регулирования и руководства)).

Значительный вклад в развитие теории организации принадлежит Честеру Барнарду. С его точки зрения, организация – это такой вид кооперации людей, которая отличается от других социальных групп сознательностью, предсказуемостью и целенаправленностью. В работе «Функции руководителя», опубликованной в 1938г., он рассматривает природу формальной и неформальной организации, подчеркивая тесную связь между ними. Формальную организацию Барнард определяет как «систему сознательно координируемых действий или сил двух или более индивидов». Неформальная организация является одновременно источником и результатом формальной организации, отличаясь неопределенностью. Неформальная организация выполняет три позитивные функции по отношению к формальной: обеспечивает прохождение решений, которые не могут пройти через формальные каналы; способствует поддержанию устойчивости формальной организации; выполняет функцию социальной защиты.

Стимулирование является подходом в отношениях между индивидом и организацией. Стремление удовлетворить свои потребности побуждает работников действовать в интересах организации. Если потребности удовлетворяются, работник будет более мотивирован. Для того чтобы человек подчинялся власти руководителя, приказы необходимо ограничивать пределами «зоны индифферентности» индивида (человек воспринимает только те приказы, которые лежат в определенных границах, которые сужаются, если индивид не признает авторитет руководителя). Надлежит соблюдать следующие требования: приказы и распоряжения должны быть понятны, соответствовать цели организации, соотноситься с личными интересами адресата и, наконец, должны быть осуществимы.

По мнению Барнарда, организация представляет собой коммуникационную систему. «Линии авторитета» – это каналы формальной связи, а администраторы – коммуникативные центры. Организация коммуникации (связи) – важнейшая задача управления. В организации должны соблюдаться следующие требования коммуникации:

- каналы связи должны быть точно определены и известны всем членам организации;
- каждое лицо в организации должно быть охвачено формальными связями с другими лицами;
- линия связи (коммуникации) должна быть по возможности прямой и короткой;
- коммуникативная связь должна использоваться целиком. Обход составляющих ее звеньев приводит к противоречиям, ошибкам и подрыву ответственности;
- компетенция лиц, образующих коммуникативные центры, должна быть адекватной, однако при сложной организации это труднодостижимо, поэтому необходимо широко использовать помощь консультантов, экспертов, референтов, помощников и т.д.;
- должны быть предусмотрены меры, страхующие от возможных перебоев и срывов в коммуникациях;
- каждое сообщение, передаваемое по коммуникативным каналам, должно быть аутентичным.

Значительный вклад в развитие теории организации внес Герберт Саймон. Он разработал концепцию рационального поведения в организационных группах. В работах «Административное поведение» (1957г.) и «Модель человека» (1958г.), написанных совместно с Джеймсом Марчем, Саймон обосновывает, что люди приносят в организацию ограниченную рациональность, т.е. ведут себя в соответствии со своими представлениями о том, что рационально, а что нет. Люди осуществляют выбор на основе сопоставления индивидуальных издержек и выгод. Человек будет работать в организации в том случае, если польза, которую он получает от работы в организации, больше, чем польза, которую он может получить вне организации. Для того чтобы обеспечивать более активное участие и большее содействие со стороны работников, управление должно предлагать более привлекательные мотивы: деньги, статус, престиж или что-либо другое.

Крис Арджирис – американский ученый, исследовавший поведенческие и организационные аспекты управления в организации. Им проведена серия экспериментов по изучению эффективности административных структур и их влияния на поведение работников. В своих работах «Личность и организация», «Управление и организационное развитие» Арджирис исходит из того, что человеку присуще стремление к развитию. Формальная же организация и некоторые виды организационных структур часто ограничивают это естественное стремление. Арджирис отмечал, что люди по мере их развития проходят путь от незрелой личности к зрелой. Если для незрелого человека характерны пассивность, зависимость от людей и обстоятельств, простые формы поведения, поверхностные интересы, упрощенное восприятие действительности и краткосрочная ориентация, то зрелый человек отличается активностью, независимостью, способен взять на себя роль лидера, имеет разносторонние и глубокие интересы и характеризуется сложным поведением, ориентированным на долгосрочную перспективу.

Свойства личности зрелого человека часто вступают в противоречие с традиционным менеджментом организации. От человека ожидают зависимости и покорности, подчиненного положения, что вызывает в человеке недоверие и враждебность по отношению к организации. В результате человек не может реализовать себя, ощущает дискомфорт и может реагировать следующим образом: уйти из организации, стать агрессивным, чтобы подняться по иерархической лестнице и получить большую степень свободы или, наоборот, впасть в безразличие. По мнению К. Арджириса, правильное смягчение несоответствия между личностью и организацией, давать личности развиваться в рамках организации и искать способы согласования интересов личности с интересами организации. В этом случае мотивация работника будет максимальна, как и эффективность для организации в целом.

В 1960-1970 гг. XX века в теории организации, как и в других естественных и общественных науках, получил развитие системный подход. Организацию стали рассматривать как открытую систему, которой, подобно дру-

гим открытым системам, чтобы выжить, необходимо взаимодействовать с окружающей средой.

Д. Кати, и Р. Канн в своей работе «Социальная психология организаций», изданной в 1966г. рассмотрели организацию как открытую систему, функционирование которой определяется следующими элементами:

- поступления (входы) энергии из окружающей среды (трудовые ресурсы, материалы, финансовые ресурсы, информация и т.д.);
- результаты (выходы) – производимые организацией продукты и услуги;
- производительность: преобразование поступлений (ресурсов) в результаты.

Устойчивое состояние системы достигается, когда цикл «вход – выход – обратная связь» происходит сбалансированно. При попытке достичь устойчивого состояния организации зачастую стремятся управлять большей частью окружающей среды и образовывать различные подсистемы, которые могут потребовать нового согласования. Система характеризуется отрицательной энтропией: энтропия предполагает, что эти системы движутся по направлению к хаосу и упадку. Эффекту энтропии можно противодействовать, забирая энергию из окружающей среды с избытком и сохраняя для будущего использования (отрицательная энтропия).

Джеймс Томпсон в работе «Организации в действии», опубликованной в 1967г. пытается ликвидировать разрыв между понятиями открытой и закрытой систем. Чтобы снизить влияние факторов неопределенности внешней среды, Томпсон выделяет три организационных уровня: технический, административный и институциональный. На техническом уровне организации решаются проблемы эффективного исполнения стоящей задачи, технических операций. Институциональный уровень – уровень связей между организацией как институтом и общественной системой, частью которой она является. Административный уровень обеспечивает взаимодействие между первыми двумя уровнями.

Взгляд с позиции открытых систем также привел к усилению внимания к факторам внешней среды. Фремонт Каст и Джеймс Розенцвейг в своей работе «Системы и руководство (теория систем и руководство системами)» выделили общие факторы (характеристики) внешней среды, которые влияют на все организации. К их числу они отнесли культурные, технологические, образовательные, политические, юридические, природные, демографические, социологические и экономические факторы.

Фред Эмери для описания различных типов внешних воздействий использовал модель открытой системы, построенную на биологических аналогиях. Внешняя среда может быть враждебной по отношению к организации или вполне благоприятной. Окружающую среду можно разделить на виды в зависимости от количества происходящих в ней изменений: «спокойные», «волнующиеся» и «непокорные» окружающие среды. В зависимости от типа среды, в которой действует организация, требуются различные подходы как при определении границ системы, так и при внутреннем управлении.

Совместно с коллегами из лондонского Тавистокского института Эмери разработал важную социотехническую модель, основанную на исследовании взаимосвязей между технологией и людьми, которая нашла широкое применение и в производственных отраслях, и в сфере обслуживания.

Ф. Эмери и его коллеги обосновывали идею организационной демократии. Они полагали, что турбулентность внешнего окружения организации порождает воздействия, которые могут быть соответствующим образом парированы только за счет подключения работников предприятия к процессу принятия решений. Только рассматривая управление человеческими ресурсами организации и внешнюю среду организации в качестве открытых систем, можно добиться осуществления целей гуманизма и эффективной деятельности. Демократическое управление, предполагающее использование «полуавтономных» мультидисциплинарных команд специалистов, позволяет получить значительно лучшие по сравнению с традиционными иерархическими структурами результаты.

В начале 1970-х гг. американский ученый русского происхождения Игорь Ансофф, который считается основоположником стратегического менеджмента, разработал «теорию организационного потенциала», включающую ряд новых идей относительно подходов к пониманию и развитию организационных структур управления.

Ансофф рассматривает организацию как открытую систему, для которой внешняя среда имеет решающее значение. Он выделяет два уровня анализа управленческих проблем. Рассматривая организацию в статике, в условиях стабильных внешних связей, можно анализировать организационные проблемы, которые носят оперативный характер. Второй уровень, на котором рассматриваются организационные проблемы, возникающие в результате взаимодействия организации с динамично меняющейся внешней средой, ученый называет стратегическими. Ансофф рассматривает модель внешней среды, в которой выделяет пять уровней волатильности: очень низкий, низкий, средний, высокий, очень высокий. Основная задача менеджмента – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Карл Вейк продолжил направление, связанное с использованием теории систем, которое разрабатывали Дэниел Катц и Роберт Канн. К. Вейк описывал организации, называя их «устанавливаемыми», т.е. создаваемыми в процессе взаимодействия различных людей и групп согласно смыслам, которые они придают своей работе. Работы Вейка сыграли основную роль в формировании в 1980-1990-х гг. науки об организационном поведении. Некоторые из его концепций широко применяются в организационной теории, например понятия организационной деятельности, свободно связанных систем, концепции воплощения и придания смысла.

В конце 1980 – начале 1990-х гг. американский ученый Дуглас Порт опубликовал серию работ, посвященных обоснованию роли и принципов функционирования организаций. В 1993 г. он получил Нобелевскую премию «за возрождение исследований в области экономической истории, благодаря приложению к ним экономической теории и количественных методов, позво-

ляющих объяснять экономические и институциональные изменения». По мнению Порта, рынок – это сложное явление, структура, которая охватывает различные институты: законы, правила игры, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей.

Центральное понятие теории – институты. Институты – это набор правил игры в обществе, в том числе формальные правила (законы) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), т.е. созданные людьми ограничения, которые придают форму человеческим взаимодействиям и образуют стимулы в области политического, социального и экономического обмена. Существование правил игры, общепринятых норм необходимо в любом обществе, также как властные структуры и аппарат принуждения. Это структурирует условия экономической деятельности и уменьшает неопределенность общественной жизни. Если институты определяют «правила игры», то организации являются в этой игре игроками. Взаимодействие институтов и организаций и определяет развитие экономики. Причем организационные факторы являются даже более значимыми, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики.

В это же время получила широкое распространение концепция формирования жизнеспособных структур канадского ученого Г. Минцберга. В работах «Структура в кулаке» (1983г.), «Проектирование эффективных организаций» (1993г.) ученый обосновывает свою концепцию, известную под названием «структура 5». Минцберг рассматривает организацию как конфигурацию структуры и власти. В соответствии с его концепцией структура любой организации состоит из следующих базисных частей:

- стратегического центра (апекса), в который входят подразделения, ответственные за разработку и реализацию долгосрочных целей и стратегий, распределение ресурсов. Стратегический апекс стремится к централизации (в результате чего возникает так называемая простая структура);

- операционного центра, выполняющего основную деятельность. Представители операционного ядра поддерживают горизонтальную и вертикальную децентрализацию (профессиональная бюрократия);

- среднего (промежуточного) звена, которое передает решения стратегического центра, обеспечивает их реализацию, поддерживает информационные потоки. Менеджеры срединной линии являются приверженцами автономии. Они предпочитают ограниченную вертикальную децентрализацию (дивизиональная структура);

- техноструктуры, находящейся вне основного процесса производства (плановики, технологи, разрабатывающие стандарты, программу инвестиций и воздействующие на работу других подразделений. Техноструктура борется за стандартизацию, а именно за самую жесткую ее форму, стандартизацию рабочих процессов и стремится к ограниченной горизонтальной децентрализации (организация структурируется как механистическая бюрократия);

- подразделений поддержки (юридическая служба, делопроизводство, материально-техническое обеспечение). Вспомогательный персонал приобретает максимальное влияние в организации тогда, когда организация структурирует производственную деятельность по рабочим созвездиям, которые в результате децентрализации избирательно наделяются властью и могут координировать взаимодействия внутри групп или между ними посредством взаимного согласования (организация принимает форму адхократии).

Г. Минцберг выделяет пять координационных механизмов, связывающих организацию воедино (взаимное регулирование, прямое управление, стандартизацию рабочих процессов, стандартизацию выпуска и стандартизацию рабочих навыков) и пять типов структур (предпринимательская организация, машинная организация, профессиональная организация, инновационная организация и миссионерская организация). Шестая конфигурация по Минцбергу (миссионерская конфигурация) имеет собственный ключевой координационный механизм – социализацию, стандартизацию норм, а также шестую основную часть организации – идеологию.

В 1980-1990 гг. активно развиваются концепции, оперирующие понятием организационной культуры. Статья Мерила Л. Луиса «Организации как носители культуры Milieux» является одной из первых работ, в комплексном виде обосновавших концепцию организационной культуры. В основе этой концепции – отношения между организацией и ее членами, в том числе общие нормы, убеждения, ценности, философия и политика, которые помогают организации достигать цели. В 1982 г. выходят книги «В поисках высокого качества» Питерса и Уотермена, «Корпоративная культура» Дила и Кеннеди. Эдгар Шейн в работе «Организационная культура и лидерство» дает наиболее полную картину школы организационной культуры.

Во второй половине прошлого века в мировой хозяйственной практике понятие организационной культуры прочно вошло в лексикон руководителей организаций. Уже с середины 30-х годов XX века начали распространяться различные теории о сущности культуры организации, на данный момент интерес к концепции культуры организации еще более вырос, причем во многих областях науки. Причина этого заключается в наличии, по выражению философа А.С. Арсеньева, «конвергенции, сближения или схождения всех учений и представлений» людей об организации.

Спустя несколько лет, Э. Мэйо, в ходе различных экспериментов проведенных под его руководством в Western Electric, убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают иные, не физические факторы. Как выяснилось, «культура фабрики», а в те времена в ходу было такое ее наименование, обладает безусловным влиянием на производительность труда. Выводы Э. Мэйо о необходимости развития «чувства групповой сопричастности» на основе разделяемых ценностей явились первым импульсом для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

В конце 1960 годов в США публикуется ряд трудов, в которых уже не рассматривается признанный факт существования культуры в организациях, а уделяется внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ри-

туалам. То есть ученые начинают выявлять и оценивать значение пока внешних признаков культуры. Однако, самого факта существования культуры организации и определения ее признаков культуры явно недостаточно для того, чтобы привлечь внимание широких управленческих кругов. Им необходимо было показать зависимость между успехом компании и ее организационной культурой.

В начале 80-х годов XX века в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл., Т. Дила и А. Кеннеди Питерс Т. Уотерман-мл. Р. на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной идеологией. Все это резко повысило интерес к проблеме организационной культуры.

В это время в мире, согласно исследованию, проведенному институтом Бателле в 1984 году, всё более исключаются такие прежде общепризнанные ценности, как «дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность, власть, централизация». Им на смену приходят другие – «самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация».

Большее распространение получил вышедший в начале 90-х годов труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство». Э. Шейн, являясь, в том числе практикующим консультантом по управлению, смог совместить в своей работе теорию и практику и предложил собственную методику исследования. Именно труд Шейна, ставший на сегодняшний день классическим в области организационной культуры, обратил внимание широких слоев управленцев на культуру своих организаций.

Из современных российских авторов, стоит упомянуть А. Пригожина и В. Спивака, первым выпустившего отдельную книгу, посвященную культуре организации в которой проводится попытка отчасти переложить теорию Э. Шейна применительно к российской действительности. А. Максименко подробно рассмотрел применительно к организационной культуре психологиче-

ские шаблоны поведения. Заслуживает внимания труд Т. Соломанидиной, предложившей свой способ оценки культуры организации.

В 2004 году коллектив авторов под руководством В. Грошева выпустил первый российский учебник по организационной культуре, в котором при сведении воедино всех теорий организационной культуры, сделана попытка «объять необъятное».

Итак, в результате многочисленных исследований, проведенных в течение полувека, в области организационной культуры сложились три базовых подхода: символический, когнитивный и систематический.

Основные послышки символического подхода:

1. Смысл или интерпретации происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности;
2. Нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений;
3. Люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью».

В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, анекдоты, клички, привычки, обычаи и т.п. руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и ориентировать сотрудников в сложном мире. Символы имеют смысл и приносят пользу только тогда, когда члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями.

В когнитивном подходе основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

Понимаемая таким образом организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, выполняющих репрезента-

тивны́е, директивны́е и аффективны́е функции и способных создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Предполагается, что даже хаотичное и кажущееся бессмысленным поведение порождается относительно четкими правилами, определяемыми базовыми когнитивными структурами.

Систематический подход имеет свои истоки в рассмотрении климата организации как интегральной характеристики ее среды. Понимание социально-психологического климата как глобальной характеристик организации объединило в себе концепции климата как набора объективных свойств организации (ее объем, формальная структура, стиль руководства, цели организации и др.), с одной стороны, и как психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации со стороны ее работников), с другой стороны.

Использование системного подхода позволяет сделать вывод, что в действительности организационная культура – это сложное пересечение и наложение субкультур, которые сосуществуют на основе гармонии, безразличия или конфликта. В качестве таковых можно обозначить субкультуры основателя бизнеса, различных религиозных, этнических, профессиональных, социальных прослоек работников организации. Кроме того, на формирование организационной культуры может влиять целый комплекс внешних и внутренних факторов, которые традиционно рассматриваются в теории управления как ключевые в развитии организации в целом. (Приложение 1)

### **1.3. Особенности организационной культуры в деятельности дошкольного образовательного учреждения**

В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, ликвидация отраслевой зависимости, самостоятельный выход

на международную арену – всё это заставило искать более эффективные организационные структуры, внедрять прогрессивные формы внутриколлективных отношений [9].

Организационная культура связана с чувством принадлежности к организации вне зависимости от степени комфортности повседневной рабочей обстановки, и многие исследователи приходят к мнению, что организационная культура настолько неуловима, что даже сами сотрудники учреждения не могут точно сказать, в чем она заключается.

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека [29].

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение организационной культуры педагогов ДООУ опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком, о том, что организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии [33].

Организационная культура педагогов – это первый шаг в системе управления, направленный на достижения организационной культуры до-

школьного учреждения. Организационная культура дошкольного учреждения реализуется в личностном аспекте, где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса. Организационная культура дошкольного образовательного учреждения понимается нами как результат системы управления, в котором отражены корпоративные ценности, включенные в систему управления [13].

Очевидно, о педагогическом ансамбле мы можем говорить лишь в том случае, когда коллектив достигает наиболее высокого уровня развития. Для его деятельности в этом случае будут характерны:

- ориентация на гармоничное решение проблем достижения высоких образовательных результатов, развития педагогического потенциала школы, повышения профессионализма педагогов и саморазвития педагогического коллектива;
- организованность, т.е. способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко ее перестраивать в изменяющихся условиях. При этом степень организованности коллектива обусловлена уровнем ответственности, сработанности и включенности его членов в управление;
- сплоченность, означающая способность педагогического коллектива противостоять негативным внутренним и внешним воздействиям, сохранять оптимальную структуру взаимодействия. Достижение высокого уровня сплоченности зависит от единства ценностных ориентаций, совместимости и потенциальной стабильности коллектива [36].

Педагогический коллектив – чрезвычайно сложный организм, живущий по законам синергетики. Иначе говоря, как любая сложная открытая и постоянно развивающаяся система, он обладает свойством самоорганизации, т. е. внутренней способностью выращивать в себе, «надстраивать» новые качества, необходимые для выживания. Это могут быть не только (и не столько) новые творческие группы, объединения и прочее, но, главным образом, –

новые отношения, новое понимание коллективом своей миссии, новые системы ценностей, норм, убеждений, новые ритуалы и правила. Для того чтобы эти свежие структуры и качества возникли, необходим ряд условий, а именно [30]:

- кризис старой системы (здесь можно с уверенностью сказать, что не только отдельно взятое ОУ, но и в целом российское образование находится в перманентном состоянии кризиса);

- внутри системы должен быть источник возникновения новых качеств, но механизм запуска самоорганизации подкрепляется дополнительно «извне» (педагогический коллектив должен быть готов к изменениям, осознавать их необходимость, иметь потенциальные возможности для развития, и в то же время необходима определенная воля и поддержка администрации ОУ для их реализации);

- для достижения устойчивости новая структура должна «выживать» самостоятельно (новообразования должны быть востребованы, жизнеспособны, и функционировать реально, а не поддерживаться искусственно);

- ориентированность новых качеств системы на синергетические принципы – сотрудничество, содружество, сотворчество (причем эти принципы действуют не только в условиях совместной образовательной деятельности, но и распространяются на другие сферы жизни – досуг, быт, культуру).

В функциональном отношении организационная культура помогает решить следующие задачи [38]:

- скоординировать с помощью установленных правил и процедур профессиональную деятельность педагогов;

- мотивировать деятельность сотрудников в нужном направлении и ритме путем демонстрации им прогрессивных и негативных тенденций ее развития;

- профилировать деятельность, приобретать характерные отличия от других образовательных учреждений (в положительном смысле);

- избежать профессиональных иллюзий.

Организационная культура образовательного учреждения в состоянии реализовать и многие другие функции управления, но далеко не всякое дошкольное учреждение располагает соответствующим потенциалом. Низкий уровень организационной культуры не только тормозит развитие образовательного учреждения, но не позволяет педагогическому коллективу распознать себя и использовать свои возможности в интересах детей. Мало того, коллектив может жить в обстановке социальных и профессиональных иллюзий, которые ничего общего с реальностью не имеют [45].

Одной из важнейших сторон организационной культуры учреждения является наличие у педагогов и психолога способностей и навыков изучения развития ребенка в различных видах деятельности, а у руководителя и методиста – способностей изучения развития различных видов педагогической деятельности. Уровень организационной культуры, закономерно влияя на позитивное развитие дошкольного учреждения, в свою очередь, зависит от уровня его развития. В этом нет никакого противоречия: совершенствуя организационную культуру, мы совершенствуем профессиональные и организационные способности коллектива, а они, в свою очередь, приводят к все большему совершенствованию организационной культуры учреждения [51].

Современная наука управления образованием ориентирует руководителей на радикальное преобразование организационно-управленческой структуры и внедрение в нее с целью улучшения контроля за качеством образовательного процесса различных рабочих групп, состоящих из специалистов, способных реалистично оценивать многие аспекты деятельности учреждения и, в частности, уровень его организационной культуры [39].

Преобразования, происходящие во всех сферах российского общества – экономической, социальной, политической, культурной, не могли не затронуть и систему образования, определяющую интеллектуальный потенциал страны в будущем и являющуюся условием ее процветания и развития. Современные требования государства и образовательные запросы родителей заставляют дошкольное образовательное учреждение оперативно перестраи-

ваться и адаптироваться соответственно меняющимся внешним и внутренним требованиям.

Менеджеры образования, а таковыми являются заведующий и старший воспитатель (заместитель заведующего по воспитательно-методической работе), уже не делают 100 % ставку на некую идеальную теорию, описанную в правильном учебнике и способную изменить любую ситуацию в единственно верном направлении. Мы совершенно четко осознаем: чтобы наше учреждение смогло выжить и эффективно развиваться, необходимо искать свой собственный путь [30].

Одним из основных подходов к исследованию организационной культуры является анализ и описание с помощью уровневой модели американского психолога Эдгара Шейна (см. рис. 1). Анализируя структуру организационной культуры, Э. Шейн выделяет три ее уровня [53]:

- поверхностный,
- внутренний,
- глубинный.

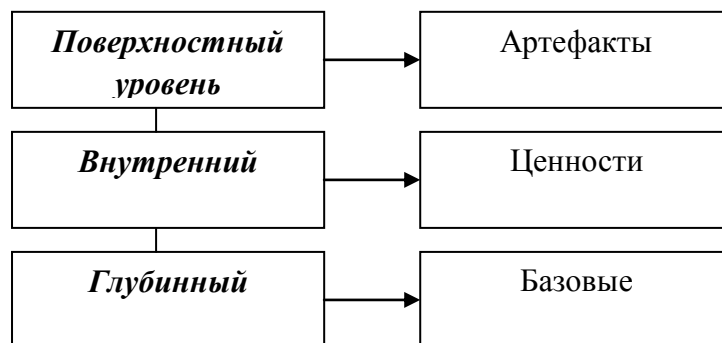


Рис. 1. Уровневая модель организационной культуры (по Э. Шейну)

Дошкольное учреждение предстает перед внешним миром и членами организации в первую очередь в виде символов. Они дают представление об организации, выражая её суть, рассказывая о ее истории и опыте, раскрывая ориентации. Кроме того, символы поддерживают существующую в школе систему ценностей, демонстрируют приоритеты. К основным символам относят оформление сада («настенную живопись»), вид досок объявлений, рек-

ламы и плакаты на стендах школы, объявления, значки, эмблемы), его направленность, состояние кабинетов, туалетов, территории, внешний вид здания. Отсутствие видимых символов демонстрирует неопределенность состояния организации, тот факт, что стратегические направления развития не выбраны [35].

Следующий слой культуры – организационный фольклор – легенды, истории, мифы, которые постоянно циркулируют в организации и касаются важных событий ее жизнедеятельности, передаются от одного поколения сотрудников другому и становятся основой для принятия решений.

В каждой организации существует свой специфический уникальный язык общения. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, сленга, жестикуляции, сигналов, знаков, широко использует метафоры, шутки, юмор. Все это позволяет сотрудникам организации четко донести специфическую информацию до своих коллег по работе. В одной фразе может быть отражена вся идеология школы, базирующаяся на ее ценностях.

Следующий слой, который подлежит анализу в рамках данной модели, – это утвердившиеся в этой организации процедуры, ритуалы, церемонии. Ритуалы – это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Ритуалы и обряды рассчитаны на зрителей. Церемонии – это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием.

С прикладной точки зрения анализ верхних слоев, таких, как символы, герои, ритуалы, язык, можно провести, не имея специальных инструментов, используя внимательное непредвзятое наблюдение. Но хотя на поверхностном уровне вещи и явления легко обнаружить, их не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Диагностика такого многослойного явления изнутри чрезвычайно сложна. Поэтому чаще всего наиболее успешной бывает внешняя оценка, способная уловить то, что для члена данной организации давно привычно.

В процессе анализа внутреннего уровня организационной культуры исследуются реальные и декларируемые ценности, основные убеждения сотрудников, социально-психологический климат в коллективе, удовлетворенность персонала жизнедеятельностью школы, стиль руководства коллективом.

На глубинном уровне анализируются базовые предположения, характерные для данной организации, её философия, миссия, мотивация персонала. Это наиболее сложный этап анализа организационной культуры [11].

Для анализа внутреннего и глубинного уровней организационной культуры образовательного учреждения используются такие диагностические методы, как:

- Анкетирование (например, анкета «Мотивы трудового поведения», опросник для определения психологического климата, анкета для определения типа организационной культуры и др.).
- Тестирование (например, тест «Стиль руководства»).
- Методы ранжирования и выставления балльных оценок (например, методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, методика изучения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении Е.Н. Степанова и другие).
- Метод незаконченных предложений.
- Наблюдение.

Многие исследователи организационной культуры отмечают сложность и недостаточную разработанность методов ее анализа, поэтому для правильной и точной диагностики культуры школы необходим тщательный и адекватный целям анализа подбор диагностических инструментов.

Управление организационной культурой – это деятельность руководства, направленная на изменение организационной культуры в целях эффективного развития организации [13].

Изменение культуры организации – сложный и трудоемкий процесс. Прежде всего, это связано с тем, что организационная культура чрезвычайно

устойчивое и малодинамичное явление. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура прочно укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей [30]. Кроме того, сопротивление культуры нововведениям особенно сильно, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой.

Управление организационной культурой предполагает [17]:

1. Анализ и оценку её текущего состояния.
2. Сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и выявление элементов, нуждающихся в изменении.
3. Разработку специальных предложений и мер.
4. Внедрение измененной культуры в жизнь организации.

Основными методами управления и изменения организационной культуры являются (14, с. 435-438):

1. Диагностика и анализ организационной культуры.
2. Пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам.
3. Подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в неё не вписывается.
4. Широкое использование смены символики, обрядов, ритуалов.
5. Изменение социальных ролей членов организации или её структуры.
6. Изменение системы стимулирования персонала.

В процессе управления инновационной школой неизбежно встает вопрос о соответствии стратегии её развития существующей в организации культуре. Анализ этого вопроса необходим для исследования возможных

рисков сопротивления культуры инновациям и выработке мер для минимизации данных рисков.

Выделяется 4 основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии развития и культуры организации [14]:

- Игнорируется культура, серьезным образом препятствующая проведению в жизнь выбранной стратегии. В данном случае, даже если действия администрации будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут особо успешными.
- Система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемых изменений, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму инновацию.
- Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии развития. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов.
- Изменяется стратегия с целью её подстраивания под существующую культуру.

Наиболее продуктивным подходом в развитии культуры исследователи считают выработку совместных ценностей и формирование с их помощью ключевых положений организационной культуры, а также показ всем сотрудникам их полезности для организации. Таким образом, цели и ценности сотрудников и организации должны совпадать. Это залог эффективной деятельности. В противном случае в коллективе возрастает конфликтность, способная привести к деградации организации. Кроме того, необходимо, чтобы в процессе выработки и осуществления инноваций участвовало как можно больше сотрудников организации, что позволит организовать эффективное рабочее взаимодействие, способствующее общему развитию школы [49].

Сегодня уже никого не приходится убеждать в том, что огромную роль в успешности организации играет персонал. Именно люди и создаваемая ими

атмосфера могут стать причиной поражения, или блестящей победы учреждения. Именно люди, с их привычками, характерами, умениями, ценностями, с их желанием (или нежеланием) работать на достижение не только личных, но и целей учреждения [50].

Способность к изменениям является в настоящее время решающим фактором развития, обеспечивающим конкурентоспособность того или иного образовательного учреждения.

Как показывает опыт, в современных условиях наиболее эффективными являются корпоративные отношения в организации, то есть корпоративная культура. Корпорация (от новолат. Corporatio – объединение) – юридическое лицо, которое является объединением физических лиц, но при этом функционирует независимо от них (то есть самоуправляемо). В широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение с экономическими целями деятельности [25].

Юридическое отделение корпорации от её участников даёт ей преимущества, недоступные другим формам объединений, например обществам с ограниченной ответственностью. Конкретный правовой статус и правоспособность корпорации определяется местом её создания.

Учредители и/или предприниматели часто создают предприятия в форме акционерных обществ и, поскольку в настоящее время эта форма предприятий преобладает, термин «корпорация» применяется как синоним термину «акционерное общество».

Хотя корпоративные права варьируются в разных юрисдикциях, есть четыре признака корпорации:

- Юридическое лицо
- Ограниченная ответственность
- Свободная продажа акций
- Централизованное управление советом директоров

Из этого следует, что корпоративная культура более применима к организациям, которые занимаются предпринимательской деятельностью.

Еще не накоплено достаточной информации о содержании и специфике корпоративной культуры российских предприятий, а тем более, корпоративной культуры в образовательных учреждениях. Так что же такое корпоративная культура? И как она проявляется в ДООУ?

Очень многие практики и теоретики, говоря об организационной культуре, делают упор на ее внешнюю сторону – на порядки, традиции, на организационную символику. При этом недооценивается тот факт, что носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств [15].

Было бы наивно, рассматривая всю отрасль дошкольного образования города, говорить о какой-то единой организационной культуре, пронизывающей все ее учреждения. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, которого он придерживается в своей работе, особенности психологического климата в трудовом коллективе – эти и другие факторы оказывают свое влияние на организационную культуру конкретного ДООУ.

Организационная (корпоративная культура) – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих персоналу ориентиры для их поведения и действий [33].

Организационная культура выполняет весьма важные функции в деятельности организации:

1. Функцию воспроизводства: наличие корпоративной культуры обеспечивает непрерывность существования организации и ее постоянное воспроизводство даже в том случае, если все без исключения сотрудники будут заменены другими людьми.

2. Оценочно-нормативную функцию: система ценностей организации позволяет определить, каким образом она должна действовать, а какие способы достижения целей для нее нежелательны или недопустимы;

3. Функцию социализации: развитая организационная культура помогает новому работнику лучше интегрироваться в организацию и соответствовать требованиям, предъявляемым к нему.

4. Коммуникативную функцию: ценности организации ориентируют работников, как общаться друг с другом, так и вступать в коммуникацию с другими организациями и клиентами.

5. Функцию «общественной памяти»: корпоративную культуру нельзя выработать путем административного вывода, она создается в процессе взаимодействия людей внутри организации и вне ее, а потому помогает сохранить те стандарты и принципы, которые должны реализовывать в своих действиях все без исключения работники.

6. Смыслообразующую функцию: корпоративная культура определяет ту особую картину мира, которую должен разделять каждый работник, и которая тесно связана с принципами и требованиями к его деятельности; корпоративная культура позволяет работнику сделать свою деятельность более осознанной и обоснованной.

Под организационной культурой мы понимаем устойчивый, сложившийся в процессе жизнедеятельности образовательного учреждения стиль работы его сотрудников, принципы организации внутренних процессов учреждения и стратегии деятельности. В результате формируется внешний и внутренний имидж учреждения и правила взаимодействия как внутри образовательного учреждения, так и с внешними потребителями предоставляемых образовательных услуг [42].

Таким образом, для нас организационная культура:

- это то, что организация имеет (правила поведения, символы, традиции, ценности, понимаемые и разделяемые членами организации);
- это то, чем организация является (какова миссия организации и как она реализуется организацией внутри и вне самой себя);

- это идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются всеми педагогами и которые являются отличительной чертой одной организации от другой.

Чем сильнее и активнее организационная культура дошкольного образовательного учреждения, тем эффективнее и результативнее образовательный процесс.

## **Глава II. Особенности формирования организационной культуры дошкольного образовательного учреждения**

### **2.1. Исследование организационной культуры**

#### **МДОУ детский сад № 5 «Брусничка» г. Бодайбо**

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 5 «Брусничка» г. Бодайбо (далее МДОУ д/с № 5) – дошкольное учреждение, работающее по основной общеобразовательной программе дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, компенсирующей направленности для детей с тяжелыми нарушениями речи, задержкой психического развития. Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида «Брусничка» функционирует и успешно развивается с 1978 года.

Таблица 1

МДОУ детский сад №5

|                               |                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Название<br>(по Уставу)       | Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида «Брусничка» город Бодайбо |
| Организационно-правовая форма | Муниципальное образование                                                                                       |
| Лицензирование                | №3662 от 07.06. 2011г. серия РО 026608, бессрочно                                                               |
| Юридический адрес             | 666910 Иркутская область,<br>г. Бодайбо ул. Урицкого,80.                                                        |
| Телефон                       | 8 (395 61) 5 64 51                                                                                              |
| Электронный адрес             | Brusnichka.bdb@yandex.ru                                                                                        |
| Должность руководителя        | Заведующая                                                                                                      |
| ФИО руководителя              | Проценко Ольга Алексеевна                                                                                       |

Здание детского сада типовое, двухэтажное кирпичного исполнения и одноэтажное деревянное для раннего возраста. Расположено в микрорайоне жилого массива, вдали от промышленных предприятий и вблизи с проезжей частью.

Территория детского сада озеленена насаждениями по периметру прогулочных участков. На территории учреждения имеются различные виды деревьев и кустарников. Силами сотрудников и родителей облагораживается зона игровых зон и физкультурной площадки. Режим работы учреждения: Группы общеразвивающей и компенсирующей направленности пребывания для детей дошкольного возраста с 7-30 до 18-00.

Природно-климатические условия: МДОУ детский сад вида №5 «Брусничка» находится в городе Бодайбо, который расположен на территории Иркутской области. Геофизическое положение города определяет характерные климатические условия: сильные северные ветры, низкую облачность, обилие снега, частые и резкие смены температуры воздуха. Климатические особенности оказывают значительное влияние на здоровье населения, особенно детей и их заболеваемость ОРЗ и ОРВИ.

Условия местонахождения:

МДОУ детский сад комбинированного вида №5 «Брусничка» находится ближе к окраине города Бодайбо. Недалеко находятся детский сад с группами общеразвивающей направленности. Рядом с детским садом расположены: МОУ СОШ №4, аэропорт, промышленные и торговые предприятия, жилой неблагоустроенный сектор и ряд торговых точек.

МДОУ детский сад комбинированного вида №5 «Брусничка» посещают дети не только по месту жительства, но и центральной части города. Рядом с МДОУ расположен сквер «Ветеран», в котором силами участников образовательного процесса дошкольного учреждения «Брусничка» была разбита «Аллея радости» по проекту, выигранному в 2009 году в конкурсе малых грантов Бодайбинского района в рамках Благотворительной программы «Грантовый конкурс Полюс Золото – САФ».

В МДОУ д/с №5 работают узкие специалисты:

- Музыкальный руководитель,
- Инструктор по физической культуре;
- Учитель-логопед;
- Педагог-психолог;
- Медицинская сестра, работающая на постоянной основе.

Материально-технические и медико-социальные условия в МДОУ д/с №5 обеспечивают безопасность детей, их комфортное пребывание в учреждении, нацелены на работу по укреплению здоровья воспитанников и их разностороннему развитию в соответствии с ФГОС.

Материально-техническая база детского сада соответствует современным требованиям.

Таблица 2

Сведения о состоянии учебно-методической базы

| №  | Наименование            | % обеспеченности |
|----|-------------------------|------------------|
| 1. | Игрушки                 | 85%              |
| 2. | Музыкальные инструменты | 48%              |
| 3. | Картины, репродукции    | 80%              |
| 4. | Детская литература      | 80%              |
| 5. | Методическая литература | 98%              |

Материально-техническое оснащение и оборудование, пространственная организация среды детского сада соответствуют требованиям техники безопасности, санитарно-гигиеническим нормам, физиологии детей. Групповые помещения оснащены разнообразным игровым и дидактическим материалом, эстетично оформлены, создан уют и комфорт.

В каждой возрастной группе созданы условия для самостоятельного активного и целенаправленного действия детей во всех видах деятельности: игровой, двигательной, изобразительной, театрализованной, конструктивной, музыкальной.

Наличие физкультурного и музыкального залов

Физкультурный зал оснащен необходимым физкультурным оборудованием: спортивные модули, шведская стенка, наклонная и ребристая доски, кегли, массажер для стоп, имеются скакалки, мячи резиновые, обручи, палки гимнастические, дуги и т.д.

Музыкальный зал оснащен необходимым музыкальным оборудованием и инвентарем. В группах имеются музыкальные уголки. Имеется собственная информационно-техническая база: выход в Интернет, электронная почта, сайт детского сада, технические средства обучения детей (музыкальные центры – 2, стационарные компьютеры – 5, ноутбук, принтер – 5, ксерокс – 3, телевизор – 1).

Наличие оборудованных прогулочных площадок для каждой возрастной группы позволяет обеспечивать физическую активность и разнообразную игровую деятельность детей на прогулке.

Все группы оснащены мебелью, игровым и дидактическим материалом в соответствии с ФГОС.

Имеются возможности для организации питания детей.

Имеются возможности для ведения дополнительного образования детей.

Имеются возможности для работы специалистов, в том числе педагогов коррекционного образования.

В МДОУ д/с №5 кроме музыкального и спортивного зала функционируют кабинеты: педагога-психолога, учителя-логопеда.

В МДОУ д/с №5 уделяется большое значение обеспечению безопасности пребывания детей. Подключена АПС (автоматическая пожарная сигнализация) на пульт единой диспетчерской, помещение снабжено средствами службы пожаротушения, имеются схемы плана эвакуации детей и взрослых, регулярно проводится инструктаж со всем коллективом на случай возникновения пожара. По всему периметру детского сада находятся камеры видеонаблюдения.

Территория МДОУ д/с №5 г. Бодайбо имеет ограничения по всему периметру.

Окружающий социум. В микрорайоне, где расположено МДОУ д/с №5 имеется МДОУ д/с общеразвивающего вида №13 и МДОУ д/с №14. В нашем образовательном учреждении наряду с группами общеразвивающей направленности, функционирует группа комбинированной направленности для детей старшего дошкольного возраста с тяжелым недоразвитием речи, работает педагог-психолог и логопед, проводятся занятия в логопункте.

Согласно вариативной части образовательной программы в МДОУ д/с №5 работают кружки «Здоровье», «Растишка», «Хочу учиться», «В гостях у Петрушки», «Самоделкино», «Гусельки», «Умка», что повышает имидж учреждения в глазах родителей и дает основания считать МДОУ д/с №5 конкурентоспособным, занимающим прочное место на рынке образовательных услуг.

Рядом с дошкольным учреждением располагается МОУ СОШ №4, что решает вопрос преемственности; МОУ ДОД СЮН, что создаёт благоприятные возможности для обогащения детских видов деятельности, расширяет спектр возможностей по организации воспитательно-образовательного процесса, сотрудничества с социальными институтами.

В МДОУ укомплектовано и функционирует 6 групп, которые посещают 125 детей:

- первая младшая группа (от 2 до 3 лет) – 24 детей;
- вторая младшая группа (от 3 до 4 лет) – 24 детей;
- средняя группа (от 3 до 4 лет) – 29 детей;
- старшая группа (от 4 до 5 лет) – 23 ребёнка;
- старшая группа (компенсирующая) (от 5 до 6 лет) – 13 детей;
- подготовительная группа (компенсирующая) (от 6 до 7 лет) – 12 детей.

Данные по месту жительства: Детский сад посещают дети в основном из центральной части города – 46 %, в районе МОУ СОШ № 4 проживают 30 % воспитанников МДОУ «Брусничка»; в районе микрорайона общежитий – 24 %.

## Социальные особенности семей воспитанников:

| Состав семей воспитанников: | Кол-во, %       |
|-----------------------------|-----------------|
| Полные семьи                | 92 семьи (81%)  |
| Неполные семьи              | 22 семьи (19 %) |
| Многодетные семьи           | 16 семей (14%)  |
| Опекаемые семьи             | 1 семья (1%)    |

Образовательный процесс осуществляется по Основной общеобразовательной программе дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, компенсирующей направленности для детей с тяжелыми нарушениями речи, задержкой психического развития «Мир детства» (далее программа «Мир детства»). Структура построена на основе ФГОС, содержание деятельности выстроено по программе «Детство» (под редакцией В.И. Логиновой, Т.И. Бабаевой, З.А. Михайловой и др.). Специалистами проводится коррекционная работа с детьми, имеющими проблемы в речевом развитии. Используются, как образовательно-коррекционные программы, так и нетрадиционные технологии и методики.

Повышению качества образовательной работы с детьми способствует рационально организованный режим пребывания детей, развивающая среда, создающая условия для совместной деятельности взрослых и детей, позволяющая варьировать способы и формы организации их жизнедеятельности.

Эффект и поддержка положительного эмоционального фона создаётся за счёт вариативного и рационального использования всех помещений МДОУ д/с №5. При проектировании развивающей среды для разных возрастных групп учитывается её динамичность, мобильность. Дети хотят чувствовать себя в группе, как дома, поэтому в интерьеры групп внесены легко трансформирующие элементы, сохраняется общая смысловая целостность, отражающая содержание разнообразных видов детской деятельности. Особое место уделяется организации опытной работы дошкольников и эксперимен-

тированию. В МДОУ д/с №5 внедряются современные формы образовательной деятельности: совместная деятельность взрослых с детьми, (как в режимных моментах, так и во время занятий); в самостоятельной деятельности детей; при взаимодействии с родителями, через все формы организации детей (групповые, подгрупповые, индивидуальные), что способствует ориентированию образовательных задач на повышение уровня развития и темпа обучаемости каждого воспитанника.

Приоритет в работе с дошкольниками отдаётся игровым методам обучения, поддерживающим постоянный интерес к различным видам деятельности и стимулирующим познавательную активность детей. Планы работы (календарные, тематические и перспективные) воспитателей и специалистов скоординированы с учётом места, времени года и режима дня. Проводится совместный анализ программ, проблемных ситуаций в обучении и воспитании дошкольников, планируется совместная деятельность по коррекции.

Результативность освоения основной общеобразовательной программы дошкольного образования отслеживается с помощью мониторинга (промежуточного и итогового), проводимого по утвержденному графику. Данные мониторинга анализируются с целью выявления проблемных моментов в развитии детей. Промежуточный мониторинг позволяет педагогам увидеть проблемные моменты в своей работе и своевременно скорректировать не только детскую деятельность, но и свою собственную, отработать проблемные моменты.

Мониторинг готовности детей подготовительных к школе групп, проводимый ежегодно МОУ ДПО ИМЦ свидетельствует об устойчивой динамике роста показателей умственного и социального развития детей, посещающих наше образовательное учреждение. Учителя начальных классов отмечают у выпускников хороший уровень развития произвольности психических процессов, достаточное развитие всех речевых функций. Сформированность саморегуляции в поведении, самооценки, владение достаточным объёмом

знаний помогает нашим выпускникам в последующем успешно осваивать школьную программу, новый социальный статус.

В связи с тем, что наше учреждение имеет группы общеразвивающей и компенсирующей направленности, тем самым обеспечивает развитие и коррекцию детей. Педагогические технологии представлены тремя блоками: личностно-развивающими, социально-адаптивными и коррекционно-развивающими.

Личностно-развивающие технологии выступают основными в образовании. Они обеспечивают развитие интеллектуальных способностей и здоровья ребенка, пробуждают в нем стремление к знаниям, обеспечивают интеллектуально-образовательное пространство, ориентированы на сохранение самооценности дошкольного детства, эмоционального и психологического благополучия. Данные технологии характеризуются диалогичностью, гибкостью, творчеством. Они представлены в каждой парциальной программе, дополняющей основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, компенсирующей направленности для детей с тяжелыми нарушениями речи, задержкой психического развития.

Для осуществления социально-адаптивной и коррекционно-развивающей работы планируется создать банк данных по ранней диагностике психических и речевых отклонений у детей дошкольного возраста, выделение первичных симптомов с задержкой психического, речевого развития, выявлению и систематизации патологической симптоматики.

Успешное использование в работе «Программно-методического оснащения коррекционно-развивающего воспитания и обучения дошкольников», определяется дифференцированностью подхода с учётом специфики отклонений в развитии, соматического, неврологического и психического состояния ребёнка, индивидуальных особенностей, склонностей, интересов и способностей. Они представлены в наиболее близких и естественных для ребёнка видах деятельности (общение, игра, предметная, изобразительная, речевая

и театральная деятельность), в которых происходит интеллектуальное, эмоционально-нравственное, волевое, социально-личностное развитие дошкольника. Совершается естественное вызревание таких перспективных новообразований, как произвольность поведения и деятельности, способность к речевой выразительности, логическому мышлению. Всё это составляет важнейшие предпосылки для последующей активной учебной деятельности ребёнка в школе.

Планируется переход к изучению и апробации нового варианта программы, в связи с Государственными Федеральными стандартами в дошкольном образовании основной общеобразовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, компенсирующей направленности для детей с тяжелыми нарушениями речи, задержкой психического развития.

Цель данного перехода заключается в освоении ребенком опыта коммуникаций, позволяющих адаптироваться в социальной группе, обогащении представлений о своих возможностях и установлении гармоничных отношений с окружающим миром по ФГОС.

С 2012/13 учебного года педагогический коллектив проектирует апробацию предметно-пространственной среды интегрированного вида, представляющую собой соединение субъектов образовательного пространства, то есть детей с возрастной нормой и детей, имеющих нарушения речи.

Цель – освоение содержания образования в различных видах деятельности, приобретение социального опыта общения для детей с различным набором потребностей.

Локальная среда усилена игровой деятельностью с социально-эмоциональным содержанием.

Коррекционная среда представляет собой интеграцию общеразвивающего и коррекционного содержания, игрового и специально организованного.

Таким образом, с внедрением нового содержания в образовательный процесс потребуется изменение условий содержания образования и предметно-пространственной среды. Планируется пополнить и изменить социально-педагогическую и материально-техническую среду учреждения: построить ее на общепризнанных принципах, разработанных Федеральными Государственными Образовательными стандартами и модернизировать согласно внедряемой основной общеобразовательной программой дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, компенсирующей направленности для детей с тяжелыми нарушениями речи, задержкой психического развития «Мир детства».

Оздоровительная работа по физкультурно-оздоровительному направлению ведется специалистами МДОУ д/с №5: медицинской сестрой, руководителем по физическому воспитанию, воспитателями, что способствует стабильным положительным показателям физического развития и физической подготовленности дошкольников. Условия и факторы динамики достижения таких показателей:

- Наличие медицинского кабинета; спортивного зала;
- Обеспеченность кадрами дошкольного учреждения;
- Индивидуальные оздоровительные программы детей;
- Работа в кружке «Здоровье»

В МДОУ д/с №5 проводится серия оздоровительных мероприятий по профилактике ОРЗ, ОРВИ и гриппа, фитотерапия, плановый приём поливитаминов, разные виды закаливания, дыхательная гимнастика. Физкультурные занятия включают в себя компоненты коррегирующих упражнений для профилактики и лечения нарушений осанки, плоскостопия. Один раз в год проводится диспансеризация детей в возрасте 5-7 лет с осмотром врачами областной поликлиники: окулистом, отоларингологом, хирургом, невропатологом, эндокринологом. По результатам обследований дети проходят курс лечения при детской консультации, с ними проводятся индивидуальные оздоровительные мероприятия в МДОУ д/с №5.

Работа с семьёй: Педагоги дошкольного учреждения уделяют большое внимание взаимодействию с семьями воспитанников, вовлекая родителей в единое образовательное пространство, используют разнообразные формы работы.

- Знакомство с семьёй при посещении ребёнка на дому;
- Привлечение родителей к соучастию в деятельности детей в МДОУ д/с №5;
- Дни открытых мероприятий для родителей;
- Творческие отчёты работы воспитателей с демонстрацией умений и навыков детей;
- Семинары и практикумы с просмотром презентаций и видеоматериалов;
- Клубную работу с родителями

Дошкольное учреждение оказывает ряд дополнительных образовательных услуг детям, что не может ни сказаться на большей заинтересованности родителей жизнью в МДОУ д/с №5:

- Занятия с логопедом;
- Занятия танцевально-ритмическими движениями;
- Кружковую работу с детьми по разным направлениям.

Для проведения оценки непосредственно образовательной среды школы и ближайшего социума мною была использована технология SWOT-анализа – анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. (Приложение 2) Поскольку в общем виде SWOT-анализ не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

SWOT-анализ потенциала развития ДООУ позволяет предположить, что в настоящее время ДООУ располагает мощными образовательными ресурсами, способными удовлетворить запрос на получение качественного образовательного продукта, востребованного родителями и широким социумом. Вместе с тем, влияние внешних факторов, находящихся вне зоны компетенции

ДООУ, могут привести к снижению конкурентоспособности ДООУ и утраты позитивного имиджа в системе дошкольного образования г. Бодайбо.

## **2.2. Анализ компонентов сложившегося имиджа МДООУ**

Важным элементом эффективной системы управления образовательным учреждением является стиль управления. Показателем эффективного управления МДООУ д/с №5 «Брусничка» является стабильность педагогического коллектива. Руководитель образовательного учреждения находит пути решения кадровой проблемы. Опираясь на средства из стимулирующего фонда, создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха, заботится о морально-психологических и валеологических факторах стабильности коллектива. На протяжении нескольких лет укомплектованность кадрами составляет 100%, особенно необходимо отметить технический персонал, который работает стабильно, без сбоев и только по уважительной причине (декретный отпуск сотрудников) в коллектив вливаются новые кадры.

Анкетирование удовлетворенности системой управления заведующим МДООУ д/с №5 показало следующие результаты (табл. 5).

Таблица 4

### **Уровень удовлетворенности системой управления ДООУ**

|     |                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 85% | членов коллектива удовлетворены управленческой деятельностью в МДООУ д/с №5           |
| 80% | респондентов отмечают доброжелательное и коммуникативное отношение к работникам       |
| 78% | отмечают управление персоналом, для достижения поставленной цели                      |
| 82% | связали свои успехи в трудовой деятельности с управленческой деятельностью учреждения |

Также мною было проведено анкетирование 28 сотрудников педагогического и младшего педагогического состава на тему «Изучение развития организационной культуры в ДООУ» (Приложение 3).

1. Известны ли вам миссия, цели и ценности вашей организации?

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| А) да, известны         | 43% |
| Б) нет, не известны     | 25% |
| В) затрудняюсь ответить | 32% |
2. Какой стиль руководства характерен для вашей организации?

|                    |       |
|--------------------|-------|
| А) авторитарный    | 18%   |
| Б) демократический | 10.5% |
| В) смешанный       | 71.5% |
3. По каким критериям оценивается труд служащих в организации, где вы работаете? Расставьте по приоритетам.

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| А) добросовестное отношение к работе | 36% |
| Б) высокое качество работы           | 28% |
| В) соблюдение дисциплины и порядка   | 11% |
| Г) творчество и инициатива,          | 18% |
| Д) строгое соблюдение правил,        | 7%  |
| Е) стаж работы в организации         | 0%  |
4. Каким образом осуществляется контроль за выполнением решений в Вашей организации?

|                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| А) в организации развит самоконтроль                | 36%   |
| Б) через стимулирование позитивного поведения       | 3.5%  |
| В) через санкции и запреты на определенные действия | 14%   |
| Г) меры контроля определяются конкретной ситуацией  | 46.5% |
5. Как обычно реагирует руководство организации на деловые предложения сотрудников?

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| А) не поддерживаются                                 | 21% |
| Б) как правило поддерживаются, иногда поддерживаются | 43% |
| В) затрудняюсь ответить.                             | 36% |
6. Поддерживаете ли вы хорошие взаимоотношения с коллегами?

|        |     |
|--------|-----|
| А) да  | 85% |
| Б) нет | 15% |

7. Считаете ли вы, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы

- |        |       |
|--------|-------|
| А) да  | 53.5% |
| Б) нет | 46.5% |

8. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем трудовом коллективе?

- |                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| А) атмосфера взаимопомощи, взаимоуважения | 72% |
| Б) равнодушная, безразличная              | 18% |
| В) негативная, нетоварищеская атмосфера.  | 10% |

9. Удовлетворены ли вы своей работой?

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| А) удовлетворен         | 71% |
| Б) не удовлетворен      | 11% |
| В) затрудняюсь ответить | 18% |

Данные анкеты показали, что уровень знания миссии и ценностей ДООУ большей части анкетированных сотрудников неизвестны, стиль руководства преобладает смешанный. Труд служащих оценивается по большей части за добросовестное отношение к работе, хотя мнения разнятся. В организации развит самоконтроль и меры контроля определяются конкретной ситуацией. Деловые предложения сотрудников как правило поддерживаются. Взаимоотношения в коллективе между коллегами – хорошие, преобладает атмосфера взаимопомощи и уважения друг к другу. Большая часть коллег удовлетворена своей работой. Но, несмотря на положительную атмосферу в организации, существуют мнения людей, которых не устраивают сложившиеся отношения в коллективе. Поэтому наши предложения имеют почву для практического применения в работе по совершенствованию организационной культуры.

Кадровое обеспечение: По штатному расписанию в МДООУ д/с №5 работает 42 человек из них: 18 составляет педагогический персонал:

Заведующий дошкольным учреждением имеет высшее педагогическое образование, педагогический стаж работы свыше 30 лет, первую квалификационную категорию.

Заместитель заведующей по воспитательной и методической работе – высшее профессиональное образование, педагогический стаж работы 20 лет, первую квалификационную категорию.

Педагоги, работающие в МДОУ д/с №5 имеют педагогическое образование: 5 с высшим и 8 со средне-специальным. Из них: 5 воспитателей имеют 1 квалификационную категорию и остальные аттестованы на вторую квалификационную категорию. Из специалистов в штате дошкольного учреждения 1 логопед, 1 музыкальный руководитель, 1 руководитель физического воспитания и 1 педагог – психолог.

## Уровень образования педагогов

| Учебный год | Высшее образование<br>(8 человек) |                   | Средне-специальное<br>(9 человек) |                   | Среднее образование |
|-------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------------|
|             | педагогическое                    | не педагогическое | педагогическое                    | не педагогическое |                     |
| 2012-2013   | 6(33%)                            | 2 (11%)           | 7 (39%)                           | 2(11%)            | 1(6%)               |

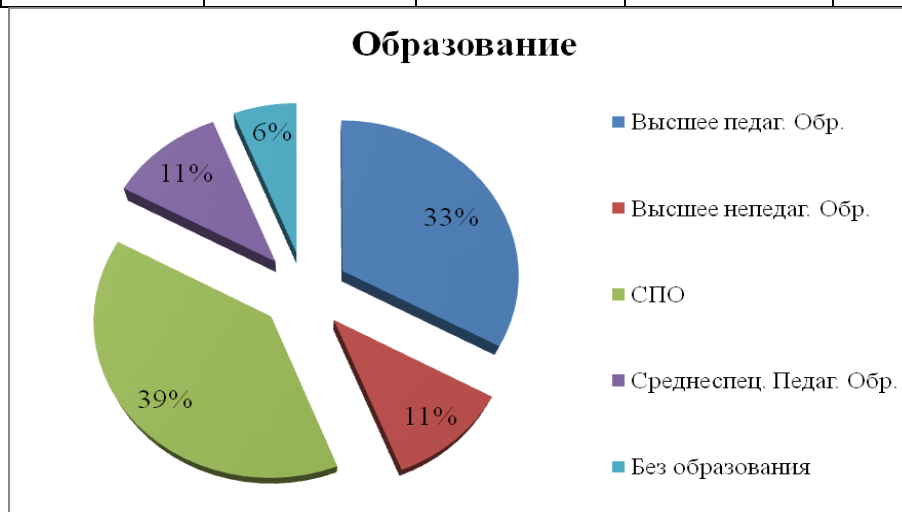


Рис. 2. Образование педагогов

## Уровень квалификации

| Учебный год | Квалификационная категория |         |              | Аттестации в<br>2013-2015<br>уч. годах |
|-------------|----------------------------|---------|--------------|----------------------------------------|
|             | высшая                     | первая  | соответствие |                                        |
| 2012-2013   | -                          | 6 (35%) | 5 (30%)      | 6 (35%)                                |

Ухудшение показателей связано с приходом в МДОУ д/с №5 педагогов без категории, но с образованием.

## Педагогический стаж

| Педагогический стаж                         | Всего (%) |
|---------------------------------------------|-----------|
| До 5 лет (в том числе молодых специалистов) | 3 (17%)   |
| От 5 до 30 лет                              | 13 (72%)  |
| Свыше 30 лет                                | 2 (11%)   |

Анализ кадровых ресурсов показывает, что педагогический состав имеет потенциал, обеспечивающий режим стабильного развития: 72% педагогов имеют педагогическое образование (из них три педагога проходят обучения в г. Иркутске ФГБОУ ВПО «ВСГАО»). Увеличилось количество педагогов, работающих в системе образования свыше 20 лет – 53%.

Повышение квалификации: 100% педагогических работников прошли курсы повышения квалификации/переподготовку по профилю осуществляемой деятельности (за 5 лет). План повышения квалификации педагогов выполняется на 100%.

Методические мероприятия – педагогические советы, семинары, консультации, открытые просмотры организовывались в соответствии с целью и задачами МДОУ д/с №5 на учебный год.

На базе МДОУ д/с №5 прошел семинар «Территория счастливого детства – эффективное развитие детей» организованный для воспитателей дошкольных учреждений города.

Педагоги принимают активное участие в конкурсах различных уровней. За текущий год 11 педагогов – 58% приняло участие в конкурсах различных уровней.

Педагоги публикуют свои статьи, методические разработки в СМИ.

Достижения: В дошкольном учреждении накоплен положительный опыт работы педагогов и специалистов с детьми. Выделим их по направлениям:

- «Формирование речевых навыков и культуры общения дошкольного возраста, через занятия в логопункте»
- «Роль фонематического фактора в формировании правильного произношения у детей» через планирование групповых форм работы при участии логопеда
- «Система развлечений и праздников, как форма организации познавательной и двигательной деятельности, развитие нравственных качеств у дошкольников» через календарно-тематическое планирование деятельности

- «Воспитание у детей старшего дошкольного возраста навыков социального общения и совместной деятельности со сверстниками и взрослыми» через театрализованные постановки, при участии родителей и членов их семей

- «Роль дидактических игр математического содержания в развитии умственных способностей у дошкольников» через работу кружка и серию игр Воскобовича В.В., блоков Дьенеша и палочек Кьюзенера Х.

В практике работы дошкольного учреждения активно внедрена программа О.Л. Князевой по приобщению детей дошкольного возраста к истокам русской народной культуры. Работа планируется, проводится и реализуется через кружок «Гусельки» художественно-эстетического направления.

В результате данной работы у детей формируется чувство гордости за свою Родину, формируется понимание, что они часть культуры своего народа.

Коллектив детского сада является постоянным участником городских и районных смотров и конкурсов. Педагоги систематически повышают свой квалификационный и профессиональный уровень, занимаются самообразованием, обучаются на курсах повышения квалификации, проходят дистанционное обучение, в течение 2012-2013 учебного года (100%) прохождение курсов, участвуют в работе методических объединений на уровне города и района.

Контакты: Дошкольное учреждение имеет тесные контакты с культурными объектами и социальными институтами города. В частности активно сотрудничает с педагогами и детьми МОУ СОШ №4, МОУ ДОД СЮН, городской и детской библиотеками. Сотрудничество с ними позволяет расширить спектр образовательных услуг, помогает ориентироваться в социальных запросах и своевременно планировать и корректировать свою деятельность. Обогащению эмоциональных впечатлений, эстетических переживаний, воспитанию нравственных чувств у дошкольников способствуют посещения вы-

ставок, постановок в краеведческом музее им. Верещагина, Витимского Государственного заповедника, целевые экскурсии на предприятия города.

Трудности в работе и пути их решения. Основная трудность – недостаточное финансирование по бюджетным росписям расходов. Пути решения: анализ и чёткое планирование, перераспределение по статейным нуждам, привлечение внебюджетных, спонсорских средств.

Есть трудности с проведением маркетингового исследования потребностей родителей, социума в нужности МДОУ и его приоритетных направлениях.

Пути решения: полная информация об образовательных услугах, предоставляемых МДОУ д/с №5, условиях обучения и укладе жизни МДОУ д/с №5, анкетирование с целью конкретизации и определения потребности в учреждении и участие в его развитии.

СМИ даст возможность определить активность родителей и законных представителей воспитанников в общественно – государственном управлении и повысит имидж в решении стратегических задач.

Исследования позволят участникам образовательного процесса осознать активность и равноправие участниками общественной жизни МДОУ д/с №5.

Система управленческой модели: при создании модели системы управления мы опираемся на основное положение о том, что деятельность есть творческий процесс, а ее результаты носят индивидуальный, творческий характер. Необходимость достижения индивидуального мастерства и коллективного творчества сотрудников ставит администрацию учреждения в ситуацию поиска нового управленческого механизма на основе организационной, проектировочной, координирующей и контролирующей деятельности. Мы стремимся придать системе управления иную направленность, которая обеспечивает появление новых качественных характеристик, как в развитии ребенка, так и в развитии специалистов и педагогической системы в целом.

Важными направлениями деятельности руководства МДОУ д/с №5 являются:

- оценка и подбор педагогических кадров на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребностей в персонале;
- отслеживание профессиональной и социально-психологической адаптации работников;
- планирование и контроль деловой карьеры сотрудников;
- стимулирование деятельности педагогов (управление трудовой мотивацией);
- обеспечение условий для развития коллективизма, его сплоченности, организованности;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, социально-психологического климата в коллективе, совершенствование организационной культуры;
- управление конфликтами, предупреждение их возникновения.

В связи с этим возникает потребность в создании нового управленческого механизма, обеспечивающего саморазвитие, рост творческого потенциала и самовыражение каждого члена коллектива, что, в свою очередь, станет позитивным фактором в процессе становления и развития личности каждого ребенка.

Модель функционирования данного управленческого механизма представляется нами через реализацию основных направлений:

- совершенствование структуры управления, основанной на принципах демократии в управлении персоналом, гласности в принятии управленческих решений, коллегиальности, четком определении места и обязанностей каждого специалиста в образовательном процессе МДОУ д/с №5;
- создание Совета специалистов, определение его функций в общей управленческой структуре;
- организация научно-методической службы, определение ее функционала;

- обеспечение условий для перехода части воспитателей, имеющих высокую квалификацию и профессионализм, на режим доверия и самоконтроля.

Критерии для перехода дошкольного образовательного учреждения на режим самоконтроля:

- педагогически грамотное, с учетом современных достижений педагогической науки и практики, планирование и организация образовательного процесса;

- владение воспитателем активными методами работы, нестандартными формами организации занятий с детьми;

- достижение оптимального результата, выражающегося в развитии интегративных качеств ребенка;

- качественный уровень оздоровительной работы, снижение заболеваемости дошкольников.

Однако перевод воспитателя на режим доверия не означает отказ от контроля администрацией работы групп. Цель этих посещений может заключаться в следующем:

- оказание методической поддержки при освоении новых образовательных программ и педагогических технологий;

- помощь в психолого-педагогическом обосновании и описании разрабатываемой технологии;

- коррекция в организации творческого поиска;

- изучением и обобщением опыта работы воспитателей и специалистов, для дальнейшего распространения в коллективе учреждения и на район.



Рис. 3. Структура управления МДОУ

Миссия МДОУ – создание инновационной модели ДОУ, ориентированной на формирование творческой личности, способной к динамичному реагированию в условиях меняющегося социума с активной здоровьесберегающей позицией.

Приоритетные направления деятельности для детей раннего и дошкольного возраста групп общеразвивающей и компенсирующей направленности:

- познавательно-речевое развитие
- социально-личностное развитие

На основании миссии определены основные цели МДОУ:

- создание условий для полноценного развития и гармоничного личностного становления ребенка как субъекта собственной деятельности и развития.

- разностороннее развитие детей по основным направлениям – физическому, социально личностному, познавательно-речевому и художественно-эстетическому с учётом их возрастных и индивидуальных особенностей;

- сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста, коррекция недостатков в развитии детей с ограниченными возможностями здоровья (тяжелые нарушения речи, задержка психического развития).

Задачи:

- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей;

- обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического развития ребенка;

- воспитание детей с учетом возрастных особенностей гражданственности, уважению к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

- взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей; оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

#### Кодекс работников Муниципального дошкольного образовательного учреждения

Принятая МДОУ д/с №5 миссия, цели и задачи заключается в объединении усилий МДОУ д/с №5 и семьи для создания условий, раскрывающих индивидуальность каждого ребенка и способствующих формированию компетенций, которые обеспечивают ему успешность сегодня и будущем. Мы убеждены, что принятый нами кодекс МДОУ д/с №5 обеспечит выполнение миссии всеми работниками дошкольного учреждения.

К ценностям детского сада относятся:

### 1. Открытость, поддержка и сотрудничество.

Педагоги в МДОУ д/с №5 делятся опытом, информацией, идеями, открыто обсуждают проблемы и находят вместе решения, их действия корректны и носят поддерживающий характер. Педагоги и родители открыто делятся информацией, обсуждают проблемы, соблюдая конфиденциальность. Комментарии педагогов корректны и носят оптимистичный, позитивный характер.

### 2. Инновационность:

Педагоги стремятся узнавать и осваивать новые, современные технологии уместно, деликатно, квалифицированно их интегрировать в жизнедеятельность МДОУ д/с №5.

### 3. Индивидуализация:

Каждый участник образовательного процесса в МДОУ д/с №5 рассматривается как уникальная, неповторимая, своеобразная личность со своими особенностями, возможностями и интересами, поэтому мы стремимся создавать условия для раскрытия потенциала и индивидуальных особенностей каждой личности.

### 4. Преемственность:

Цели, задачи, содержание стиль взаимоотношения с ребенком согласуются между педагогами ступеней образования и между педагогами и специалистами МДОУ д/с №5.

Традиции и стили семейного и общественного воспитания, являются для нас равноценными и уникальный опыт каждой из сторон, используется для обогащения практики воспитания в семье и МДОУ д/с №5.

### 5. Здоровье:

Здоровье – мы понимаем как, гармонию психического, физического и эмоционального состояния человека. Мы стремимся, чтобы здоровый образ жизни стал стилем жизни каждого участника образовательного процесса. Это обеспечивается здоровьесберегающими технологиями, разработкой и реализацией новых программ и проектов.

## 6. Профессионализм и высокое качество образовательных услуг:

Педагоги МДОУ д/с №5 стремятся в совершенстве овладеть профессиональными знаниями и умениями. Это достигается непрерывным обучением и постоянным повышением компетенций в разных формах.

7. Принципы, нормы и правила, установленные настоящим Кодексом, имеют общий характер и могут получить свое развитие и детализацию в стандартах служебного поведения, правилах внутреннего распорядка и других внутренних документах учреждения.

8. Действие настоящего Кодекса распространяется на всех должностных лиц и других работников учреждения.

9. Должностные лица и другие работники учреждения в своей служебной деятельности должны быть добропорядочны и честны, обязаны соблюдать правила деловой этики, установленные настоящим Кодексом, иными внутренними документами учреждения, а также являющиеся общепринятыми.

## Взаимоотношения сотрудников в учреждении

1. Сотрудники учреждения – основа его репутации. Поэтому они должны сознавать, что любые неэтичные или антиобщественные действия, совершенные на рабочем месте или в свободное время, могут нанести ущерб репутации учреждения.

2. Взаимоотношения между сотрудниками, вне зависимости от занимаемой должности или сферы деятельности, строятся на принципах:

- взаимного уважения и взаимопомощи;
- открытости и доброжелательности;
- командной работы и ориентации на сотрудничество.

3. Любые формы пренебрежительного или оскорбительного отношения друг к другу являются недопустимыми.

## Взаимоотношения между руководителями и подчиненными

1. Взаимоотношения руководителей с подчиненными строятся на принципах:

- открытости руководства по отношению к сотрудникам;
- предоставления руководителями равных возможностей всем своим подчиненным для выполнения своих обязанностей;
- поддержки инициативности подчиненных;
- понимания специфики работы подчиненных и разделения ответственности за результаты их работы;
- непредвзятости и справедливой оценки результатов работы подчиненных.

2. Взаимоотношения подчиненных с руководителями строятся на принципах:

- уважения, дисциплины и соблюдения субординации;
- добросовестного выполнения, как своих прямых должностных обязанностей, так и других заданий руководства, не описанных в должностных инструкциях, но напрямую относящихся к сфере и специфике деятельности учреждения.

3. Взаимоотношения с родителями воспитанников и иными посетителями учреждения.

Во взаимоотношениях с родителями и иными посетителями сотрудники должны руководствоваться принципами:

- уважения, доброжелательности и корректности;
- сотрудники в любой ситуации должны воздерживаться от действий и заявлений, выходящих за пределы их компетенции и полномочий, в том числе, во избежание случайного предоставления ложной информации, от консультирования родителей по вопросам, требующим специальных знаний и выходящих за пределы их компетенции.

4. Сотрудники не должны разглашать информацию, которая может нанести им или учреждению материальный или иной ущерб, кроме случаев, когда разглашение подобной информации предусмотрено законодательством.

Поддержание и укрепление имиджа учреждения

1. Для поддержания и укрепления имиджа ДОО учреждение осуществляет следующие основные мероприятия:

- информирование всех работников о миссии учреждения и его ценностях для обеспечения понимания каждым работником учреждения необходимости его труда в общем итоге деятельности, его роли и значения в реализации миссии учреждения;

1.1. Повышение престижа профессий работников учреждения через:

- конкурсы педагогического мастерства,
- открытые конференции и семинары для других учреждений,
- публикация опыта работы в научных изданиях, на сайте учреждения.

1.2. Совершенствование системы поощрений сотрудников через:

- премирование,
- объявление благодарности,
- информация о сотрудниках в газете района «Ленский шахтёр»,
- чествование сотрудников в коллективе.

Формирование и развитие стиля учреждения

1. Стил ь учреждения формируется с учетом миссии, стратегических целей и задач в соответствии с основными принципами, правилами и нормами деловой этики.

2. Внешним элементом стиля является символика учреждения, используемая для визуального восприятия окружающими учреждения:

- эмблема,
- корпоративное сочетание цветов (красный и зелёный).

3. Помимо этого важнейшим элементом стиля учреждения является культура речи сотрудников. Требования к речи педагога:

3.1. Правильность – соответствие речи языковым нормам. Педагогу необходимо знать и выполнять в общении с детьми основные нормы русского языка: орфоэпические нормы (правила литературного произношения), а также нормы образования и изменения слов.

3.2. Точность – соответствие смыслового содержания речи и информация, которая лежит в ее основе. Особое внимание педагогу следует обратить на семантическую (смысловую) сторону речи, что способствует формированию у детей навыков точности словоупотребления.

3.3. Логичность – выражение в смысловых связях компонентов речи и отношений между частями и компонентами мысли. Педагогу следует учитывать, что именно в дошкольном возрасте закладываются представления о структурных компонентах связанного высказывания, формируются навыки использования различных способов внутритекстовой связи.

3.4. Чистота – отсутствие в речи элементов, чуждых литературному языку. Устранение нелитературной лексики – одна из задач речевого развития детей дошкольного возраста. Решая данную задачу, принимая во внимание ведущий механизм речевого развития дошкольников (подражание), педагогу необходимо заботиться о чистоте собственной речи: недопустимо использование слов-паразитов, диалектных и жаргонных слов.

3.5. Выразительность – особенность речи, захватывающая внимание и создающая атмосферу эмоционального сопереживания. Выразительность речи педагога является мощным орудием воздействия на ребенка. Владение педагогом различными средствами выразительности речи (интонация, темп речи, сила, высота голоса и др.) способствует не только формированию произвольности выразительности речи ребенка, но и более полному осознанию им содержания речи взрослого, формированию умения выражать свое отношение к предмету разговора.

3.6. Богатство – умение использовать все языковые единицы с целью оптимального выражения информации. Педагогу следует учитывать, что в дошкольном возрасте формируются основы лексического запаса ребенка, поэтому богатый лексикон самого педагога способствует не только расширению словарного запаса ребенка, но и помогает сформировать у него навыки точности словоупотребления, выразительности и образованности речи.

3.7. Уместность – употребление в речи единиц, соответствующих ситуации и условиям общения. Уместность речи педагога предполагает, прежде всего, обладанием чувством стиля. Учет специфики дошкольного возраста нацеливает педагога на формирование у детей культуры речевого поведения (навыков общения, умения пользоваться разнообразными формулами речевого этикета, ориентироваться на ситуацию общения, собеседника и др.).

4. Поведение сотрудников на рабочем месте является так же одним из важных элементов стиля учреждения.

5. На рабочем месте запрещено заниматься посторонними делами, не связанными со служебными вопросами. На всей территории детского сада и за её пределами строго запрещено курение. В учреждении приветствуется здоровый образ жизни!

### **2.3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в МДОУ комбинированного вида №5 «Брусничка»**

Один из первостепенных факторов, обеспечивающих успешную деятельность любой организации – формирование персонала – стратегии, в которой персонал является значимым ресурсом. Современные тенденции в развитии дошкольного образования вызывают необходимость перевода управления ДООУ на новую парадигму, составляющую «управленческую философию», в основе которой лежит мотивационно-системный подход и личностно-ориентированные цели его осуществления. Приоритетным в ней являются ориентация на человека и его потребности. Такой философией управления является менеджмент. Развитие современного отечественного менеджмента связано с личностно-ценностным подходом в управлении организацией. Это характерно и для менеджмента в дошкольном образовании, в котором все больше внимания уделяется социально-психологическим аспектам управления, взаимодействию руководителя и сотрудников – руководству коллективом ДООУ.

Однако в исследованиях актуализируются вопросы по обеспечению условий для успешной адаптации сотрудника к условиям организации, но имеет место недостаточная теоретико-методическая разработанность. Большинство теоретических исследований, посвященных социальной адаптации сотрудника к условиям трудового коллектива, исходят из условий коллективов больших предприятий со штатом отделов и сотрудников, непосредственно курирующих работу с персоналом (маркетинговые службы, отделы кадров и др.), но нет рекомендаций для малых коллективов, где все функции оперативного управления осуществляет один руководитель, который занимается, в том числе, и кадровыми вопросами.

Практика работы дошкольных образовательных учреждений показала, что руководитель сталкивается с проблемой повышения качества образования при высокой текучести кадров. Результаты анализа изменения кадрового состава нашего ДООУ за три года показали, что коллектив поменялся более чем на 40%. Во многом это можно объяснить проблемами адаптации сотрудников к условиям дошкольного образовательного учреждения.

Стоит отметить, что адаптационное направление стало особенно актуальным в последнее время. Это связано с изменениями кадрового рынка. Рынок, как совокупность существующих и потенциальных покупателей товара и труда стал гораздо более цивилизованным. В целом, заметно повысилось и качество специалистов. Это связано как с развитием самих профессиональных сфер в нашей стране, так и с развитием соответствующих образовательных институтов.

Выросли требования к работникам, но и сам современный специалист стал более требователен. В обмен на свои профессиональные знания он многого ожидает от работодателя. При наличии сразу нескольких потенциальных работодателей, предлагающих соискателю вполне конкурентоспособные условия, новый работник ожидает, что будет оценен по достоинству, ожидает бережного к себе отношения. Это – новое проявление того же самого рыноч-

ного принципа дает возможность соискателю вести вполне паритетные переговоры с компанией-работодателем.

В такой ситуации без серьезной адаптационной работы с новыми сотрудниками со стороны работодателя не обойтись. Чтобы сделать прохождение адаптационного периода более эффективным, как для организации, так и для работника, необходима некая система работы руководителя (работодателя) по обеспечению адаптации сотрудника к условиям организации.

Под адаптацией сотрудников понимается взаимное приспособление организации и сотрудника, в результате которого сотрудник осваивается в новой организации, а именно:

- учится жить в относительно новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях;
- находит свое место в структуре организации, как специалист, способный решать задачи определенного класса;
- осваивает организационную культуру;
- включается в систему сложившихся до его прихода межличностных связей и отношений.

#### **Виды адаптации:**

1. первичная – приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускников ВУЗов);
2. вторичная – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (в данной профессии либо в иной).

#### **Уровни адаптации:**

1. Психофизиологическая адаптация – это привыкание к новым для организма физическим и психофизиологическим нагрузкам, режиму, темпу и ритму труда, санитарно-гигиеническим факторам производственной среды, особенностям организации режима питания и отдыха.
2. Социально-психологическая адаптация – это приспособление к новой социальной среде, включение в систему межличностных связей и отношений, освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых

норм и ценностей, идентификация себя с какой-либо формальной или неформальной группой.

3. Профессиональная адаптация – это приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места, освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей, доработка требуемых навыков и умений, включение в профессиональное сотрудничество и партнерство, постепенное развитие конкурентоспособности.

4. Организационная адаптация – это адаптация к своему организационному статусу, месту и роли в общей структуре организации, усвоение организационных норм и традиций, углубление понимания организационного и экономического механизма функционирования организации и управления ею, осознание её миссии и основных факторов конкурентоспособности на внешнем рынке.[12]

Таким образом, хочется подчеркнуть актуальность проблемы адаптации в наши дни, и особую востребованность руководителем дошкольной организации кадровой политики в ДООУ, дающей возможность создать оптимальные условия для успешной адаптации сотрудников к условиям организации.

На наш взгляд, назрела необходимость разработки такой системы управленческой деятельности, которая будет нацелена на оптимизацию процесса адаптации сотрудников к условиям ДООУ, включающую в себя создание условий для эффективности работы адаптанта, развитие у нового сотрудника позитивного отношения к организации ДООУ и реализма в ожиданиях, удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности сотрудника. Путем анализа кадрового потенциала и потребностей в персонале; оценка и подбора кандидатов на вакантные должности; отслеживание профессиональной и социально-психологической адаптации работников; стимулирование деятельности сотрудников.

Новизна данной системы заключается в том, что предлагаемая поэтапная программа адаптации персонала, рассчитана на организацию, где кадровыми вопросами занимается руководитель; с подробным описанием каждого этапа с набором методов, помогающих руководителю в подборе персонала, отслеживании результативности и принятии управленческого кадрового решения. Данная программа – информационный ресурс руководителю предприятия, для оптимизации процесса адаптации нового сотрудника.

Таким образом, разработанные нами рекомендации направлены на формирование общего представления у адаптанта об организации, ее направлении деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений коллектива ДООУ, условий труда и т. д. Наша программа рассчитана на организацию, где работу с кадрами проводит руководитель. По своей структуре программа состоит из шести этапов:

1. Оценка руководителем предстоящей деятельности по вакантной должности;
2. Анализ биографических данных, изучение документации кандидата;
3. Собеседование, тестирование;
4. Оформление сотрудника;
5. Первичное знакомство
6. Обратная связь.

| Наименование организации                                                                                                                   | Срок исполнения              | Ответственные             | Примечания |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------|
| 1                                                                                                                                          | 2                            | 3                         | 4          |
| <b>Подготовительный этап</b>                                                                                                               |                              |                           |            |
| <b>1. Вводная часть</b>                                                                                                                    |                              |                           |            |
| Знакомство работника с ДООУ (вручение буклета и краткий комментарий к нему):<br>- История развития ДООУ (год образования, учредитель, мис- | В день первого собеседования | Заведующий<br>Заместители |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                                                                                           |                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <p>сия, ценности, традиции);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Положение ДОУ в настоящее время;</li> <li>- Организационная структура, перечень подразделений, перечень услуг</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |                              |                                                                                           |                                                                               |
| Представление работника руководителю ДОУ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | В день первого собеседования | Заместитель                                                                               | Если проводилось собеседование                                                |
| <b>2. Вводная беседа при оформлении на работу</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                                                                                           |                                                                               |
| <p>Ознакомить с локальными актами ДОУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Устав.</li> <li>• Правила внутреннего распорядка.</li> <li>• Должностная инструкция.</li> <li>• Положения о доплатах и надбавках.</li> </ul>                                                                                                                                                                     | При оформлении на работу.    | Делопроизводитель                                                                         | Под подпись при оформлении трудового договора (Оформляется до начала работы). |
| Вводный инструктаж по ТБ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | При оформлении на работу     | Делопроизводитель                                                                         | Под подпись в журнале вводного инструктажа                                    |
| <p>Знакомство сотрудника с принятыми режимными моментами и правилами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжительность рабочего дня</li> <li>- Днями и порядком выплаты зарплаты и аванса</li> <li>- Требованиями к внешнему виду</li> <li>- Действующими социальными программами и гарантиями</li> <li>- Организацией питания</li> </ul> <p>Регламентированными перерывом на чай,</p> | При оформлении на работу     | <p>Для педагогов: зам.зав. по УВР</p> <p>Для тех. и вспом. персонала: зам.зав. по АХР</p> |                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                         |                                                                                                                        |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| кофе, отдых и т.п.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         |                                                                                                                        |                   |
| <b>3. Вводная беседа с руководителем подразделения</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                                                                                                                        |                   |
| <p>Знакомство сотрудника с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Традициями ДОУ</li> <li>- Цель, задачи и роль подразделения в общей структуре ДОУ</li> <li>- Роль должности сотрудника в образовательном или технологическом процессе</li> <li>- Порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов и т.п.)</li> <li>- Специалисты и другие работники, с которыми необходимо взаимодействовать по должности, их функционал</li> <li>- Порядок оказания помощи куратором (наставником) в процессе адаптации</li> <li>- Техническое оснащение рабочего места</li> <li>- Документы, необходимые для выполнения работы</li> <li>- Система обмена и получения информации (собрания, доски объявлений, сайт и др.)</li> </ul> | Перед выходом на работу | <p>Руководитель подразделения:</p> <p>зам.зав. по УВР</p> <p>зам.зав. по АХР</p> <p>гл. бухгалтер</p> <p>шеф-повар</p> |                   |
| <b>4. Презентация (экскурсия)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                         |                                                                                                                        |                   |
| Знакомство с расположением в                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Перед выходом на работу | Руководитель подразделения:                                                                                            | Беседа о том, как |

|                                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                                 |                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| помещении:<br>Телефонов<br>Копировальной техники<br>Гардероба<br>Туалета<br>Мед.блока<br>Мест отдыха, питания,<br>хранения личных вещей и т.п. |                                                                     | зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар                                | хранить личные вещи,<br>чтобы не провоцировать их пропажу |
| Знакомство с рабочим местом                                                                                                                    | При оформлении на работу                                            | Руководитель подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар |                                                           |
| Знакомство с коллегами<br>Знакомство с коллективом                                                                                             | В первый рабочий день<br>На пед.чате, собрании трудового коллектива | Заведующая или заместители                                                                      |                                                           |
| Представление куратора (наставника) из числа опытных сотрудников подразделения                                                                 | В первый рабочий день и по мере необходимости                       | Заведующая или заместители                                                                      |                                                           |
| <b>Ознакомительный этап</b>                                                                                                                    |                                                                     |                                                                                                 |                                                           |
| Знакомство с основными задачами на ближайшее время (для сотрудника и коллектива в целом)                                                       | На пед.чате или собрании трудового коллектива                       | Заведующая или заместители                                                                      |                                                           |
| Вводный тренинг                                                                                                                                | В первые две недели работы                                          | Психолог                                                                                        | Курируют заместители                                      |
| Инструктаж:<br>По ТБ на рабочем месте<br>По ОЖиЗД                                                                                              | В первый рабочий день                                               | Руководитель подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар | Под подпись в журнале инструктажей<br>По ТБ               |
| Беседа (персонально с                                                                                                                          | В первый                                                            | Руководитель                                                                                    | В дальнейшем                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                              |                                                                                                               |                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| каждым новым сотрудником) по итогам работы первого рабочего дня – о том, как прошел день, что получилось лучше всего, как встретили другие сотрудники и т.п.                                                                                                    | рабочий день                                 | подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар                            | контролировать как проходит адаптация с привлечением психолога                                                                                                         |
| Повторная беседа по итогам первой рабочей недели                                                                                                                                                                                                                | Через одну неделю работы                     | Руководитель подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар               |                                                                                                                                                                        |
| Участие:<br>В общих собраниях коллектива подразделения<br>Методических встречах,<br>педсоветах и т.п.<br>Коммуникативных тренингах Корпоративных мероприятиях (праздники, выставки, экскурсии и т.д.) Неформальных мероприятиях (чаепития, дни рождения и т.п.) | По плану работы ДОУ, подразделений           | Руководитель подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар               |                                                                                                                                                                        |
| Заполнение наставником (или руководителем) бланка оценки работника по итогам испытательного срока                                                                                                                                                               | За 10 дней до окончания испытательного срока | Руководитель подразделения:<br>зам.зав. по УВР<br>зам.зав. по АХР<br>гл. бухгалтер<br>шеф-повар или наставник | Оцениваются:<br>Результат работы<br>Выполнение корпоративных правил<br>Отношения в коллективе<br>Отношения с родителями и др. посетителям и лояльность к администрации |
| Заполнение работни-                                                                                                                                                                                                                                             | За 10 дней до                                | Руководитель                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                      |                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ком бланка самооценки по итогам испытательного срока                                                                                                 | окончания испытательного срока           | подразделения                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Заключительный этап</b>                                                                                                                           |                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Индивидуальное собеседование руководителя ДОУ или руководителя подразделения с работником и взаимное ознакомление с результатами оценки и самооценки | Последняя неделя испытательного срока    | Руководитель подразделения                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Решение (Приказ) об итогах адаптации и прохождения (непрохождения) испытательного срока                                                              | Не позднее 3-х дней испытательного срока | Руководитель подразделения: Делопроизводителю напомнить за 3 дня до испытательного срока руководителю подразделения об окончании испытательного срока | Работник знакомится с приказом под подпись. Если работник не справляется со своими обязанностями во время срока испытания (адаптацион. периода), по оценке наставника или служебной записке руководителя структурного подразделения, он м/быть уволен по ст.71 ТК РФ (как не выдержавший испытания) или с согласия работника переведен на другую должность внутри ДОУ |

|                                                     |                                       |                            |                     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|
| Подведение итогов об успешном прохождении адаптации | В день окончания испытательного срока | Руководитель подразделения | Подводится публично |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------|

На основании всего вышеизложенного можно сделать вывод, что наличие наставника у молодого специалиста, либо вновь прибывшего, ускорит процесс адаптации на рабочем месте. Правильно организованная работа по самообразованию станет стимулом:

- для повышения профессионального мастерства педагога;
- для развития личности педагога;
- для совершенствования организационной культуры в целом.

На наш взгляд, реализация разработанных нами рекомендаций будет способствовать совершенствованию организационной культуры МДОУ, снижению текучести кадров и улучшению результатов работы детского сада №5.

## Заключение

В инновационной практике образовательных учреждений организационная культура рассматривается как основной элемент, ограничивающий возможность изменений или, наоборот, способствующий им. Эффективное управление образовательным учреждением инновационного типа предполагает успешное решение задачи управления организационной культурой, что требует от руководства широкого применения психологических знаний. В связи с этим возрастает значение психологического обеспечения управления как необходимого условия совершенствования организационной культуры и оптимизации развития школы.

Все изложенное выше призвано показать значимость темы организационной культуры и её формирования для развития организаций и личностей. Естественным, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу или картошку – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям - развитию организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

На основе полученных знаний можно разработать следующие рекомендации и представить некоторые ошибки в формировании организационной культуры. К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, т.е. соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации – вырабатывать стратегию долгосрочного развития всем коллективом.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям.

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент профиль. То есть, не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (смены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами. Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности - большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие – это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания.

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят такие настроения, как паника, уныние, равнодушие или тревожность. В такой момент члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в лю-

дей хотя бы надежду. Совсем хорошо будет, если удастся придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма

Необходима дальнейшая работа по формированию делового общения педагогов, поддержки инициативы, творчества, оптимизма. Также необходимо уточнить и донести до каждого члена организации миссию, основные ценности ДОУ, внести коррективы в информационное пространство.

Разработанные мною рекомендации по адаптации вновь прибывших сотрудников позволят усовершенствовать организационную культуру нашего учреждения, осуществить построение эффективной, соответствующей современным требованиям системы управления персоналом.

На наш взгляд проделанная работа позволяет внести положительные коррективы в совершенствование организационной культуры ДОУ.

Таким образом, выдвинутая нами гипотеза о том, что разработанные рекомендации, включающие программу адаптации молодых сотрудников будут способствовать снижению текучести кадров и совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения, полностью раскрыта.

## Библиография

1. Белая К.Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы./ К.Ю. Белая. - М.,: ТЦ Сфера, 2005. - 101 с.
2. Белая К.Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция/К.Ю. Белая. - М.: ТЦ Сфера, 2003. - 112 с.
3. Биличенко Г.Г. Создание ДОУ с приоритетным направлением развития./ Г.Г. Биличенко. - М.: ТЦ Сфера, 2005. - 160 с.
4. Бондаренко А.К., Поздняк Л.В., Шкатулла В.И. Заведующий дошкольным учреждением./под ред. А.К. Бондаренко. - М.: Просвещение, 1984. - 176с.
5. Виноградова Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ./ Н.А. Виноградова. - М.: Айрис-пресс, 2006 .- с 192с.
6. Вейлл П. Искусство менеджмента. – М.: Наука, 1989. – 347 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 2003. – 315 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1998. – 294 с.
9. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. Москва. 2004г., 350 с.
10. Зайцев Л.А., Соколова М. И. Организационное поведение. - М.: Экономистъ, 2006. - С. 289-292.
11. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Юнити, 2001. – 186 с.
12. Исмагилова Ф.С. Основы профессионального консультирования. – М., Воронеж, 2003, с.110
13. Кабаченко Т.О. Психология управления. — М.: Юрайт, 2003. – 348с.
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

15. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия "Высшее образование").
16. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1999. . Кивалов А.Я. Управление персоналом в организации. М: 2002 - 638с.
17. К. Камерон, Р. Куин. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320с.
18. Козлова С.А., Куликова Т.А. Дошкольная педагогика: Учебник для студентов педагогических ВУЗов / С.А. Козлова. - М.: Академия, 2002.- 416с.
19. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением./Т.П, Колодяжная.- Ростов на Дону, 2002. - 212 с.
20. Ларионова Г.Б. Должностные инструкции сотрудников ДОУ./Л.Б. Ларионова. - М.: ТЦ Сфера, 2004. - 131 с.
21. Логинова В.И., Бабаева Т.И., Ноткина Н.А. и др. Программа «Детство». СПб. – Детство-пресс, 2006.
22. Логинова Л.Г. Технология аттестации и аккредитации учреждений дополнительного образования детей: сборник научно-методических и инструктивных материалов./Л.Г. Логинова. - М.: АРКТИ, 2002. - 200 с.
23. Ладанов И.Д., Практический менеджмент - М: Ника, 2001. – 195 с.
24. Менеджмент в образовании: практический курс: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений/ Г. Г. Корзникова. – М.: ИД «Академия», 2008. – 288с. Стр. 196.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999. – 517 с.
26. Менеджмент организации. /Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 418 с.
27. Маркова Л.С. Программа развития дошкольного образовательного учреждения: структура, содержание, перспективное планирование работы./Л.С, Маркова. - М.: АРКТИ, 2002. - 78 с.

28. Михайленко Н.Я., Короткова Н.А. Ориентиры и требования к обновлению содержания дошкольного образования: методические рекомендации./Н.Я, Михайленко, Н.А. Короткова. - М,: Просвещение, 1991 - 216 с.
29. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.,1995. - с. 54-56.
30. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образованием./ под ред. Л.В. Поздняк. - М.: Академия, 2001. - 238 с.
31. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения: пособие для руководителей и практических работников ДОУ./авт.- сост.: Л.С. Киселева, Т.А. Данилина и др. - М,: АРКТИ, 2003. - 89 с.
32. Розина И.Н. Особенности формирование организационной культуры в современной России.// Вестник Российской коммуникативной ассоциации. – 2002. - №1. – с. 5-7.
33. Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2003.- 352 с.
34. Сластенин В.А., Исаев Н.Ф., Шиянов Е.Н. Общая педагогика: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, в 2-х частях, часть I / под редакцией В.А. Сластенина. - М.: Гуманитарный издательский центр Владос, 2003.- 288 с.
35. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам./П.И. Третьяков, К.Ю. Белая.- 2-е издание, переработанное и дополненное. - М,: ТЦ Сфера, 2007. - 240 с.
36. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989. – 318 с.
37. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
38. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова - М.: Юнити 2003. - 381с.
39. Удальцева М.В. Социология управления. - М.; Новосибирск, 2002. - с. 40-44.

40. Управление качеством дошкольного образования: сборник научно-методических материалов./под ред. Н.В, Микляевой. - М,: МГПИ, 2004. - 185 с.
41. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. – М., 1997.
42. Ушаков К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. – М., 1995.
43. Ушаков К.М. Властная дистанция, или Границы возможного в управлении организацией // Директор школы. – 2003. – № 5.
44. Ушаков К.М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. – 1995. – №2.
45. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей ДООУ./Л.И. Фалюшина. - 2-е изд., испр. и доп. - М,: АРКТИ, 2003. - 262 с.
46. Фишбейн Д.Е. Мужественность и женственность: два вектора организационного поведения // Директор школы. – 2004. – № 1.
47. Фишбейн Д.Е. Мысли по поводу грустных размышлений моего старшего коллеги // Директор школы. – 2003. – № 7.
48. Харрис Ф., Моран Р. Основы теории организации. – М.: БГУ, 2002.
49. Холл Ричард Х. Организация: структура, процессы, результаты. – СПб: Питер, 2001.
50. Цандер А., Семпфель К. Практика руководства персоналом. – Обнинск, 2003.
51. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М., 1990.
52. Шаталова Н.И. Организационная культура. – М., 2003.
53. Шейн Э. Организационная культура и лидерство /пер. англ. /под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002.
55. <http://upr.1september.ru>
56. <http://psy.1september.ru>

57. <http://ucos.Brusnichka.bdb@yandex.ru>

**Приложение 1**

**Определения организационной (корпоративной) культуры  
Зарубежные авторы**

| № | Год  | Автор(ы)              | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Источник                                                                                                                               |
|---|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 1952 | Э. Жак                | 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". | Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251.                                                 |
| 2 | 1974 | Л. Элдридж, А. Кромби | Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.                                       | Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. - P.                                                 |
| 3 | 1981 | Х. Шварц, С. Дэвис    | Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.                                             | Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. - 1981. - Summer. - P.              |
| 4 | 1981 | У. Оучи               | Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.                                                                                                                                                     | Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. - P.                  |
| 5 | 1982 | К. Голд               | Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.                                                                                                                                              | Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. - P. |

|    |      |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                   |
|----|------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | 1982 | М. Пакановский, Н. О")Доннел-Тружилло) | Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Pacanowski M., O")Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 1982. - 46. - P. |
| 7  | 1983 | Л. Смирнич                             | Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.                                                                                                                                                                                                         | Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. - 1983. - 28. - P.                               |
| 8  | 1985 | С. Мишон, П. Штерн                     | Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. - P.:Ed. d")organisation, 1985. - P.                                                                 |
| 9  | 1985 | В. Сате                                | Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc., 1985. - P.                                                            |
| 10 | 1985 | Э. Шейн                                | Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем. | Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. - P.                              |
| 11 | 1986 | Г. Морган                              | Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Morgan G. Images of Or-                                                                                                                           |

|    |      |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |
|----|------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|    |      |                                   | деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.                                                     | ganization. - Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. - P. |
| 12 | 1986 | Р. Килманн, М. Сакстон            | Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.                                         | Источник                                           |
| 13 | 1987 | К. Шольц                          | Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.                                               | Источник                                           |
| 14 | 1991 | Г. Хофстеде                       | В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.                                                                                                                | Источник                                           |
| 15 | 1992 | Д. Дреннан                        | Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, пре-валирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.                                                                                       | Источник                                           |
| 16 | 1993 | А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс | Культура - это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.                                                                                                                              | Источник                                           |
| 17 | 1993 | А. Фурнхам, Б. Гунтер             | Культура - разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура - это то, как мы здесь работаем.                                                                                              | Источник                                           |
| 18 | 1993 | А. Мак-Лин, Ж. Маршалл            | Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.                                    | Источник                                           |
| 19 | 1995 | Э. Браун                          | Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации. | Источник                                           |
| 20 | 1998 | Б. Карлофф                        | Культура корпорации - определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.                                           | Источник                                           |
| 21 | 1998 | М.Армстро                         | Корпоративная культура - это совокупность                                                                                                                                                                                                             | Источник                                           |

|    |            |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |
|----|------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    |            | нг                        | убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |
| 22 | 2002       | Д. Мацумото               | Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Источник |
| 23 | Нет данных | Б. Феган                  | Организационная культура - история, представленная в настоящем. Это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работе в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое подразделение в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, руководителя. | Источник |
| 24 | Нет данных | П. Вейл                   | Организационная культура - уникальная общая психология организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Источник |
| 25 | Нет данных | Д. Ньюстром, К. Дэвис     | Организационная культура - набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Источник |
| 26 | Нет данных | М. Мескон, М, Альберт, Ф. | Организационная культура - преобладающие нравы, обычаи и ожидания организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Источник |

|    |            |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
|----|------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    |            | Хедоури   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| 27 | Нет данных | Д. Олдхэм | Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Источник |
| 28 | Нет данных | Д. Мартин | Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятой в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в организации, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам организации и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры. | Источник |
| 29 | Нет данных | М. Коул   | Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Источник |

### Отечественные авторы

| № | Год  | Автор(ы)                   | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Источник |
|---|------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1 | 1993 | Р.Л. Кричевский            | Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.                                                                                                                   |          |
| 2 | 1997 | Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев | Культура организации - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике. |          |
| 3 | 2000 | В.В. Томилов               | Корпоративная культура - это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.                                                                                         |          |

|   |      |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|---|------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 4 | 2000 | В.В. Козлов,<br>А.А. Козлова     | Корпоративная культура - система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. |  |
| 5 | 2001 | А.О. Блинов,<br>О.В. Василевская | Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.                                                                                |  |
| 6 | 2001 | В.А. Спивак                      | Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.                                                                                                                                                                                                 |  |
| 7 | 2001 | О.С. Виханский, А.И. Наумов      | Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.                                                         |  |
| 8 | 2002 | А.В. Карпов и др.                | Организационная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.                                                                                                                                                                                    |  |
| 9 | 2003 | Т.О. Соломанидина                | Организационная культура - социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала                                                                                                   |  |

|    |            |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                      |
|----|------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |            |                                | компаний и позволяющих организации продвигаться к успеху.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                      |
| 10 | 2004       | В.А. Погребняк                 | Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом. | Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. - 2005. - № 1(13) - С. 59. |
| 11 | Нет данных | В.А. Гневко, И.П. Яковлев      | Организационная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Источник                                                                                                                             |
| 12 | Нет данных | Н.С. Злобин                    | Организационная культура - это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Источник                                                                                                                             |
| 13 | Нет данных | Б.Ф. Усманов                   | Организационная культура представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основными ценности организации, кадрового ее состава.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Источник                                                                                                                             |
| 14 | Нет данных | И.Г. Самойлова, Е.Н. Хандурова | Организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Источник                                                                                                                             |
| 15 | Нет данных | Т.Ю. Базаров                   | Организационная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ча-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Источник                                                                                                                             |

|    |            |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |          |
|----|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    |            |                 | стью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.                                                                                                                                                                                                   |          |
| 16 | Нет данных | С.В. Шекшня     | Организационная культура - это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем.                                                                                                                                                                                                                                      | Источник |
| 17 | Нет данных | З.П. Румянцева  | Организационная культура - это вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности.                                                                                                                                                                                                                                                                                | Источник |
| 18 | Нет данных | Э.А. Смирнов    | Организационная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития. | Источник |
| 19 | 2003       | А.А. Максименко | Культура организации - отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры.                                                                                                                                                                                                                                       | Источник |

Определения составлены в том числе с использованием материалов книг "Организационная культура" (И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.) и "Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие." (Максименко А.А. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. - 168 с.)

## SWOT-анализ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Накопленный широкий практический опыт образовательной и оздоровительной деятельности;</li> <li>• Преимущественный статус дошкольного образовательного учреждения компенсирующего вида с приоритетом коррекционно-оздоровительной деятельности;</li> <li>• Отличительная миссия ДОУ, заключающаяся в осуществлении коррекции отклонений в развитии речи и психическом развитии воспитанников;</li> <li>• Высокая рейтинговая оценка деятельности ДОУ в системе дошкольного образования Бодайбинского района;</li> <li>• Благожелательная репутация ДОУ в социуме, яркий и позитивный имидж, наличие профессиональных наград;</li> <li>• Отвечающие современным требованиям функциональное материально-техническое оснащение и дизайн;</li> <li>• Широкий спектр предоставляемых услуг (образовательные, оздоровительные, коррекционные, консультационные);</li> <li>• Наличие в штате необходимого количества ставок узких специалистов по коррекционной работе с детьми;</li> <li>• Предоставление дополнительных медицинских услуг (витаминизация; медикаментозное лечение)</li> <li>• Разнообразие деловых и творческих связей с различными организациями и учреждениями города;</li> <li>• Востребованность и удовлетворённость предлагаемыми услугами родителями ДОУ;</li> <li>• Благоприятный психологический климат в ДОУ;</li> <li>• Результативность участия воспитанников и сотрудников ДОУ в мероприятиях различного уровня;</li> </ul> | <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неудобное расположение ДОУ (отсутствие насыщенной инфраструктуры микрорайона, парковой зоны, соседства с важными культурно-массовыми объектами);</li> <li>• Недостаточное количество разработок инновационных технологий в образовательном и оздоровительном процессе для дошкольных образовательных учреждений компенсирующего вида;</li> <li>• Уменьшение процента здоровых детей, выпускаемых в школу;</li> <li>• Увеличение количества детей, относящихся к сложным категориям, приводящее к ухудшению показателей подготовки детей к школе;</li> <li>• Большая наполняемость групп компенсирующей направленности, не соответствующая предельной наполняемости, определённой Типовым положением;</li> <li>• Невозможность установления каждому работнику адекватного коэффициента трудового участия по конкретным результатам деятельности;</li> <li>• Отток педагогических кадров в другие отрасли деятельности;</li> <li>• Отсутствие программ адаптации новых сотрудников;</li> <li>• Малое кол-во высококвалифицированных, заинтересованных и инициативных педагогов;</li> <li>• Отсутствие научно-методической поддержки со стороны институтов детства; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Малоактивная позиция родителей в воспитательно-образовательном процессе ДОУ, связанная с дефицитом времени.</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение внимания общества и органов гос. власти к проблемам детского сада и дошкольного образования;</li> <li>• Увеличение уровня доходов работников сферы образования;</li> <li>• Сохранение и развитие системы по-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Угрозы (риски):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий социальный статус профессии воспитателя в обществе;</li> <li>• Невысокая заработная плата, косвенным образом влияющая на престиж профессии «Воспитатель»;</li> <li>• Эмоциональное выгорание педагогов</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>вышения квалификации педагогических работников;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Совершенствование системы управления ДООУ по обеспечению адекватной реакции на динамично изменяющиеся потребности общества;</li> <li>• Расширение спектра дополнительно предоставляемых услуг, в том числе платных, с учётом запросов родителей;</li> <li>• Повышение конкурентоспособности и результативности деятельности ДООУ, обусловленное улучшением качества учебно-воспитательного процесса и ростом профессионального мастерства педагогов;</li> <li>• Поиск педагогических идей по обновлению содержания дошкольного образования; увеличение количества инновационно-активных технологий и авторских разработок и включение их в учебно-воспитательный процесс;</li> <li>• Стимулирование труда педагогов, внедряющих инновационные программы дошкольного образования;</li> <li>• Минимизация текучести персонала и предотвращение оттока перспективных педагогических кадров в другие отрасли;</li> <li>• Формирование и подготовка кадрового резерва;</li> <li>• Расширение возможностей профессиональной самореализации и непрерывного повышения квалификации педагогов, оптимизация их возрастной структуры.</li> </ul> | <p>вследствие продолжительных профессиональных стрессов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Малое количество курсов повышения квалификации;</li> <li>• Нестабильная экономическая ситуация в стране, сопряжённая с негативными тенденциями в функционировании институтов семьи;</li> <li>• Приток в педагогический коллектив воспитателей без специального (профильного) образования.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Анкета для изучения развития организационной культуры

1. Известны ли вам миссия, цели и ценности вашей организации?  
А) да, известны  
Б) нет, не известны  
В) затрудняюсь ответить
  2. Какой стиль руководства характерен для вашей организации?  
А) авторитарный  
Б) демократический  
В) смешанный
  3. По каким критериям оценивается труд служащих в организации, где вы работаете? Расставьте по приоритетам.  
А) добросовестное отношение к работе  
Б) высокое качество работы  
В) соблюдение дисциплины и порядка  
Г) творчество и инициатива,  
Д) строгое соблюдение правил,  
Е) стаж работы в организации
  4. Каким образом осуществляется контроль за выполнением решений в Вашей организации?  
А) в организации развит самоконтроль  
Б) через стимулирование позитивного поведения  
В) через санкции и запреты на определенные действия  
Г) меры контроля определяются конкретной ситуацией
  5. Как обычно реагирует руководство организации на деловые предложения сотрудников?  
А) не поддерживаются,  
Б) как правило поддерживаются, иногда поддерживаются,  
В) затрудняюсь ответить.
  6. Поддерживаете ли вы хорошие взаимоотношения с коллегами?  
А) да  
Б) нет
  7. Считаете ли вы, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы  
А) да            Б) нет
  8. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем трудовом коллективе?  
А) атмосфера взаимопомощи, взаимоуважения  
Б) равнодушная, безразличная  
В) негативная, нетоварищеская атмосфера.
  9. Удовлетворены ли вы своей работой?  
А) удовлетворен  
Б) не удовлетворен  
В) затрудняюсь ответить
- Благодарим Вас за помощь в проведении нашего исследования!