

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**МУСИХИНА АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. заведующий кафедрой  
канд. филол. наук, доцент Кухар М.А.

Руководитель магистерской программы  
канд. пед. наук, доцент Диденко Л.А.

Научный руководитель  
доктор пед. наук, профессор Кольга В.В.

Дата защиты  
21.12.2022

Обучающийся  
Мусихина А.В.

Оценка

Красноярск 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Содержание понятия «Корпоративная культура» .....	8
1.2. Сущность корпоративной культуры образовательной организации и факторы, влияющие на ее развитие.....	17
1.3. Корпоративная культура как показатель развития организации .....	30
Выводы по главе 1 .....	38
Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	40
2.1. Анализ деятельности образовательной организации .....	40
2.2. Условия развития корпоративной культуры образовательной организации .....	47
2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации условий развития корпоративной культуры .....	55
Выводы по Главе 2 .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Последнее десятилетие проблема корпоративной культуры привлекает все больше внимания общественности. Именно этот вопрос стал актуальным для любого предприятия (и образовательной организации в том числе) в современных условиях. Ее подробное изучение позволяет построить работу организации таким образом, чтобы сотруднику было комфортно работать в созданных условиях, что поможет повысить производительность путем оказания помощи работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к управлению организацией. Корпоративная культура определяет успех организации, имидж и репутацию в глазах общества, объединяет коллектив, обеспечивает благоприятный климат внутри организации.

Корпоративная культура является одним из основных инструментов управления поведением сотрудников образовательных организаций, от характера которого зависят качественные и количественные показатели деятельности. Там, где отсутствуют ясные представления об организационных ценностях, где между членами организации не налажен «язык культуры», где люди не готовы решать конфликты, а ценности не способны объединять людей, культура не может являться ресурсом управления и потенциалом организации.

Корпоративная культура создает ощущение идентичности всех членов организации, обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. На сегодняшний день правильно организованная корпоративная культура позволяет привлечь в образовательную организацию высококвалифицированных сотрудников, а также позволяет создать в рамках учебного заведения особое социально-экономическое пространство, обеспечивающее успешность организации путем добросовестной работы сотрудников.

Руководители образовательной организации зачастую понимают важность стабильной и устойчивой корпоративной культуры, но, к сожалению, редко занимаются ее формированием и развитием.

В сферу российского образования входят новые формы культурной деятельности: педагогическая культура, организационная культура, коммуникативная культура, рефлексивная культура, экологическая культура, юношеская субкультура, информационная культура и корпоративная культура. Это обусловлено тем, что образовательные учреждения, получившие немалые права и относительную экономическую самостоятельность, являются субъектами конкуренции, т. е. вынуждены отстаивать свои собственные интересы на рынке образовательных услуг. Именно корпоративная культура придает организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов, партнеров, конкурентов, что является очень важным фактором конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

Актуальность темы исследования обоснована возросшей потребностью в развитии корпоративной культуры организации, которая является основой для формирования профессиональных норм поведения, ценностей, убеждений, которые являются общими для всех участников образовательного процесса.

Термин «корпоративный» образовался от латинского слова *corporatio* – объединение, сообщество. Наличие в организации «корпоративного духа» обсуждалось еще в XIX веке. А. Файоль назвал устойчивость и сохранение корпоративного духа одним из основополагающих принципов управления организацией [6, с. 32].

В России понятие «корпоративная культура» появилось лишь в конце XX века.

Наиболее полное определение дает В.А. Спивак, сказав, что корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [24, с. 24].

Разработке различных аспектов корпоративной культуры посвятили свои труды Т. Парсонс, Д. Хэмптон, Х. Хофстед, М. Шериф, Д. Мак-Грегор; впервые эмпирическое изучение культуры организации провел американский ученый М. Далтон в 50-х гг. XX века. Ряд исследований Т. Питерса и Р. Уотермена-мл в начале 80-х гг. показали преимущества организаций с сильной идеологией. В 1982 г. американские исследователи Т. Дил и А. Кеннеди обосновали роль корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли, Р.Х. Холл, Р. Керт, Дж. Марч, Р. В. Гриффин, П. Р. Харрис, Р. Т. Моран, П. Тернер, А. Петтигрю, К. Гертц, Т. Парсонс, Э. Шейн, Р. Н. Льюис и другие предлагали различные типологии, модели, структуру корпоративной культуры.

Несмотря на значительный объем исследований, проблемы теории формирования и развития корпоративной культуры образовательной организации и характеристики её уровней не нашли должного отражения в научных публикациях.

Актуальность обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Управление развитием корпоративной культуры образовательной организации».

Цель исследования – теоретическое обоснование условий управления развитием корпоративной культуры в образовательной организации.

Объект исследования – корпоративная культура образовательной организации.

Предмет исследования – условия управления развитием корпоративной культуры в образовательной организации.

Гипотеза исследования: развитие корпоративной культуры будет результативным в случае реализации следующих условий: кадровые, организационные, управленческие, информационные.

В соответствии с целью нами были сформулированы следующие задачи:

1. Провести научно – методический анализ понятия «корпоративная культура».
2. Выявить и проанализировать факторы, влияющие на развитие корпоративной культуры.
3. Разработать условия развития корпоративной культуры образовательной организации.
4. Проверить результативность разработанных предложений, проведя их апробацию.
5. Провести анализ результатов эксперимента.

Методы исследования: наблюдение за организацией с целью выявления характеристик её культуры, SWOT-анализ, метод количественного и качественного анализа результатов исследования, анкетирование.

Научная новизна:

1. В ходе анализа определений «корпоративная культура» различных авторов, было составлено определение корпоративной культуры образовательной организации: «корпоративная культура образовательной организации – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и

выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность».

2. Разработаны и апробированы условия развития корпоративной культуры образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем:

- уточнены сущность и содержание понятия «корпоративная культура образовательной организации»;
- разработаны теоретические основы формирования корпоративной культуры;
- определены условия развития корпоративной культуры в образовательной организации.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применить разработанные предложения и выводы в образовательной организации с целью развития корпоративной культуры.

Результаты исследования были апробированы:

- Мусихина А.В. Кольга В.В. Корпоративная культура организации// «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения). 2022. – С.
- Мусихина А.В. Кольга В.В. Развитие корпоративной культуры в образовательной организации// «Современное психолого-педагогическое образование» (Яблоковские чтения). 2022. – С.

Достоверность результатов исследования достигалась конкретизацией проблемы, цели, объекта и предмета исследования, которые решались с применением эмпирических и теоретических методов, соответствующих времени проведения и целям экспериментальной работы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1.Содержание понятия «Корпоративная культура»**

Первое упоминание термина «Корпоративная культура» можно найти у немецкого фельдмаршала и военного теоретика Мольтке. Он использовал его при оценке взаимоотношений между офицерами. Писанные и неписанные правила поведения сформировались внутри профессиональных сообществ в гильдиях еще в эпоху средневековья. Нарушив эти правила, их члены исключались из сообществ. Профессиональные корпорации уже тогда имели внешние атрибуты. Обычно они были связаны с цветом одежды, определенным покроем, различными деталями, тайной символикой, отличавшей принадлежность к той или иной организации, поведением, по которым члены сообществ могли отличать своего от чужого [3].

Понятие «корпоративной культуры» вошло в практику развитых стран в 20-е годы XX века, когда возникла необходимость формирования взаимоотношений внутри крупных организаций.

На рубеже 80-90-х годов изучением культуры организации занимались такие исследователи, как Г. Шварц, С. Дэвис, К. Голд, Г. Морган, Дж. Зонненфельд, Т. Дил, А. Кеннеди, Т.Ю. Базаров, С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук, и другие.

Серьезную теоретико-методологическую основу изучению корпоративной культуры составляют теории управления Анри Файоля, Фредерика Тейлора и О. Шелдока. Они рассматривали способы повышения эффективности выполнения управленческих решений за счет привития на производстве новых традиций. Психологической основой разработки корпоративной культуры организации явились научные разработки таких ученых, как Э. Мэйо, Д. Мак Грегор, Д. Мак Клеланда, А. Маслоу. Современное рассмотрение проблемы корпоративной культуры нашло



отражение в работах С.В. Василенко, И.В. Грошева, Д.В. Демина, Ю.Д. Красовского, В.А. Спивака и многих других.

Если говорить о термине «корпоративная культура», то нужно отметить, что в отечественных и зарубежных источниках существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин, этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры».

Рассмотрим более подробно саму сущность понятия корпоративная культура. Оно состоит из двух терминов: «корпорация» и «культура». Использование этих двух терминов активно вошло в отечественную практику в 90-х годах. И связано это с появлением первых корпораций. «Корпорация» (англ. corporation - объединение) имеет несколько значений:

1. Группа людей, которая объединена общим профессиональным интересом.
2. Форма акционерного общества. [3, 8]

Иными словами, под корпорацией мы понимаем совокупность людей, которые задействованы в решении какой-либо задачи в рамках своей профессиональной деятельности, в конкретной организации. Вторая же часть понятия «корпоративная культура» представляет более значимый и ключевой аспект. Культура в общем смысле этого слова обозначает «исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей в создаваемых ими материальных и духовных ценностях».

Совмещая эти два понятия, получаем следующее: корпоративная культура является совокупностью специфических для конкретной организации ценностей, отношений, поведенческих норм, понятий, принципов и законов, учитывающих при этом индивидуальные особенности сотрудников компании. Все эти элементы и выступают в качестве основы

корпоративной культуры организации. Они могут быть разнообразными и иметь свою особую специфику, что и приводит к формированию своего особого стиля поведения и взаимодействия между работниками в данной организации.

Корпоративная культура – это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [15, с. 289].

Корпоративная культура – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

Корпоративная культура – система событий и процессов, конституируемых, с одной стороны, типовыми экзистенциальными переживаниями, состояниями, стереотипами восприятия и образами, с другой стороны – декларируемыми и латентными нормами и ценностями.

Остановимся на понятии «корпоративная культура в образовательной организации». Среди множества определений корпоративной культуры образовательной организации, основными являются [3]:

- совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, которые являются общими для всех сотрудников образовательного учреждения;
- система наиболее важных предположений, которые принимаются членами образовательной организации и получают выражение в заявляемых учреждением ценностях, задающих педагогам ориентиры их поведения и действий, передающиеся путем использования инструментов духовного и материального внутриорганизационного общения;

- явления духовной и материальной жизни педагогического коллектива, которые доминируют в нем принятые моральные ценности и нормы, кодекс поведения, ритуалы и способы достижения установленных стандартов качества работы;
- набор взаимодействующих материальных и духовных ценностей, которые присущи конкретной образовательной организации, отражают ее индивидуальность и определяют нормы поведения, на которых основывается учреждение при взаимодействии со своими сотрудниками и субъектами внешней среды;
- совокупность формальных и неформальных правил и норм поведения и деятельности, обычаев и традиций, личных и групповых интересов и ценностей персонала.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что корпоративная культура образовательной организации представляет собой совокупность духовных, моральных, этических, материальных норм и ценностей, которые являются основой трудового коллектива образовательной организации. Корпоративная культура в сфере образования – это взаимоотношения и взаимодействия людей, объединенных одной идеей, интересами и ценностями, долгом, позволяющими персоналу работать гармонично вместе и достигать высоких результатов, реализовать цели и задачи образовательной организации, удовлетворять запросы семьи, общества и государства.

Несмотря на некоторую схожесть, существующее многообразие определений корпоративной культуры можно объединить в три подхода.

1. Корпоративная культура как инструмент управления, т.е. то, с помощью чего руководители имеют возможность создать более эффективную организацию. С точки зрения указанного подхода, 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.

Данный подход акцентирует внимание на том, как осуществляя управление различными аспектами культуры (ценностные ориентации, убеждения, нормы, технологии, взаимоотношения с потребителями), можно повысить эффективность деятельности организации. Корпоративная культура есть психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности предприятия.

2. Корпоративная культура как среда управления, где взаимодействуют элементы предприятия, осуществляются основные организационные процессы. В данном случае корпоративная 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.

3. Корпоративная культура как объект управления, этот подход, с одной стороны, включает доводы двух вышеупомянутых направлений, с другой стороны, он охватывает множество теорий, посвященных элементной структуре, типам культуры, поиску взаимосвязей между ее элементами.

К корпоративной культуре можно отнести и господствующие в организации ценностные представления, нормы и образцы поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей. [4, с. 356].

Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли [13, с. 154].

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать корпоративную культуру на основе следующих характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то, отношение и расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

В мировой практике существует несколько основных классификаций видов корпоративной культуры.

Рассмотрим классификацию, которую предлагает О.В. Ветчанова.

В зависимости от преобладающего стиля управления организацией корпоративная культура бывает:

- авторитарная (централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками; мнение коллектива не учитывается, руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников);
- либеральная (руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты; работа в организации часто пускается на самотек).

По уровню устойчивости:

- стабильная (постоянство и предельная четкость действующих в организации норм, традиций, правил поведения и прочих элементов организационной культуры);

— нестабильная (колебания и неустойчивость в общей системе управления организацией, отсутствие четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательное отношение к разным членам коллектива).

По степени соответствия личных и общественных интересов организации:

— интегрированная (высокая степень соответствия, когда коллектив организации сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение, большинство сотрудников разделяют и поддерживают все элементы действующей организационной культуры);

— дезинтегрированная (низкая степень соответствия, когда отсутствует единое общественное мнение, разобщенность во взглядах, недовольство большинства сотрудников принятыми в организации нормами и правилами поведения, как следствие повышенная конфликтность среди членов коллектива).

По общей направленности доминирующих в организации ценностей:

— лично-ориентированная (основной ценностью являются сотрудники организации; руководство всячески поддерживает персонал, вникает в потребности и проблемы, большое внимание уделяет развитию человеческих ресурсов);

— функционально-ориентированная (ставится четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований; личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания).

В зависимости от характера влияния на конечные результаты деятельности организации корпоративная культура бывает:

— позитивная (способствует повышению эффективности работы, оптимизации всех производственных процессов, непрерывному развитию самой организации, и ее персонала, формирует комфортные

условия и дружелюбную атмосферу в коллективе, повышает общественную значимость и статус организации в соответствующей сфере деятельности);

— негативная (препятствует нормальному функционированию организации и выполнению ее миссии; сотрудники апатичны и незаинтересованы в результатах своего труда, формальный подход к выполнению обязанностей, понижение уровня личной ответственности, высокая текучесть кадров, наличие слухов и толков вокруг организации, подрывающих ее авторитет) [1, с.89].

Дж. Зонненфельд различает четыре типа корпоративных культур:

1. Бейсбольная команда (ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы; работников с невысокими профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе руководства);
2. Клубная культура (лояльность, преданность и сработанность сотрудников, командная работа; стабильные и безопасные условия поощряют возраст сотрудников, их опыт и должностное преимущество; карьерный рост происходит медленно и постепенно, от работника ожидают, что он на каждом уровне постигнет все тонкости мастерства);
3. Академическая культура (набор молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по карьерной лестнице; работники редко переходят из одного отдела в другой; основанием для поощрения являются хорошая работа и профессиональное мастерство; культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации);

4. Оборонная культура (нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как организации часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям).

Одной из самых известных классификаций корпоративной культуры является типология К. Камерона и Р. Куинна, которые на основе индикаторов гибкости или стабильности, внутренней или внешней ориентации, выделяют следующие четыре типа корпоративных культур:

- иерархическая (бюрократическая) - корпоративная культура, присущая армии, университетам, промышленным предприятиям, основной целью которых является поддержание стабильности и формализация отношений;
- рыночная – организация ориентирована на результат и стремление побеждать, где поощряется внутреннее соперничество;
- клановая – организация похожа на большую семью, связывающая всех сотрудников преданностью, дружбой и традицией;
- адхократическая – предпринимательское и творческое место работы, сотрудниками движет новаторство, готовность идти на риск; организация поощряет личную инициативу и свободу.

Анализ современных источников показывает, что концепция корпоративной культуры имеет единые общепризнанные толкования. Имеются как очень узкие, так и весьма широкие трактовки этого определения. Корпоративная культура включает в себя общие и стандартизированные приобретенные формы поведения и мышления. Корпоративная культура изменяется во времени, для нее характерны, как преемственность (усвоение традиций), так и изменчивость, создание нового. В ней также важен уровень представлений, ценностей, идеалов, которые люди создали и открыли и которые они пытаются воплотить в реальном поведении. Корпоративная культура должна постоянно поддерживаться и



восприниматься, а это невозможно, если она не способна удовлетворять потребностям сотрудников организации, прежде всего социальным и духовным. Изучая исследования, посвященные корпоративной культуре, мы также пришли к выводу, что этим вопросом занимались в основном социологи и культурологи, нам удалось найти не много исследований корпоративной культуры в образовательных учреждениях.

Корпоративная культура образовательных учреждений имеет двойственную природу: с одной стороны - это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг (культура конкурентной борьбы), а с другой стороны – традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических.

Таким образом, учитывая мнение ученых, мы можем сказать, что корпоративная культура является совокупностью общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятых и поддерживаемых в области организационных отношений.

## **1.2. Сущность корпоративной культуры образовательной организации и факторы, влияющие на ее развитие**

Под корпоративной культурой подразумевается «внутреннее сознание» организации, которое, с одной стороны, складывается из поведения сотрудников, а с другой – само оказывает непосредственное воздействие на их поведение. Корпоративная культура играет важнейшую роль в общей схеме деятельности, выживания и процветания организации. 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. Культура должна быть гармоничной и комплексной, т.е. в идеале в ней должны ощущаться, проявляться все элементы, эти элементы должны быть

хорошо развиты, и соответствовать друг другу.

Корпоративная культура преследует следующие цели:

1. Повысить эффективность и укрепить стабильность организации;
2. Формировать благоприятное представление об организации;
3. Объединить сотрудников в единую команду;
4. Повысить лояльность персонала к организации;
5. Формировать стиль управления командой;
6. Способствовать достижению единой цели организации;
7. Увеличить производительность труда.

Таким образом, основными целями корпоративной культуры, являются отражение специфики организации, определение ее «лица», содействие ее росту и развитию.

Различают внешний и внутренний уровни корпоративной культуры:

- Внешний уровень (четко выраженный, доступный для наблюдения) – включает в себя мифологию, ритуалы, обряды, церемонии, декларируемые ценности и модели поведения, язык, официально действующие в организации законы;
- Внутренний уровень (неявный, скрытый от наблюдения) – включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира [16, с.15].

Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет следующие три ее уровня:

- 1) Артефакты - видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся искусственно сделанные продукты цивилизации, технологии, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер;
- 2) Ценности – это промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности уровень корпоративной культуры, который составляют

ценности и нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении;

- 3) Основные убеждения – невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры, который объединяет отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и отношений [29, с.27].

Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

- 1) Ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации, и ее благе;
- 2) Герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;
- 3) Обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;
- 4) Структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

И.М. Синяева предлагает следующую структуру корпоративной культуры:

- Особенности организации и условий труда;
- Миссия и ценности;
- Корпоративная этика;
- Культура;
- Социально-психологическая культура;
- Культура внутренних коммуникаций;
- Информационный дизайн

Рассмотрим каждый блок структуры подробнее.

Миссия организации – это ее социальное предназначение, т.е. то, что общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно удовлетворения каких-либо своих потребностей. Однако кроме внешней цели у любой организации имеется внутренняя цель – это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности.

Хорошо сформулированная миссия способствует решению следующих задач управления:

а) миссия заставляет руководство систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации, и ее конкурентов, определением возможностей и угроз и на этой основе повышать общую эффективность своей деятельности;

б) миссия, которую знают и разделяют работники организации, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на равных условиях;

в) четко сформулированная миссия способствует формированию благоприятного образа организации в глазах потребителей, поставщиков и деловых партнеров [22, с. 164].

Ценности – устойчивые убеждения о предпочтении одного представления по отношению к другому. Ценности всегда предполагают выбор, и каждая компания выстраивает свою иерархию приоритетов на данный период деятельности. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности и другое.

Ценности организации являются ядром корпоративной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется

единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей, например, благополучие, богатство, мастерство, образованность, уважение. К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть, считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

Корпоративная этика – составная часть корпоративной культуры. Кодекс может транслировать ценности организации всем сотрудникам, регламентировать поведение сотрудников в сложных профессиональных этических ситуациях, ориентировать сотрудников на единые корпоративные цели и тем самым повышать корпоративную идентичность [22, с.165].

Особенности организации и культуры труда выражают культуру и профессионализм руководства и подчиненных. Решающую роль здесь играет личность руководителя, накладывающая неповторимый отпечаток на стиль, культуру управления, режим работы, условия работы, ее ритм, распределение заданий и контроль исполнения [22, с. 165].

Культура внутренних коммуникаций состоит из следующих элементов:

а) собрания, совещания, встречи с руководителем являются формой непосредственного общения и передачи информации;

б) информационные стенды и корпоративные издания информируют большое количество сотрудников, партнеров и клиентов (корпоративные издания могут быть адресованы только персоналу, только клиентам, или и тем и другим одновременно);

в) корпоративные праздники – торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных показателей, день рождения организации и т.п.

Любые мероприятия, направленные на развитие сотрудников (обучение, отдых, праздник) влияют на корпоративную культуру организации [22, с. 166].

Социально-психологическая культура определяет состояние межличностных и групповых отношений в компании и подразделяется на:

а) социально-психологический климат, который характеризует стиль лидерства и взаимоотношений сотрудников, уровень вовлеченности персонала в деятельность организации и степень удовлетворенности ею, умение разрешать конфликты, способность доверять подчиненным, руководству и партнерам;

б) системы мотивации и стимулирования персонала, которая предполагает набор экономических, социальных и моральных способов развития профессиональной активности [22, с. 167].

Информационный дизайн включает в себя выработку знаков, а именно: полноценную знаковую систему графически изобразительных, словесных, звуковых и других символов организации (эмблема, товарный знак, фирменные цвета, слоган) [22, с. 168].

При формировании корпоративной культуры, несмотря на разнообразие факторов, влияющих на ее уровень, целесообразно руководствоваться следующими общими принципами:

1. Социально-экономического и интеллектуального развития. Этот принцип предполагает, что корпоративная культура должна ориентироваться на обеспечение соответствующего экономического благосостояния, социального и интеллектуального развития всех работников предприятия.

2. Всеохваченности и системности. Предусматривает формирование и развитие корпоративной культуры с позиции охвата ею всех работников,

явлений, элементов и процессов, обеспечивающих деятельность предприятия.

3. Размерности и полезности. Корпоративная культура на предприятии должна обеспечивать его эффективную деятельность. Именно поэтому выделение принципа размерности, позволит обеспечить набор качественных и количественных параметров для оценки уровня корпоративной культуры и характер ее влияния на финансовые, экономические и другие показатели деятельности предприятия. Корпоративная культура должна выполнять функцию полезности, как для людей, так и для предприятия.

4. Открытости и постоянного совершенствования. Элементы, ценности, нормы корпоративной культуры передаются из поколения в поколение, однако современный научно-технический прогресс не стоит на месте, а значит, этот принцип предполагает развитие корпоративной культуры с учетом, с одной стороны, базовых ценностей культуры учредителей предприятия, а с другой, соответствие требованиям современной экономики, ценностей и потребностей работников. Следовательно, этот принцип предполагает ориентацию корпоративной культуры на усовершенствование и стабильное развитие. Корпоративная культура должна быть открытой, постоянно совершенствоваться, стремиться к новым достижениям.

5. Координации. Этот принцип заключается в том, что корпоративная культура в первую очередь должна обеспечивать порядок в работе организации. Она должна координировать поведение людей в организации, а также за ее пределами. Поскольку очень часто работники организации за ее пределами демонстрируют тот или иной тип корпоративной культуры, особенно это проявляется в беседе с партнерами, клиентами, окружающими.

6. Обязательности. Руководство компании имеет право осуществлять контроль за соблюдением норм и правил корпоративной культуры.

7. Вознаграждения. Корпоративная культура должна обеспечить одинаковое и справедливое вознаграждение работникам, которые придерживаются ее норм.

8. Принцип соответствия действующему законодательству. Предприятие самостоятельно определяет нормы и правила корпоративной культуры, систему вознаграждений за их соблюдение, механизм осуществления контроля за их соблюдением, модели развития корпоративной культуры, однако в соответствии с требованиями законодательства, такие действия можно осуществлять только на основании действующих законодательных и нормативно-правовых актов и не противоречить им.

Рассмотрим теперь специальные принципы. Разработка этих принципов зависит от значительного перечня факторов: вида хозяйственной деятельности, организационно-правовой формы хозяйствования, отрасли, экономической ситуации и т.д.

К специальным принципам корпоративной культуры относим:

1. Принцип свободного проявления. Корпоративная культура должна быть ненавязчивой, а возникать под влиянием различных ситуаций, она должна формироваться в зависимости от вида деятельности, которой занимается предприятие [9].

2. Принцип согласованности и соответствия целям. Каждое предприятие разрабатывает свою миссию, стратегию, цели. Корпоративная культура должна соответствовать этим целям и обеспечивать их достижение.

3. Принцип четкости. Этот принцип показывает осознание менеджментом значения корпоративной культуры. Менеджеры должны уметь четко сформулировать основные требования к корпоративной культуре, чего они хотят достичь с помощью ее использования.

4. Принцип лично-ориентированного менеджмента. Корпоративная культура должна быть сосредоточена на лично-ориентированном



менеджменте. Поскольку личность человека является тем фактором, от которого напрямую зависит эффективность ее работы и значимость ее результатов [9].

5. Принцип отношений «руководство - работник». В основе корпоративной культуры должны быть: честность, порядочность, воспитанность, справедливость, уважение, признание власти, с одной стороны, и признание ценности и индивидуальности каждого работника с другой в становлении отношений.

6. Принцип эталона. Корпоративная культура должна быть эталоном эффективной деятельности.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
- стратегия развития;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- национальные особенности, традиции, культура;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие:

- 1) Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников

организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

- 2) Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.
- 3) Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.
- 4) Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

В группу вторичных факторов входят следующие:

- 1) Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.
- 2) Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.
- 3) Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.

- 4) Мифы и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.
- 5) Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из перечисленных факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует определенной настройки в конкретных случаях.

Многие специалисты, в том числе Т. Дил и А. Кеннеди, считают, что организации сами создают свои культуры.[3, с 12-140] Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных "ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством организации посредством установленных правил, структуры, норм и целей". При этом авторы этого подхода признают, что в организации может существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Т.Б. Сергеева, О.И. Горбатько выделяют следующие несколько подходов в осмыслении особенностей корпоративной культуры образовательного учреждения:

- 1) культурная ценностная ориентация в форме общего морального согласия относительно прав и обязанностей;
- 2) наличие интеллектуального капитала, инновационная культура;
- 3) ситуация развития и «опережающий характер» образовательного процесса;
- 4) приоритеты развития личности;
- 5) развитие рефлексивной культуры;

б) открытость, вариативность, полисубъектность [23, с. 16].

Существуют следующие пути формирования корпоративной культуры образовательной организации: во время практической деятельности за долгий период работы; искусственно, приглашая для этого квалифицированного специалиста; естественным способом, когда сотрудники в процессе работы на интуитивном уровне выбирают нормы и стандарты из тех, которые были предложены руководителем.

Внутри образовательной организации очень важно поддерживать и налаживать отношения, постоянно следует подыскивать наиболее эффективные способы совместной работы.

Обобщая вышеизложенное можно сделать вывод, что формирование корпоративной культуры – трудоемкий процесс, который требует значительных усилий от руководства и сотрудников организации. Существуют определенные правила, которым нужно следовать при формировании корпоративной культуры, и наиболее адекватные этой цели группы методов, к которым относятся:

— метод использования формального и неформального лидерства - первое связано с установленными инструкциями назначения руководителя и предполагает многофункциональные отношения. Степень воздействия зависит от занимаемой должности, статуса в организации. «Неформальное» лидерство появляется на основе личных отношений участников коллектива. Влияние исходит из признания другими членами организации личного превосходства лидера. Эти типы лидерства или дополняют друг друга и сочетаются в лице влиятельного руководителя, или вступают в конфликт, и тогда результативность организации падает. (Стиль руководства, существующий в организации, решения различных вопросов руководством, внимание к тем или иным аспектам деятельности подчиненных у руководства организации,

последовательность в действиях руководства организации, реакция и поведение руководства в критических ситуациях, поведение руководителя как пример (образец) должного поведения);

- организационные (управленческие) методы – это методы управленческой деятельности, используемые для определения и выполнения задач и целей организации. Организационные методы являются развитие функций организации, обладающих своей целью обнаружение дополнительных способностей в аппарате управления и производстве и использование их для повышения эффективности производственной деятельности организации. (Оформленная миссия и стратегия развития организации, принятие в организации кодекса поведения, профессионального кодекса, должностные инструкции, существующие в организации, формирование организационной структуры в организации, создание спортивного клуба, деятельность профсоюза, система поощрения и наказания, принципы подбора сотрудников);
- методы, связанные с воздействием на сознание и поведение сотрудников организации - создание в организации артефактов (формирование лозунгов и призывов, создание традиций и праздников, музей в организации, корпоративные семинары конференции, организация и проведение совместного отдыха и т.д.). Межличностное взаимодействие (непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником и т.д.);
- методы образования- курсы повышения квалификации, обучение, стажировка, посещение другой организации или мест (экскурсии), тренинги.

### **1.3. Корпоративная культура как показатель развития организации**

Анализ современной литературы показывает, что концепция корпоративной культуры имеет единые общепризнанные толкования. Имеются как очень узкие, так и весьма широкие трактовки этого определения. Корпоративная культура включает в себя общие и стандартизированные приобретенные формы поведения и мышления. Корпоративная культура изменяется во времени, для нее характерны, как преемственность (усвоение традиций), так и изменчивость, создание нового. В ней также важен уровень представлений, ценностей, идеалов, которые люди создали и открыли и которые они пытаются воплотить в реальном поведении. Корпоративная культура должна постоянно поддерживаться и восприниматься, а это невозможно, если она не способна удовлетворять потребностям сотрудников организации, прежде всего социальным и духовным.

Корпоративная культура сотрудников образовательной организации реализуется в личностном аспекте, где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса. Корпоративная культура образовательной организации - как результат системы управления, в которой отражены корпоративные ценности, включенные в систему управления.

Основной задачей изменения образования является исследование современных подходов, методов, норм, традиций и систем управления, которые в максимальной мере отвечали бы экономическим, историческим и культурным условиям развития нашей страны. Необходимо обнаружение и той доли культурного наследия, которая была бы совместима с сегодняшними технологиями и системами управления. Результативность системы управления образовательной организацией уже немыслима без

развития корпоративной культуры педагогов, работающих в образовательной организации.

Корпоративная культура образовательной организации имеет широкий функционал, обусловленный большим количеством выполняемых ею функций.

Основная функция корпоративной культуры педагогов заключается в достижении внутренней интеграции. Корпоративная культура способствует согласованности в действиях работников образования, увеличивает уровень их взаимопонимания и усиливает чувство общности. Также, в рамках данной функции, корпоративная культура способствует мобилизации педагогического коллектива на достижение общих поставленных целей [2].

Корпоративная культура работников образовательных учреждений выполняет функцию внешней адаптации путем формирования имиджа образовательной организации. В рамках данной функции, корпоративная культура является показателем моральных норм и правил поведения, которых придерживается конкретное образовательное учреждение [2].

Третья функция корпоративной культуры образовательной организации заключается в формировании и закреплении корпоративных ценностей, которые являются ориентирами поведения педагогов, основой отношений к ученикам, коллегам и руководству, инструментом обеспечения целостности и единства педагогического коллектива [2].

Четвертой функцией корпоративной культуры педагогического коллектива является стимулирующая, которая проявляется посредством усиления вовлеченности сотрудников в жизнь образовательной организации, развития чувства преданности и принадлежности коллективу, формирования корпоративного патриотизма, появления у работников образовательной сферы желания жертвовать личными интересами в интересах учреждения, на основании чего у персонала появляется цель, направленная на улучшение своей деятельности [2].

Таким образом, функции корпоративной культуры образовательной организации направлены на повышение корпоративного духа и создание единого нормативного поля.

В настоящее время широкое распространение имеет интегрированная корпоративная культура, которая формируется в результате слияния наилучших норм и ценностей, присущих каждому субъекту образовательного комплекса. Интегрированная корпоративная культура характеризуется высоким уровнем эффективности, поскольку способствует доминированию в педагогическом коллективе норм, ценностей, моралей и правил поведения, которые в процессе использования различными образовательными организациями доказали свое эффективное функционирование в качестве инструмента создания корпоративного духа.

Изучив ряд источников, мы выделяем следующие составляющие корпоративной культуры образовательной организации:

— Кадровые условия, которые включают в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кадровая политика образовательной организации - это направление деятельности образовательной организации, стратегическое развитие организации и кадрового потенциала, а также, выстроенная система взаимоотношений между работодателем и сотрудниками. [10, С. 30] Любая образовательная организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Кадровая политика обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров. Содержанием кадровой политики образовательного учреждения является разработка программы мероприятий, направленных на достижение определенных стратегических целей организации. [23, С. 271]



- Управленческие условия. Кроме профессиональной подготовленности руководителя, под которой подразумеваются специальные знания и умения, навыки, ученые выделяют методическую и социальную компетентность. Под методической компетентностью М. Марр понимает способность к восприятию и интерпретации информации, к системному мышлению. Социальная компетентность характеризуется способностью к обучению, сотрудничеству, разрешению конфликтов, контактностью, умением вести переговоры, достигать поставленных целей, способностью к адаптации, личной инициативой, готовностью принимать на себя ответственность.
- Организационные условия. Организационно-педагогические условия представляют собой совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних характеристик образовательной деятельности, которые гарантируют целостность, полноту образовательного процесса, его внимание и эффективность. Организационно-педагогические условия целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных информационных систем (предпосылок, условий, требований), создаваемых субъектом-менеджером на управленческом уровне и обеспечивающих управление учителями и их профессиональной деятельностью.

В современных условиях развития сферы образования, корпоративной культуре отводится важное значение, поскольку персонал рассматриваемых учреждений является эталоном поведения учеников, которые в дальнейшем будут выступать субъектами личных, экономических, правовых, культурных отношений. В связи с этим, в процессе формирования корпоративной культуры необходимо использование различных методик, которые позволят создать систему корпоративных отношений, наделенную наиболее рациональными, оптимальными и эффективными элементами.

Современное образовательное учреждение, поддерживающее и развивающее свою корпоративную культуру, рассматривает два аспекта развития – внешний и внутренний. Внешний – экономический успех, рентабельность, презентабельность, количественные показатели успешности; внутренний – поддержание и развитие культурного образца деятельности, основанного на гуманистических ценностях педагогики.

Эдгар Шейн, теоретик и практик менеджмента выделил три уровня корпоративной культуры: видимый и два невидимых. К видимому относятся те факты, которые можно увидеть, услышать и потрогать. Если говорить о корпоративной культуре образовательного учреждения– это школьная форма, гимн, герб образовательного учреждения, устав, внешний вид педагогического коллектива. К невидимым уровням относятся базовые представления, то есть ценности и верования, которые настолько закрепились в сознании работников, что стали являться неотъемлемой частью корпоративной культуры. [24, С.62– 65].

С целью понимания корпоративной культуры образовательного учреждения, необходимо рассмотреть основные документы, которым должен подчиняться каждый представитель образовательной организации: это устав и правила внутреннего распорядка. Эти документы содержат определенные правила и принципы, которым следует придерживаться работникам образовательного учреждения. Там прописано все: от правил этикета в образовательном учреждении, до санкций, которые будут применяться при неисполнении обязанностей и нарушении правил устава. Данные документы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. Именно они регламентируют отношения между обучающимися, педагогическим коллективом и руководством учреждения.

Ценности и традиции образовательного учреждения также являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. Они направлены на достижение единых целей образовательного процесса, которые

зафиксированы в Федеральном государственном образовательном стандарте и законе об образовании. В зависимости от целей и формируются нормы поведения, ценности и имидж образовательного учреждения.

В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

Л.Ю. Вольдман отмечает, что одной из важных задач образовательных организаций является создание своего уникального имиджа, который в значительной мере определяет их конкурентоспособность. Он считает, что имидж – это инструмент, влияющий на поведение тех категорий контрагентов, от которых прямо или косвенно зависит судьба функционирования образовательного учреждения [10]. К имиджу можно отнести внешние формы корпоративной культуры учреждения: корпоративная идентичность (фирменный стиль), поведенческие нормы работников и в линиях взаимодействия руководитель–подчиненный, руководитель–руководитель, подчиненный– подчиненный, подчиненный–контрагент, социальные акты. Зачастую именно имидж образовательной организации играет главную роль при выборе потенциальными клиентами данного образовательного учреждения. Главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к кому– либо или к чему– либо. К имиджу образовательного учреждения можно отнести: стиль – наличие детских и юношеских объединений, внутренних конкурсов и фестивалей, стиль взаимодействия между участниками образовательного процесса; внешнюю атрибутику; уровень психологического комфорта; образ руководителя и персонала – сюда входят такие характеристики, как образование, биография, культура, характер, поведение, осведомленность в инновациях, знание стратегии развития образования; качество образовательных услуг [32, С. 54– 55].

Говоря об имидже, целесообразно затронуть понятие репутации. Ожегов так дает определение данному термину: это приобретаемая кем–нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках чего– либо [29]. Репутация является итогом построения имиджа, она удерживается в массовом сознании долгие годы.

При формировании имиджа выделяются следующие этапы:

1. Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации. Необходимо определиться с базовой идеей или концепцией общеобразовательного учреждения, то есть с тем, к чему стремиться организация, что для неё наиболее важно, выявить сильные и слабые стороны, изюминки, а затем актуализировать эти сильные стороны, и поработать над слабыми.

2. Определение целевой аудитории, кого бы общеобразовательное учреждение хотело видеть в качестве обучающихся и союзников. Это могут быть ученики и их родители, социальные партнеры, СМИ.

Если рассматривать внутреннюю сторону корпоративной культуры образовательной организации, то к ней относятся собственные ценности, позволяющие ему функционировать в реальном социуме. Это академические свободы, инновационная деятельность, организационная и экономическая устойчивость.

Все большее число руководителей предприятий приходит к выводу о неэффективности и невозможности продолжать контролировать работников посредством принуждения, бюрократии и формальных правил. Значительные слои работников способны взять на себя более высокую ответственность, стремятся реализовать свои творческие и организаторские способности и готовы повысить эффективность и качество работы при условии делегирования им больших прав и ответственности, создания атмосферы сотрудничества и корпоративного климата на предприятии.

Таким образом, анализ исследований корпоративной культуры

позволил нам определить, что основное назначение корпоративной культуры – дать каждому работнику и организации возможность максимально проявить свои способности. Сегодня культура корпорации определяется наличием гибких, подвижных взаимосвязей в ее организационной структуре, благоприятного морально- психологического климата в коллективе, тесных контактов работников в процессе нововведений, связей корпорации с внешними организациями. В процессе формирования взаимодействия людей, в системе коммуникаций происходит основное влияние культуры на данную корпорацию, т.к. ключевым моментом отношений между людьми является внедрение определенных культурных ориентиров: целей, идеалов, ценностных установок, образов мышления и поведения.

Вопрос развития корпоративной культуры актуален и применительно к сфере управления образовательной организации, т.к. корпоративная культура выступает частью управленческой культуры, является основой формирования организации, показателем качества ее деятельности. Вокруг управленческих функций в педагогических исследованиях выстраивался поиск механизма управления качеством образования Развитие корпоративной культуры сотрудников образовательной организации позволит поднять его статус, создать новый, имидж и обеспечить качество обучения учеников, тем самым сделать образовательное учреждение конкурентоспособным, а сотрудников – мобильными.

## Выводы по главе 1

Существуют разные подходы к определению корпоративной культуры. В своей работе мы будем исходить из определения, что корпоративная культура является совокупностью общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятых и поддерживаемых в области организационных отношений.

Определение корпоративной культуры в образовательном учреждении было составлено нами в соответствии с требованиями современных подходов к образованию, школе и ее представителям. За основу были взяты определения Э. Шейна и Е.А. Ларичевой: « Корпоративная культура образовательного учреждения – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность» [26]. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами организации.

В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме. В связи с непрерывными изменениями в образовательной системе, возникновением новых требований к современному педагогу и руководителю образовательной организации, меняются и системообразующие ценности корпоративной культуры образовательной организации.

Четкие принципы корпоративной культуры способствуют реализации миссии, целей, задач и стратегии организации, обеспечивают прозрачное и эффективное управление организацией в соответствии с требованиями современности. Усовершенствованные принципы корпоративной культуры

содержат ключевые аспекты, способствующие ее развитию. Принципы формируются для организации в целом. Однако свои принципы могут формировать также и отдельные подразделения организации. Принципы корпоративной культуры отражают характер деятельности организации и особенности ее корпоративной культуры.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние различные факторы (миссия и цели организации; стратегия развития; характер и содержание труда; квалификация, образование, общий уровень культуры работников; личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение). Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение: конкретные политические и экономические условия; национальные особенности, традиции, культура; классовые, этнические, расовые различия; деловая среда.

Формирование корпоративной культуры - процесс непрерывный и длительный. Вырабатывается и формируется она в значительной мере руководителями организации, но носителями корпоративной культуры является сотрудники.

Таким образом, корпоративная культура рассматривается как главный механизм, который обеспечивает практическое повышение эффективности работы организации. Учитывая все положительные стороны корпоративной культуры, можно констатировать, что формирование ее высокого уровня для образовательных организаций должно стать одной из важнейших стратегических целей их эффективного развития.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Анализ деятельности образовательной организации**

Проведенное теоретическое исследование показывает важность исследования процесса развития корпоративной культуры в образовательной организации.

Исследование корпоративной культуры будет проведено с помощью наблюдения, SWOT-анализа, анкетирования, анализа документов муниципального бюджетного образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 2 ст. Сторожевой -2». В этой связи в данном разделе работы будет представлена краткая характеристика основной деятельности школы, ее организационная структура.

Юридический адрес организации: 369162, Карачаево-Черкесская Республика, Зеленчукский район, Сторожевая-2 г-к.

Тип – общеобразовательная организация.

Организационно-правовая форма – учреждение.

Учредителем МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст. Сторожевой -2» является Администрация Зеленчукского Муниципального района Карачаево-Черкесской республики.

Контактный телефон: 8-878-78-39-2-00 .

Адрес электронной почты: storozschool\_2@mail.ru.

Режим работы: 5-дневная рабочая неделя (пн - пт):

7:45 - начало дежурства дежурного класса и дежурного администратора;

8:00 - начало занятий;

14:05 - окончание занятий, сдача дежурства;

14:00-16:00 - факультативы, классные часы, внеклассные мероприятия для обучающихся 1-7 классов;



14:00-16:00 - работа кружков и спортивных секций;

18:00-20:00 - классные родительские собрания;

15:00-16:00 - внеклассные мероприятия для обучающихся 8-11 классов.

Школа является некоммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, Федеральным законом «Об образовании в РФ», Уставом, локальными актами Учреждения и др.

Школа включает в себя следующие уровни образования: начальное общее образование – 4 года, основное общее – 5 лет обучения, среднее общее образование – 2 года. Режим работы школы – односменная пятидневная учебная неделя. Разделение учебного года на четыре учебные четверти с организованными каникулами после каждой четверти.

Основными целями деятельности школы являются:

- формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ;
- адаптация обучающихся к жизни в обществе;
- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- формирование здорового образа жизни.

Образовательная деятельность учреждения осуществляется на основании Устава, лицензии, свидетельства о государственной аккредитации, локальных актов. Обязательный минимум содержания образования выполняется по всем предметам учебного плана, соответствующего нормативам базисного учебного плана общеобразовательных учреждений Российской Федерации.

Программы общего образования, реализуемые МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст. Сторожевой-2»:

- Начальное общее образование (НОО);
- Основное общее образование (ООО);
- Среднее общее образование (СОО).

Непосредственное руководство школой осуществляет прошедший соответствующую аттестацию директор, который представляет школу во всех организациях и учреждениях. Директора назначает Управление образования, также участвующее в управлении и деятельности школы. Оно обеспечивает нормативное финансирование и предоставляет школе всю информацию, относящуюся к ее деятельности. Директор школы действует на основании должностной инструкции. Заместители директора подчиняются непосредственно директору школы и действуют на основании должностных инструкций.

В ходе работы был проанализирован ряд документов:

- 1) Устав МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2»;
- 2) Правила внутреннего трудового распорядка;
- 3) Программа развития до 2023 года;
- 4) Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся;
- 5) Положение о порядке приема граждан на обучение в МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2»;
- 6) Порядок и основания перевода и отчисления, учащихся из МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2»;
- 7) Коллективный договор;
- 8) План финансово– хозяйственной деятельности;
- 9) Качественные показатели последнего учебного года.

Из Устава школы следует, что в образовательном учреждении большое место уделяется нормам поведения и правам обучающихся и педагогических

работников. Учреждение руководствуется базой федеральных законов и документов, что диктует ему нормы и правила, которые составляют его корпоративную культуру.

Целью деятельности Учреждения является формирование общей культуры личности обучающихся на основе федеральных государственных образовательных стандартов, создание основы формирования технической культуры, развития интеллектуальных возможностей обучающихся, воспитание деловой, социально–адаптированной, творческой личности гражданина Российской Федерации.

Учреждение создает необходимые условия для информатизации образовательной среды, способствующей формированию информационной компетентности обучающихся, росту профессионализма педагогов и модернизации образовательного процесса: формируются открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию о деятельности образовательного учреждения; обеспечивается доступ к ресурсам посредством размещения их в информационно–телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте учреждения в сети «Интернет».

Администрация МБОУ СОШ № 2 школы не приветствует то, что по различным причинам пропадают очные учебные занятия (ГКР, карантин и т.п.), поэтому в школе реализуются дистанционные технологии по типу заочных уроков: преподаватель с помощью различных Интернет–ресурсов передаёт содержание урока и практические задания для обучающихся.

Для педагогических работников разработана целая система премирования и стимулирования. В конце месяца каждый работник организации составляет таблицы на премирование и стимулирование.

В целях усиления материальной заинтересованности работников Учреждения, в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развитии творческой активности и инициативы при выполнении

постоянных задач, успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей педагогических работников, прочего педагогического персонала, учебно–вспомогательного и обслуживающего персонала разработано Положение «О стимулировании работников». Работодатель обязуется выплачивать денежное вознаграждение, согласно Положения в пределах финансирования стимулирующей части ФОТ [3].

Еще один способ стимулирования и регулирования осуществления качественной работы, это организация профсоюза. Практически все работники входят в состав профсоюзной организации. Оргкомитет профсоюза участвует в принятии всех важных вопросов трудовых и культурно–массовых отношений. Обязательства Профкома:

- представлять и защищать права и интересы членов профсоюза по социально–трудовым вопросам в соответствии с Федеральным законом "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" и ТК РФ;

- представлять во взаимоотношениях с Работодателем интересы Работников, не являющихся членами профсоюза, в случае, если они уполномочили Профком представлять их интересы и перечисляют ежемесячные денежные средства из заработной платы на счет Профсоюзной организации;

- осуществлять контроль над соблюдением Работодателем и его представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- осуществлять контроль над правильностью ведения информационно–кадрового учета, в том числе за своевременностью внесения в трудовые книжки записей при присвоении квалификационных категорий по результатам аттестации Работников;

- совместно с Работодателем и Работниками разрабатывать меры по защите персональных данных Работников (ст. 86 ТК РФ);

- направлять в Министерство образования РФ, другие вышестоящие органы заявления о нарушении Работодателем законов и иных нормативных актов о труде, условий коллективного договора с требованием о применении мер дисциплинарного взыскания вплоть до увольнения (ст. 195 ТК РФ);
- представлять и защищать трудовые права членов Профсоюза в комиссии по трудовым спорам и в суде;
- совместно с комиссией по социальному страхованию осуществлять контроль над своевременным назначением и выплатой Работникам пособий по обязательному социальному страхованию, вести учет нуждающихся в санаторно–курортном лечении;
- осуществлять контроль над правильностью и своевременностью предоставления Работникам отпусков и их оплаты;
- участвовать в работе комиссий по тарификации, аттестации педагогических Работников, аттестации рабочих мест, охране труда и других;
- осуществлять контроль над выполнением Коллективного договора, участвовать в работе соответствующей комиссии;
- осуществлять культурно– массовую и физкультурно–оздоровительную работу.

Школьный профсоюз организует различные корпоративные мероприятия в честь таких праздников, как «День учителя», «8 марта», «Новый год», что является немаловажным аспектом в работе педагогов и для поддержания корпоративной культуры.

При анализе программы развития до 2023 года, были выделено несколько явных проблем: 1. Ежегодная программа по повышению качества. Несмотря на высокие внешние показатели, то есть результаты итоговой аттестации в 9 и 11 классах за последние годы, внутренние показатели значительно падают.

Руководство школы приняло меры по созданию системы консультаций для «группы риска», которые проходят еженедельно и назначаются группе

неуспевающих учащихся преподавателем. Способ действительно хороший, но неэффективный, как показала практика. Обучающиеся «группы риска», как правило, низко мотивированные, и посещение консультаций для них не является стимулом повысить свои результаты.

Традиционные внутришкольные мероприятия, благоприятно влияющие на развитие корпоративной культуры, это вокальный конкурс «Соловушка», который всегда охватывает не только обучающихся, но и родителей и учителей. Также это ежегодный «День семьи» и фестиваль «Песни военной шинели». Данные мероприятия являются результатом взаимодействия 4 групп участников образовательного и воспитательного процесса: обучающихся, родителей, педагогов и администрации школы.

Частой причиной возникновения конфликтов между педагогами и администрацией являются постоянные изменения ведения документации, где зачастую нет единого формата и алгоритма. Объем документации также порождает негативные отклики со стороны педагогов. За каждую административную контрольную работу, городскую контрольную работу и т. п. педагог составляет аналитическую справку, где указывает причины получения той или иной отметки, причины снижения результата обучающихся. С конца 2017 года также было введено составление индивидуальных маршрутов на каждого обучающегося из « группы риска» и имеющих снижение результатов. Это добавляется к многочисленным основным отчетам по предмету и выполнению образовательной программы. Большое количество отчетов вызывает негативное отношение педагогов к классному руководству, вследствие чего, многие педагоги отказываются от этой должности.

Наиболее важной причиной возникновения конфликтов является взаимоотношения между членами педагогического состава. А также между педагогами и администрацией. Все меньше видна помощь со стороны администрации и все больше выносятся минусы работы каждого сотрудника

отдельно на всеобщее обозрение. Вследствие всевозможных конфликтов и ряда других причин, в образовательном учреждении существует проблема «утечки кадров». В связи с частыми кадровыми изменениями, происходят изменения в педагогическом и управленческом составе. Частая смена управленческого состава приводит к разногласиям в принципах управления, режиме, каждый управленец выдвигает все новые требования, которые иногда вводят в заблуждение педагогический коллектив, и вызывают недоверие в сторону администрации.

Проанализировав образовательную организацию, мы выявили, что несмотря на «слабые» стороны, сотрудники школы готовы к будущим переменам: они готовы идти на риск; с интересом относятся к новому; есть желание совершенствовать профессиональный уровень; хороший уровень социальной ответственности, что является позитивным моментом для развития корпоративной культуры.

Таким образом, анализ образовательной организации показал, что корпоративная культура МБОУ «СОШ № 2 ст. Сторожевой-2» построена на контрастах: периодически возникают недовольства сотрудников некоторыми управленческими решениями, существуют стандартные корпоративные мероприятия для педагогов, такие как «День Учителя, «Новый год», «8 Марта». Наряду с постоянными сменами педагогического и управленческого состава, взаимоотношения сотрудников не всегда устойчивы, но школа все равно занимает лидирующие позиции в районе по сдаче ГИА.

## **2.2. Условия развития корпоративной культуры образовательной организации**

Для того чтобы разработать условия развития корпоративной культуры образовательной организации необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры в организации.

С этой целью было проведено анкетирование сотрудников МБОУ

«Средняя общеобразовательная школа №2 ст. Сторожевой-2». В анкетировании приняло участие 36 педагогов.

Среди респондентов большая часть женского пола (97%), в возрасте от 23 до 57 лет, 67% имеют высшее образование, у 19% неоконченное высшее образование, 5% имеют трудовой стаж от 1 года до 3 лет, у 39% стаж от 3 до 7 лет.

Для реализации процесса преобразования корпоративной культуры МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевая-2», нужно определить, к какому типу культур относится данная организация. Чтобы определить, к какому типу культуры относится МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевая-2», сотрудникам был предложен тест по типам культур Ч. Ханди (Приложение А), результаты которого показали, что в организации нет четкого вида определенной корпоративной культуры, но и каждый из видов представлен не полноценно.



Рисунок 1. Результаты методики «Тип корпоративной культуры»

Сотрудники высказались, что «их устраивает преобладание данных типов культур, но также есть немало недостатков, которые мешают гармоничной работе».

После того как мы рассмотрели существующий тип корпоративной культуры организации, необходимо проанализировать корпоративную



культуру и понять недостатки, существующие в МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2», на основании которого в последующем можно разработать условия по развитию корпоративной культуры. Анкета (Приложение Б) составлена так, чтобы каждый специалист отметил, как часто ему приходится сталкиваться с той или иной ситуацией.

1. Руководителю организации чаще всего доверяют 80% сотрудников;

2. Доверяет ли руководитель организации самостоятельно выполнять ответственную работу сотрудникам – ответили 53% респондентов;

3. Чаще всего 72% коллектива поддерживает нововведения руководства, а для 11% сотрудников руководитель является примером для подражания;

4. Открыто свое мнение о руководстве высказывают 22% сотрудников;

5. Во время трудностей, 75% коллектива чувствует поддержку сослуживцев и руководства;

6. Возникающие конфликты часто улаживаются достаточно быстро 58%;

7. 72% сотрудников считают, что только иногда, труд работников оплачивается справедливо;

8. Обучение сотрудников за счет организации бывает только иногда;

9. 92% сотрудников устраивает их рабочее место;

10. 64% сотрудников очень часто испытывает чувство гордости за свою организацию и сослуживцев;

14. В корпоративных мероприятиях часто принимать участие любят 44% сотрудников, другие 45% - иногда, 27% - не принимают участие в корпоративных мероприятиях.

Отсюда можно сделать вывод, что сотрудники доверяют своему руководителю, но многие часто не согласны с его нововведениями. Большинство сотрудников поддерживают сложившиеся традиции в организации, а посещают и участвуют в корпоративных мероприятиях малая часть.

Методика оценки уровня психологического климата А.Н. Лутошкина (Приложение В) с целью выявления уровня благоприятности или неблагоприятности педагогического коллектива.

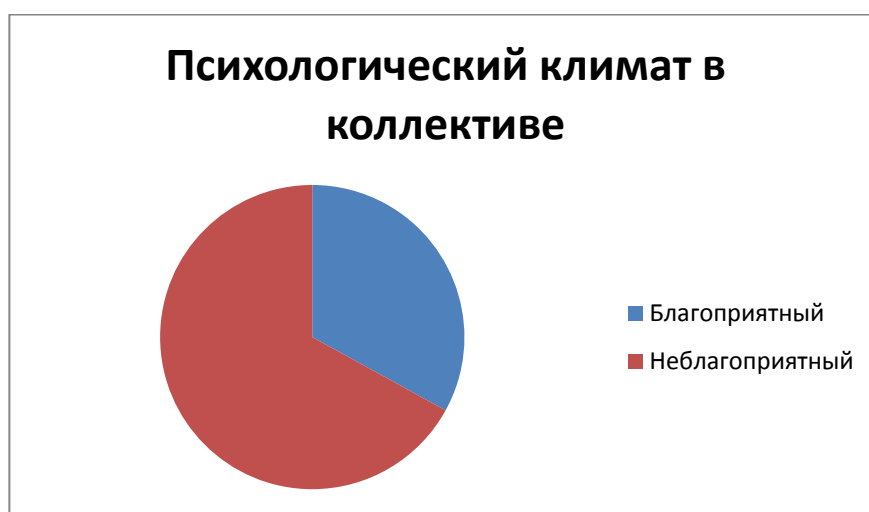


Рисунок 2. Результаты методики «Оценка уровня психологического климата в коллективе»

Из всех участников психологический климат оценивают, как благоприятный 33% сотрудников, а неблагоприятный 67%, что приводит к частым конфликтам среди сотрудников, неудовлетворенности условиями труда, нежелание проявлять инициативу, отказ от участия в мероприятиях.

Существующие недостатки негативно сказываются на деятельности организации, могут привести к текучке кадров, большему ухудшению психологического климата в коллективе. А так как работа специалистов связана с детьми, то ее результаты напрямую взаимосвязаны с тем, насколько работник в этом заинтересован. Следовательно, для качественной и эффективной работы нужно совершенствовать корпоративную культуру. Для этого необходимо произвести анализ

сильных и слабых сторон, возможностей и угроз МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст. Сторожевой-2» с точки зрения развития учреждения и корпоративной культуры. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

SWOT - анализ деятельности МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2»

SWOT- анализ	
Сильные стороны	Слабые стороны
— высоко-квалифицированные сотрудники;	— частая смена педагогического и административного персонала;
— положительный имидж учреждения;	— рост возмущений педагогического коллектива по ряду управленческих решений ;
— высокие показатели результатов итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ);	— отсутствие мотивации у педагогического коллектива;
— событийная культура представлена в традициях, корпоративных мероприятиях;	— неготовность части коллектива работать в режиме нововведения;
	— несоответствие требований руководства и возможностей выполнения этих требований среди

	сотрудников школы;
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— обмен опытом;</li> <li>— положительный настрой на осуществление инновационных преобразований в учебно-воспитательном процессе;</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— перегрузка педагогов;</li> <li>— напряжённая атмосфера среди педагогического состава;</li> <li>— ухудшение психологического климата;</li> </ul>

На основании SWOT- анализа можно сделать вывод, что сильные стороны образовательной организации характеризуются положительным имиджем организации и опытом участия в Федеральных проектах. Слабые стороны связаны с частой сменой педагогического и административного персонала. Среди возможностей можно отметить положительный настрой на осуществление инновационных преобразований в учебно-воспитательном процессе. Проведенный SWOT-анализ наглядно говорит о том, что руководителю учреждения необходимо так изменить корпоративную культуру, чтобы это не требовало дополнительных расходов и являлось источником повышения результативности учреждения. Улучшенная корпоративная культура позволит уменьшить влияние слабых сторон и угроз или вовсе их предотвратить. Имеющиеся сильные стороны и возможности позволят справиться с существующими рисками и уменьшить влияние слабых сторон.

Следовательно, с целью повышения удовлетворенности работников образовательной организации, создания ощущения своей принадлежности, нужности для образовательной организации, признания со стороны коллег, учащихся, родителей учащихся, а также для справедливой оценки

результативности профессиональной деятельности, предлагаются условия по развитию корпоративной культуры образовательной организации.

Нами были разработаны **условия развития корпоративной культуры образовательной организации**, которая будет соответствовать всем критериям оценки эффективности, и позволит улучшить результативность труда работников.

- 1) Взаимодействие со СМИ.
- 2) Создание корпоративного музея МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2»:

Музей является хранителем элементов исторического развития школы. В нем могут быть собраны уникальные вещи, например, фотографии, награды, документация о достижениях и тому подобное. Музей способен воспитать в каждом сотруднике бережное отношение к ценностям организации, пониманию традиций. Кроме этого, каждый может внести личный вклад в развитие музея, пополняя коллекцию фотографиями или наградами за личные достижения в образовательной деятельности и различных мероприятиях.

В музее также могут проходить экскурсии для учеников и их родителей с целью ознакомления с деятельностью МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2», его коллективом и достижениями, что может способствовать формированию положительного образа школы у целевой аудитории.

- 3) Создание форума на интернет-сайте

Создание на корпоративном интернет-сайте форума для возможности обсуждения возникающих вопросов у работников школы. Организация имеет свой интернет-сайт, который освещает ее деятельность, где представлена нормативная документация, годовой отчет, достижения, видеоматериалы (видеофильмы о работе школы и его сотрудников), однако нет возможности с обратной связью в открытом доступе получить ответ на интересующий вопрос у сотрудника.

#### 4) Разработка корпоративного кодекса

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

Ознакомление с корпоративным кодексом поможет новым сотрудникам быстрее понять и принять правила, нормы, ценности организации.

Корпоративный кодекс призван формировать у сотрудников ценностно-нормативную культуру школы и внедрить.

В данном нормативном документе прописываются:

- положения о корпоративной политике МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2»;
- философия, представления о миссии, стратегии и правилах МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2»;
- кадровая политика, принципы разрешения корпоративных конфликтов;
- требования к внешнему виду сотрудников;
- корпоративная этика.

#### 5) Разработка внутрикорпоративного печатного издания

В качестве корпоративного издания может выступать ежемесячно издаваемая газета в небольшом тираже (до 50 экземпляров) или журнал, в которых размещаются материалы о жизнедеятельности школы, личных достижениях сотрудников, отчетах о прошедших мероприятиях.

В корпоративном издании также могут размещаться статьи педагогов и комментарии на актуальные темы, советы специалистов (что делать, если ученик срывает урок, возрастные особенности учащихся и так далее), опросы сотрудников по разным темам.

Корпоративные издания дадут возможность оценить успехи и достижения сотрудников, сплотить коллектив, позволят чаще испытывать чувство гордости за свою школу, в дальнейшем, регулярно освещая положительные события и достижения педагогов, могут послужить и в борьбе с конкурентами и стать визитной карточкой МБОУ «СОШ №2 ст.Сторожевой-2».

Эффективность разработанных условий развития корпоративной культуры МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2» можно оценить с помощью следующих критериев, представленных в таблице 2. Для оценки количественных показателей мы будем использовать официальные отчеты и информационные справки. Качественные показатели будут оценены нами с помощью анкетирования и опросов.

Таблица 2

Критерии оценки эффективности разработанных условий

Качественные	Количественные
Оценка психологического климата в коллективе; Оценка типа корпоративной культуры	Количество мероприятий проведенных в образовательной организации; Количество публикаций в СМИ (печатные издания, TV); Количество опубликованных статей во внутрикорпоративном издании

### **2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации условий развития корпоративной культуры**

Для того чтобы произвести прогноз предполагаемых изменений

после выше представленных условий, исследуемой группе в устной форме был изложен предложенный план-вариант по использованию нововведений для развития корпоративной культуры. После чего испытуемым было предложено снова ответить на ранее использованные анкеты. Исследование проводилось также, выборка 36 человек.

На основе выявленных условий для развития корпоративной культуры, была апробирована часть данных нами условий по развитию корпоративной культуры МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2»:

- с 1 сентября 2022 года начался выпуск совместной газеты учеников, учителей и родителей МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2»;
- формируется и реализуется корпоративный музей, еженедельно дополняется новым материалом;
- педагоги пишут и публикуют статьи на разные темы. Статьи печатаются как во внутришкольном печатном издании, так и идет взаимодействие со СМИ;
- организованы ЗОЖ-марафоны, квесты по охране труда, мероприятия связанные с важными датами МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №2 ст.Сторожевой-2» (день основания школы, );
- корпоративный кодекс находится на стадии разработки, на педагогическом совете выносятся актуальные вопросы по формированию корпоративного кодекса.

Также для оценки эффективности условий развития корпоративной культуры был произведен анализ по разработанным ранее качественным и количественным критериям.

В рамках оценки сравнивались показатели, полученные за 2021, и 2022 годы. Были получены следующие качественные результаты:



- тип корпоративной культуры не изменился, а именно в организации не выявился четкий вид культуры, как и в 2021 году каждый вид представлен не полноценно;
- при повторном проведении метода «Оценка уровня психологического климата в коллективе» А.Н. Лутошкина, желаемые условия изменились, психологический климат коллектива изменился в соответствии с психологическим состоянием отдельных его членов. Большое влияние оказал фактор – сплоченность, после внедренных условий в деятельность образовательной организации, у сотрудников школы появились единства ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности (Рисунок 3).

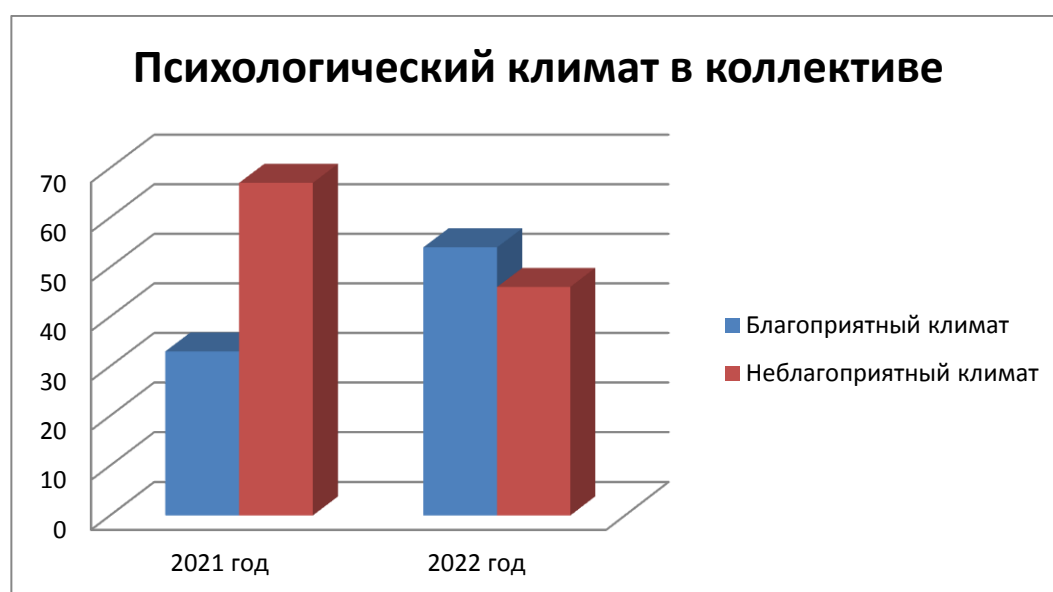


Рисунок 3. Уровень психологического климата в коллективе в 2021-2022 гг.

Уровень благоприятного психологического климата в коллективе увеличился на 21%, что указывает на положительную динамику.

Также были получены следующие количественные результаты:

- количество проведенных профессиональных и корпоративных

мероприятий увеличилось вдвое (рисунок 4):

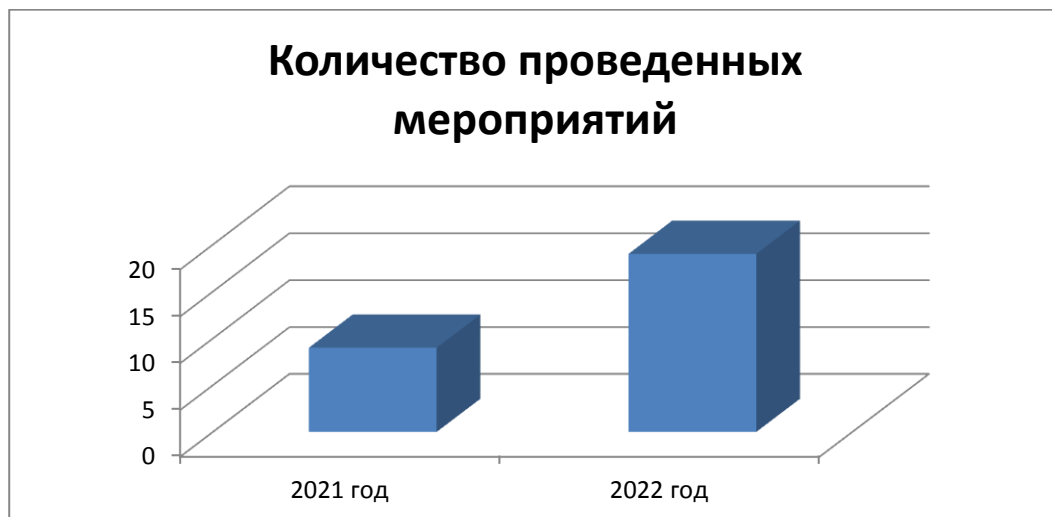


Рисунок 4. Анализ количества проведенных профессиональных и корпоративных мероприятий в 2021-2022 гг.

— количество публикаций в СМИ (рисунок 5):

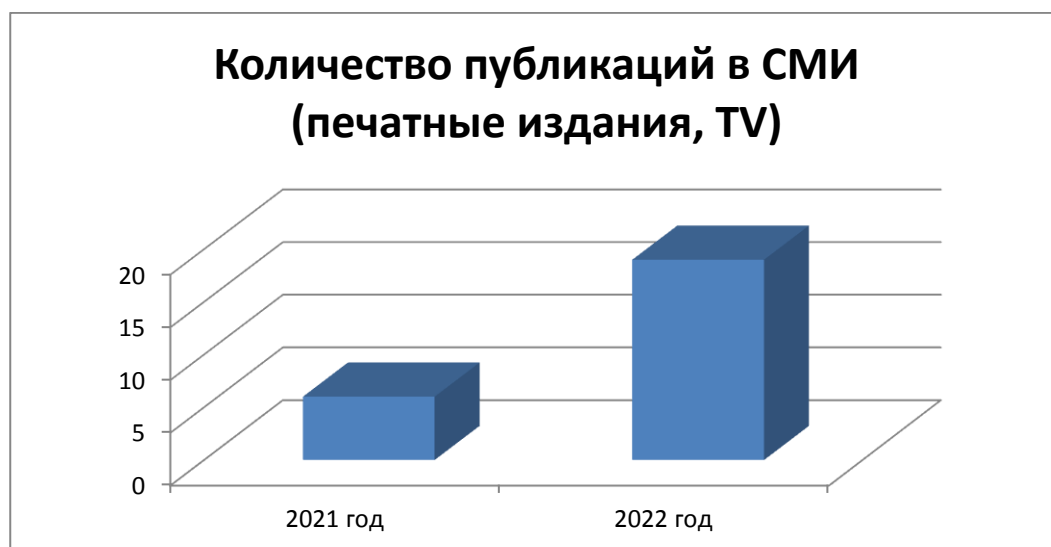


Рисунок 5. Анализ количества публикаций в средствах массовой информации в 2021-2022 гг.

— количество публикаций в сети Интернет (рисунок 6):

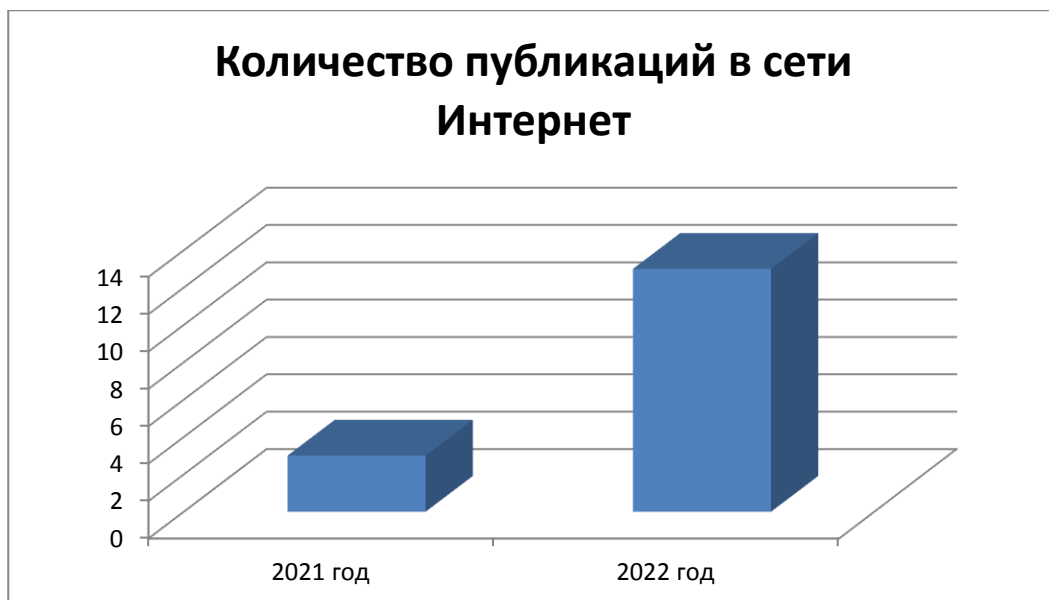


Рисунок 6. Анализ количества публикаций в сети Интернет  
в 2021-2022 гг.

Таким образом, реализация условий развития корпоративной культуры педагогов данного коллектива образовательной организации способствовала улучшению показателей корпоративной культуры и, в целом, характеризуется как достаточная.

## **Выводы по 2 главе**

В практической части исследования нами была организована опытно-экспериментальная работа.

Целью исследовательской работы являлось, обоснование, разработка и реализация условий нацеленных на развитие корпоративной культуры педагогов образовательной организации.

Для того чтобы приступить к работе над корпоративной культурой, мы ознакомились с организацией и её руководством, с ее традициями ценностями, правилами, а также сделали анализ текущего положения дел. Выявили все достоинства и недостатки, провели работу по развитию корпоративной культуры в образовательной организации.

Анализ образовательной организации показал, что корпоративная культура МБОУ «СОШ № 2 ст.Сторожевой-2» построена на контрастах: периодически возникают недовольства сотрудниками некоторыми управленческими решениями, существуют стандартные корпоративные мероприятия для педагогов. Наряду с постоянными сменами педагогического и управленческого состава, взаимоотношения сотрудников не всегда устойчивы, но школа все равно занимает лидирующие позиции в районе.

На формирующем этапе частично реализованы условия развития корпоративной культуры МБОУ «СОШ № 2 ст.Сторожевой-2». На контрольном этапе исследования были повторно проведены методики констатирующего этапа и отмечена положительная динамика развития корпоративной культуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последнее десятилетие проблема корпоративной культуры привлекает все больше внимания общественности. Именно этот вопрос стал актуальным для любого предприятия (и образовательной организации в том числе) в современных условиях. Ее подробное изучение позволяет построить работу организации таким образом, чтобы сотруднику было комфортно работать в созданных условиях, что поможет повысить производительность путем оказания помощи работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к управлению организацией. Корпоративная культура определяет успех организации, имидж и репутацию в глазах общества, объединяет коллектив, обеспечивает благоприятный климат внутри организации.

Повышать качество работы организации возможно лишь при наличии в нём позитивной корпоративной культуры, которая требует особого формирования в течение длительного периода времени.

В первой части представленной работы рассмотрены теоретико-методологические основы корпоративной культуры. Культуросообразный контекст корпоративной культуры поясняет, что корпоративная культура представляет собой сложное явление, имеет множество вариантов обозначений и расшифровок. К важным характеристикам корпоративной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и организационный климат.

В процессе анализа ряда источников, было сформулировано определение корпоративной культуры образовательной организации, которое полно отражает ее содержание. Корпоративная культура – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и

правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность.

Необходимо четко понимать, что корпоративная культура присутствует в каждом учреждении, независимо от того, осознает это коллектив или нет. Но когда нет осознания, нет ее четкой диагностики - процессы развиваются стихийно. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

Разработаны условия по развитию корпоративной культуры в сфере среднего образования на примере МБОУ «Средняя общеобразовательная школа ст.Сторожевой-2»:

- 1) Взаимодействие со СМИ;
- 2) Создание корпоративного музея образовательной организации;
- 3) Создание форума на интернет-сайте;
- 4) Разработка корпоративного кодекса;
- 5) Разработка внутрикорпоративного печатного издания.

Произведена оценка эффективности предложенных условия развития корпоративной культуры, из которой видно, что выработанные мероприятия содействуют повышению эффективности деятельности учреждения. Для того чтобы корпоративная культура оставалась эффективной, ее необходимо ежегодно развивать, дополнять новыми условиями, убирать неэффективные методы, только в этом случае удастся поддерживать ее эффективность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «Корпоративная культура». М.: Экзамен, 2005. 89 с.
2. Аверьянова А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России / А. А. Аверьянов // Молодой ученый.— М.: 2016. №29. — С. 345– 347.
3. Алдер Г. SQ или мускулы творческого интеллекта / Г. Алдер – М.: Гранд, 2004. –14 с.
4. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетиров. М.: ГАУ, 1997. 243 с.
5. Асаул А.Н., Асаул М.А. Корпоративная организация: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2019. 160 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. М.: ЮНИТИ, 1998. 112с.
7. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. М.: БУКВИЦА, 1999. 600 с.
8. Башина Т.Ф. Креативность как основа инновационной педагогической деятельности / Т.Ф. Башина // Молодой ученый. — М.: 2013. №4. — С. 521– 525.
9. Беляева С.С. Проблемы управленческого консалтинга в современных условиях / С.С. Беляева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – Омск, 2009. № 1. – С. 114– 116.
10. Блэк С. Введение в паблик рилейшнз. Ростов-на-Дону.: Феникс, 1998. 320 с.
11. Большой юридический словарь: 6000 терминов/ под ред. А.Я. Сухарева, В.Д. Зорькина, В.Е. Крутских. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 790 с.
12. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации [<http://www.cultmanager.ru> (дата обращения 29.11.2014)].
13. Волков, И.П. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса / И.П. Волков, А.И. Захаров// 86 Руководство и

лидерство: опыт социально–психологического исследования. – Л.: Лениздат, 1987.– С. 53– 61.

14. Вольдман. Л.Ю. Имидж организации и механизм его формирования/ Л. Ю. Вольдман// Высшее образование сегодня. – М.: 2004. № 7. – С. 20– 25.

15. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта/ Дж. Гилфорд // сборник переводов «Психология мышления» – М.: Прогресс, 1965. – 534 с.

16. Григорян Е.С. Классификация видов устойчивости предприятия/ Е.С. Григорян // Концепт.– Киров, 2015. № 3.– С. 13– 21.

17. Громов А.Д. Доступность высшего образования в регионах России/ А.Д. Громов, Д.П. Платонова, Д.С. Семенов, Т.Л. Пырова// Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2016. — 32 с.

18. Даутова О.Б. Современные педагогические технологии основной школы в условиях ФГОС/ О.Б. Даутова, Е.В. Иваньшина, Т.Б. Казачкова, О.Н. Крылова, И.В. Муштавинская. – СПб.: КАРО, 2014 г. – С. 37– 40.

19. Друкер П. Эффективный руководитель/ П. Друкер. — М.: МИФ, 2014. — 240 с.

20. Елезова Н.Г. Управленческое консультирование как инновационное направление деятельности в дошкольном образовании / Н.Г. Елезова // Практические аспекты современного менеджмента: сб. ст. по матер. III междунар. науч.– практ. конф. № 3А. – Новосибирск, 2010. – С. 37– 44.

21. Загвязинский В.И. Педагогическое творчество учителя/ В.И. Загвязинский. – М.: Педагогика, 1987. – С. 46– 59.

22. Иванова С. Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников //Служба персонала. 2006. №9. С.15-16.

23. Иванченко Г.В. Реальность Паблик рилейшенз. М.: Смысл, 1999.153 с.

24. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.



25. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Альфа-Пресс, 2005. 352 с.
26. Кийосаки Р.Т. 8 уроков лидерства/ Р.Т. Кийосаки — 87 М.: Попурри, 2015. — 224 с.
27. Кларин М. В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта/ Кларин М.В. – М.: Наука, 2017. – 223 с.
28. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений/ А.Ю. Коджаспиров, Г.М. Коджаспирова – М.: Издательский центр «Академия», 2001. — 176 с.
29. Козлов В. Корпоративная культура. М.: Альфа-Пресс, 2009. 304 с.
30. Коллективный договор на 2019– 2022 г. МБОУ СОШ№ 2 приказ № 198–от 09.01.2020.
31. Коряков А.Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий/ Коряков А.Г. // Вопросы экономики и права. – М.: 2012. № 4. – С. 26– 29.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент 11-е изд. СПб.: Питер, 2007. 752 с.
33. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. Омск: ОмГУ, 2005. 96 с.
34. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры производства/ Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: 2014. №5. – С. 59– 65.
35. Лисовенко Н.В. Креативная педагогическая технология – основа успешности модернизации образования/ Н.В, Лисовенко// Научно–методический журнал «Концепт». – Киров, 2016. № 3. – С. 56–60. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/76039.htm>
36. Лядова А.В. Креативные технологии в образовании взрослых: философско–антропологический аспект/ Лядова А.В., Сигнаевская О.Р. // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Урал. гос. пед. ун– т.– Екатеринбург, 2017. – С. 35– 39.

37. Макарычев А.А. Фактор повышения адаптивности менеджеров как решающая компетенция их успешной деятельности/ А.А. Макарычев // Вестник молодых ученых ИвГУ: Приложение к журналу «Вестник Ивановского государственного университета». – Иваново, 2009. № 9. – С. 123–125.
38. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2018. – 665 с.
39. Мюллер В.К. Англо-русский и русско-английский словарь. М.: Эксмо, 2014. 1120 с.
40. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» указ № 271 от 4 февраля 2010 года // Режим доступа: [Консультант плюс].
41. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 2000. – 940 с. 88
42. Омельченко И.Н. Финансово–экономическая стабильность как составная часть организационно–экономической устойчивости предприятий/ И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова // Вестник машиностроения. – М.: 2007, №4. – С. 63– 74.
43. Петренко И.Н. Экономическая безопасность России: денежный фактор/ И. Н. Петренко. – М.: Маркет ДС, 2003. – 127 с.
44. Пискунова Т. Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа образовательного учреждения: дис. канд. психол. наук/ Т. Н. Пискунова. — М.: 1998. —148 с.
45. Сергеева Т.Б. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения/ Т. Б. Сергеева, О.И. Горбатько // Педагогика. – М.: 2006. № 10. – С. 11– 21.
46. Сергеева Т.Б., Горбатько О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения. //Педагогика. 2006. №10. С.16.
47. Серова О.Е. Основание для выделения критериев оценки корпоративной культуры образовательной организации/ О.Е. Серова //

Научно–методический журнал «Концепт». – М.: 2014, № 20. – С. 4026–4030.  
– Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2014/55070.htm>.

48. Синяева И.М. Сфера PR в маркетинге: учеб. Пособие для студентов и вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 383 с.

49. Синякова М. Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие/ М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2015. – 397 с.

50. Современный словарь по педагогике/ сост. Е. С. Рапацевич. – Минск: Современ. слово, 2001. – 927 с.

51. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 345 с.

52. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

53. Университетский менеджмент. От искусственного выживания к развитию в русле инноваций и интеллектуального предпринимательства// Высшее образование сегодня. – М.: – 2004, № 4. – С. 16– 18.

54. Управленческое консультирование 4– е издание/ под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 2004 – 976 с.

55. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования /МО и науки РФ. – М.: Просвещение, 2011. – 48 с.

56. Федеральный государственный стандарт дошкольного образования. Утвержден приказом Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 г. №1155.

57. Филиндаш П.В. Социально–психологические детерминанты командообразования: монография/ П. В. Филиндаш. – М.: 2010. – 205 с.

58. Фильченко О.Ю. Изучение особенностей корпоративной культуры ДООУ. М.: Дело, 2011. 320 с.

59. Харрисон. Связи с общественностью: вводный курс/пер. с англ. под ред. Г.Е.Алпатова. М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. 368 с.

60. Холодная М. А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования/ М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2009. – 272с.
61. Чечель И. Д. Эксперт–консультант по вопросам образования: особенности подготовки и направления деятельности/ И. Д. Чечель // Управление образованием: теория и практика. – М.: № 3. – С. 82– 85
62. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2011.
63. Шекшня С. Управление персоналом в современной организации. М.: Инфра, 2019. 380 с.
64. Шинкаренко О.Н. Корпоративная культура: мифы и реальность// Кадры и предприятия. 2011. №9. С. 23.
65. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Новости, 2000. 430 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Анкета

##### «Определение типа корпоративной культуры Ч.Ханди»

Уважаемые коллеги! Руководство школы проводит анкетирование с целью определения типа корпоративной культуры в школе. Будьте добры, выполните задание, предлагаемое в этом бланке.

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните вариант ответа (А, Б, В или Г), лучше всего описывающий вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам.

1. Решения принимаются теми, кто:

- А) имеет большую, чем у других, власть;
- Б) уполномочен по должности;
- В) более компетентен в вопросе;
- Г) стремится принять на себя ответственность.

2. Ресурсы распределяются, исходя из:

- А) единоличного решения руководителя;
- Б) существующих правил и процедур;
- В) интересов дела;
- Г) удобства исполнителей работы.

3. Хороший сотрудник — это:

- А) исполнительный, дисциплинированный;
- Б) четко выполняющий свои обязанности;
- В) инициативный, мотивированный на результат;
- Г) лояльный, приятный в общении.

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из:
- А) решения руководителя;
  - Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка;
  - В) специфики ситуации и типа личности сотрудника;
  - Г) интересов персонала.
5. Хороший коллектив — это:
- А) дисциплинированный;
  - Б) хорошо структурированный и профессиональный;
  - В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки;
  - Г) дружный, веселый.
6. Успеха добиваются люди:
- А) хорошо понимающие установки руководства;
  - Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам;
  - В) мотивированные и развивающиеся;
  - Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми.
7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что:
- А) недостаточно контроля;
  - Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции;
  - В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат;
  - Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем-то недоволен;
8. Хороший руководитель:
- А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием;
  - Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня;
  - В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес;
  - Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе.

Анкета

«Корпоративная культура образовательной организации»

Уважаемые коллеги!

Предлагаем Вам анонимно ответить на несколько вопросов, которые не займут у Вас много времени.

	Вопросы к сотрудникам компании	Всегда	Часто	Иногда	Никогда
1	Доверяете ли Вы руководителю организации?				
2	Доверяет ли Вам руководитель организации самостоятельно выполнять ответственную работу?				
3	Поддерживает ли большинство сотрудников нововведения руководства?				
4	Является ли Ваш руководитель примером для подражания?				
5	Всегда ли сотрудники открыто высказывают свое мнение о руководстве?				
6	Чувствуете ли Вы поддержку своих сослуживцев и руководства, когда у Вас бывают трудности?				
7	Быстро ли улаживаются возникающие конфликты?				
8	Возможно ли в вашей организации получить повышение за 3-5 лет эффективной работы?				
9	Справедливо ли оплачивают труд работников?				
10	Обучают ли персонал за счет организации?				
11	Всегда ли Вы получаете необходимую информацию для выполнения своей работы?				
12	Устраивает ли Вас рабочее место				
13	Пропагандирует ли организация корпоративный стиль?				
14	Уверены ли Вы в том, что большинство сотрудников организации ведут здоровый образ жизни?				

15	Нравится ли Вам как организовано питание в компании?				
16	Всегда ли сотрудники компании могут получить своевременную медицинскую помощь?				
17	Испытываете ли Вы чувство гордости за свою организацию и сослуживцев?				
18	Всегда ли поддерживаются в организации сложившиеся хорошие традиции?				
19	Получаете ли Вы подарки и поощрения от руководства за хорошую работу?				
20	Интересно ли Вам участвовать в корпоративных мероприятиях?				



«Методика оценки уровня психологического климата А.Н. Лутошкина»

Уважаемые коллеги!

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в верхней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению.

*Оценки*

3 – свойство проявляется в коллективе всегда;

2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

1 – свойство проявляется нередко;

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

**/3 2 1 0 –1 -2-3/**

1.	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
2.	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание		Группировки конфликтуют между собой
4.	Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности.
5.	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство

6.	С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей.
7.	Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8.	В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
9.	Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители		К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно
10.	Коллектив активен, полон энергии		Коллектив инертен и пассивен
11.	Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12.	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13.	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым

