

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
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 педагогики детства

**БЫКОВА ПОЛИНА АЛЕКСЕЕВНА**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**


Направление 44.04.01 Педагогическое образование  
Магистерская программа: Управление дошкольным образованием

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ**

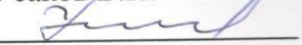
Заведующий кафедрой  
к.п.н., доцент Яценко И.А.

16.11.2016 

Руководитель магистерской программы  
д.п.н., профессор Усаков В.И.


16.11.2016 

Научный руководитель  
д.п.н., профессор Усаков В.И.

16.11.2016 

Обучающийся

Быкова П.А.

16.11.2016 

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность понятия «корпоративная культура».....	7
1.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.....	21
1.3. Методы формирования корпоративной культуры.....	30
<b>ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1.....</b>	<b>37</b>
<b>ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>40</b>
2.1 Организация и методы исследования.....	40
2.2 Изучение исходных показателей уровня сформированности корпоративной культуры.....	43
2.3 Разработка программы формирования корпоративной культуры организационно-педагогических условий и её реализации в ДОО.....	56
2.4 Оценка эффективности программы и реализация организационно-педагогических условий развития корпоративной культуры в ДОО.....	64
<b>ВЫВОД ПО ГЛАВЕ 2.....</b>	<b>81</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>84</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>89</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>93</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Общество, в котором живёт современная дошкольная образовательная организация – это общество социальных перемен, имеющих необратимый характер. В связи с этим существенной задачей сотрудников становится формирование корпоративной культуры образовательной организации.

Исследования в области управления дошкольным образованием позволяют прийти к выводу о том, что коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает максимум творчества в профессиональной деятельности, если в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями ДОО в целом (К.Ю. Белая, М.Д. Маханева, Л.В. Поздняк, Л.И. Фалюшина, Р.М. Чумичева и др.) Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ДОО, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними. Какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и предопределяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Любому образовательному учреждению необходимо создавать свою собственную, неповторимую корпоративную культуру, которая должна

базироваться на лучших традициях отечественного образования и современных эталонах образовательной практики.

Менеджмент и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии. Поэтому руководители должны уметь управлять культурой своей организации.

Корпоративная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний – корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Люди ответственные за разработку и внедрение корпоративной культуры, часто имеют о ней ограниченное представление. Неоспоримо, что корпоративная культура – широкое и гибкое понятие. Она отличается сложностью и взаимозависимостью элементов, относительной ценностью прогнозов.

На сегодняшний день, тема корпоративной культуры – ключевой вопрос многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организации. Современное определение корпоративной культуры подразумевает систему ценностей организации, воплощенных в различных сторонах ее деятельности (микроклимат, атмосфера, стиль руководства, нормы и правила, производственные традиции и т.д.)

Формирование корпоративной культуры ДОО в условиях изменения социальной среды, требований к профессиональной деятельности является одной из задач оптимизации организационно-управленческого процесса в целом.

В настоящее время существует недостаточное количество исследований посвященных рассмотрению методов и программ

формирования корпоративной культуры ДОО. Несмотря на то, что интерес к корпоративной культуре ДОО и непосредственно к изучению ее структурных компонентов возник уже достаточно давно, до сих пор проблема управления формированием корпоративной культуры, в соответствии с образом жизни, профессиональной деятельности специалиста является малоразработанной как в теоретическом, так и практическом аспекте, что и обусловило выбор темы нашего исследования и определило проблему: каковы особенности формирования корпоративной культуры сотрудников ДОО.

**Объект исследования** - процесс развития корпоративной культуры в ДОО.

**Предмет исследования** - организационно-педагогические условия развития корпоративной культуры ДОО.

**Цель исследования:** разработка и апробация программы управления формированием корпоративной культуры в ДОО.

**Гипотеза исследования:** процесс формированием корпоративной культуры в ДОО будет значительно эффективнее, если будут разработаны:

- программа формирования корпоративной культуры;
- управленческие организационно-педагогические условия и осуществлён непрерывный мониторинг уровней проявления корпоративной культуры сотрудников ДОО.

Исходя из цели, объекта, предмета и рабочей гипотезы, поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы формирования организационно-педагогических условий развития корпоративной культуры ДОО.
2. Разработать программу управления формированием корпоративной культуры в МБДОУ г. Красноярска и создать условия для её реализации.
3. Оценить эффективность реализации программы управления формированием корпоративной культуры.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем: определен вклад в дальнейшее развитие проблемы профессиональной подготовки по формированию корпоративной культуры педагогов ДОО, способствующей становлению личности педагога ДОО. Выявлены особенности управления формированием корпоративной культуры педагогов ДОО, определено влияние их индивидуальных особенностей. Разработаны критерии управления формированием корпоративной культуры специалистов ДОО.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** заключается в представлении доказательства выдвинутой ранее гипотезы.

**Практическая значимость исследования:** результаты исследования, а также разработанная программа применима в практике формирования корпоративной культуры в дошкольных образовательных организациях.

В исследовании применялись следующие **методы и методики:**

1. Теоретические: анализ литературы. Моделирование общих и частных гипотез исследования, проектирование результатов и процессов их достижения на различных этапах поисковой работы;

2. эмпирические: методика диагностики мотивационной структуры личности (В.Мильман); методика «Q-сортировка» (В.Стефансон) для определения тенденций поведения человека в группе; методика оценки удовлетворенности работой (В.А.Ядов); оценка характеристик коллектива (по В.С.Лазареву); вопросник «Развитие и укрепление корпоративной культуры руководителем дошкольного учреждения».

3. Метод математической статистики: «Критерий Мана Уитни»

# ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

## 1.1. Сущность понятия «корпоративная культура»

Существует множество определений корпоративной культуры (организационной культуры): «Организационная культура это совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых организацией при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции. Эффективность, которых оказывается достаточной для того, чтобы считать их ценными и передавать новым членам организации в качестве правильной системы восприятия и разрешения названных проблем» [1, с. 89].

Виханский О.С., Наумов А.И.: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидуумом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [11, с.327].

По мнению А. Агеева и М. Грачева «корпоративная культура – это сформировавшийся на протяжении всей истории корпорации способ ее жизнедеятельности, ее так сказать «генофонд». При этом особенности феномена корпоративной культуры связаны не столько с декларированием ценностей (это делалось и раньше), сколько с реальным целенаправленным включением их в систему хозяйствования» [3, с. 36].

По мнению Спивака В.А. корпоративная культура – это «система материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, присущих данной организации, которые, взаимодействуя между собой, отражают ее индивидуальность и проявляются в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [36, с.73].

В своей работе Катасонова Е.Л. представляет корпоративную культуру как: «атмосферу, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (с кем), мы имеем дело на работе. Любимые проявления материальной и духовной жизни – все может рассматриваться как отражение, проявление культур» [22, с. 52].

Аралова М.А. рассматривает корпоративную культуру как «уровень развития, достигнутый в какой-либо отрасли знания или деятельности. Поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает корпорация дошкольного образовательного учреждения, тем выше корпоративная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов» [5, с. 15-16].

Н.Н. Пусенкова приводит описание культуры двух корпораций. В первой из них культура корпораций. В первой из них культура корпорации – это поведение сотрудников компании, их убеждения и ценности, традиции, уровень взаимоотношений между руководством и сотрудниками, между компанией, ее клиентами и поставщиками. В основу культуры другой корпорации закладываются такие принципы. Как нравственные убеждения ее работников, руководства и компании в целом; их информированности и понимание сути происходящих в ней событий; мотивация трудовой деятельности, ведущая роль менеджеров в формировании корпоративных ценностей компании [33, с. 6].

Корпоративная культура – это очень сложное, многослойное явление, включающее и материальное, и духовное в жизни, деятельности, поведении корпорации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам. 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 важную 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 и 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. В организации должно быть все прекрасно: и материальное, и духовное, и внутренняя среда, и отношения с внешней средой, и рядовые работники, и руководители, и группы, и коллектив в целом.

Корпоративная культура выполняет ряд важных функций: образовательную, воспитательную, развивающую, нормативную, коммуникативную, рефлексивную и диагностическую.

*Образовательная функция* направлена на сознательное овладение сотрудниками ДОО дидактической теорией, системой профессиональных знаний, умений, навыков, социальным опытом в интересах личности и общества. Данная функция направлена также на удовлетворение информационных знаний, т.к. в настоящее время дошкольные учреждения именуется образовательными. Теоретические и практические аспекты реализации образовательной функции профессионально-педагогической культуры обеспечивают овладение содержательными и организационно-методическими основами по воспитанию и обучению дошкольников в ДОО.

*Воспитательная функция* корпоративной культуры работников ДОО отражает область воспитательной деятельности. Педагог на основе психолого-педагогических и специальных знаний воспитывает в себе убеждения, мотивы, ценности, нормы поведения в отношении окружающих людей и природного окружения. Данная функция связана с развитием духовности личности, направлена не только на педагога, но и на ребенка.

*Развивающая функция* корпоративной культуры заключается в том, что совершенствование и активизация дидактических знаний и умений работников происходит одновременно с развитием профессионального

мышления, памяти и речи, педагогических способностей, которые позволяют использовать и применять более эффективный и творческий подход в создании условий для гармоничного развития детей, организации воспитательно-образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.

*Нормативная функция* корпоративной культуры работника ДОО осуществляет регулирование в системе деятельности педагога. Знание норм педагогической деятельности воспитателю придает уверенность в правильности своих действий. Педагогические нормы, выполняя функцию ценностей, помогают воспитателю ДОО выбрать наиболее оптимальные способы деятельности, утвердить идеалы и профессиональные приоритеты. Нормы педагогической деятельности направлены на разрешение противоречий, возникающих в процессе взаимодействия воспитателя с детьми, коллегами, с родителями и администрацией, на обеспечение их сотрудничества и достижения совместных действия по воспитанию детей дошкольного возраста.

*Коммуникативная функция* выделяется потребностью в общении; доминирующее переживание чувства удовлетворения от общения и организованного воспитательно-образовательного процесса; понимание коллег способность устанавливать индивидуальные и групповые контакты; умение конструктивно разрешать межличностные противоречия; гуманизм и демократизм общения; эстетика общения.

*Рефлексивная функция.* Согласно гуманитарно-культурологической ориентации в толковании рефлексии, она трактуется как «переосмысление и перестройка субъектом содержания своего опыта, которые отражают проблемно-конфликтные ситуации и порождают действенное отношение его как целостного «Я» к собственному поведению и общению, к осуществляемой деятельности, ее кооперантам, социокультурному и вещноэкологическому окружению».

Рефлексия связана не только с пониманием воспитателем собственной педагогической деятельности, но также с оцениванием личностных качеств, эмоциональных реакций и когнитивных способностей «рефлектирующего» другими воспитателями, руководителем, педагогами. Эффективность реализации рассматриваемой функции тесно связана с наличием у воспитателя таких качеств, как критическое мышление, стремление к анализу и доказательности, обоснованности своей позиции, готовности к адекватному восприятию информации.

*Диагностическая функция.* Воспитатель дошкольного учреждения, осуществляя воспитательно-образовательный процесс, должен уметь на высоком уровне, комплексно и творчески решать сложные профессиональные задачи, а именно: выстраивать диагностические цели, прогнозировать результаты диагностической деятельности, подбирать (разрабатывать) диагностический инструментарий; совместно с другими педагогическими работниками (психологами, музыкальным работником, логопедом) осуществлять грамотное психолого-педагогическое диагностирование, осуществлять анализ и интерпретацию диагностических данных, проектировать и реализовывать воспитательно-образовательный процесс на основе системной диагностики.

Корпоративная культура – это многоуровневая система. Классик корпоративной культуры и основатель организационной психологии Эдгар Шейн рассматривает организационную (корпоративную) культуру по трем уровням. Первый, «поверхностный», «символический» уровень включает применяемую технологию и архитектуру, наблюдаемое поведение, язык, лозунги. Следующий «поверхностный» уровень объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности сотрудников организации. Третий, «глубинный» уровень включает базовые предложения, некоторый «воздух» организационной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат [46, с. 237].

Изучая исследования, посвященные корпоративной культуре, мы пришли к выводу, что этим вопросом занимались в основном социологи и культурологи. Отсутствие понятия корпоративной культуры педагогов дошкольного образования обусловило необходимость поиска его определения на основе проведенного анализа исследований. Мы понимаем корпоративную культуру педагогов дошкольного образования как коллективную ценность, обеспечивающую достижение качества дошкольного образования, определяющую характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение корпоративной культуры педагогов опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком о том, что корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, представлений присущих данной организации. Которые взаимодействуя между собой, отражают ее индивидуальность и проявляются в поведении, взаимодействиях, восприятия себя и окружающей среды [37]. Корпоративная культура педагогов ДОО реализуется в личностном аспекте. Где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса.

Главной задачей реформирования образования является поиск современных подходов, методов, норм, традиций и систем управления, которые в наибольшей мере соответствовали бы экономическим, историческим и культурным условиям развития нашей страны. Необходимо выявление и той части культурного наследия, которая была бы совместима с современными методами и системами управления. Эффективность системы управления дошкольным учреждением уже немыслима без развития корпоративной культуры педагогов, работающих в нем. Необходимой предпосылкой формирования корпоративной культуры в современном дошкольном образовательном учреждении является идеология и практика социального партнерства, обуславливающая саму возможность

формирования единой корпоративной культуры. Как указывалось ранее, в области исследований корпоративной культуры в дошкольном образовании существует теоретический вакуум.

Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении педагогов. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении педагогов в соответствии с принятыми нормами и признаками ценностями, объединяющим интересы отдельных людей, групп и организации в целом [39].

Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемых в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т.п. – все это накладывает свой отпечаток. Большое значение имеет история становления организации, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции [27].

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Прогрессивные руководители, в том числе и образовательных учреждений, рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. Организационная (корпоративная) культура образовательного учреждения, как и культура организации других сфер и областей, исследователями признана многогранным социальным феноменом и рассматривается как система формальных и неформальных элементов (уровней, частей) [14; 18].

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук):

По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

1. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

2. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «лично-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения [13].

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления

человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнёров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводительные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.

3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.

4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.

5. Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате



становится основанием как для самоуважения, так и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе [32].

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробриться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, а подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации. Как правило, при жёсткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства.

Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность [21].

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

Очень интересной в этой связи представляется схема четырех типов корпоративной культуры.

1. Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

В клановой культуре выделяют два типа лидеров:

- пособник - ориентирован на людей и процессы.
- наставник - заботливый и проявляющий участие.

2. Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность

экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство-предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. В адхократической культуре лидер - это новатор - талантлив и созидателен

3. Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется а терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Роли лидера в иерархической культуре:

- Инструктор - технический, хорошо информированный эксперт.
- Координатор - заслуживает доверия и надежен.

4. Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. В рыночной культуре лидер это - Боец - агрессивный и решительный [17].

Корпоративная культура включает в себя:

Объединяющие и отделяющие нормы - то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих» от «чужих».

Ориентирующие и направляющие нормы - то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, ценности, потребности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т.д.

Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако, как воздух в комнате, она окружает все и влияет на все, что происходит в организации.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутри организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли [23].

## **1.2. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры**

Формирование и изменение корпоративной культуры происходит под влиянием многих факторов. В соответствии с концепцией Эдгар Шейн, существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование корпоративной культуры. К первичным (внутренней интеграции) относятся следующие факторы.

1. *Точки концентрации внимания высшего руководства.* Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

2. *Реакция руководства на критические ситуации,* возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

3. *Отношение к работе и стиль поведения руководителей.* В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

4. *Критериальная база поощрения сотрудников.* На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. *Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.* Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут раздаться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов (внешней адаптации) в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. *Структура организации.* В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

2. *Система передачи информации и организационные процедуры.* В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу

регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

3. *Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения*, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

4. *Мифы и истории о важных событиях и лицах*, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

5. *Формализованные положения о философии и смысле существования организации*. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры

представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

В работе М. Вудкока и Д. Френсиса выдвигается следующая система требований к современному лидеру: способность руководить (навыки руководства): анализ своей роли, определение знаний, передача полномочий и ответственности, возрождение эффективной работы, умение справиться с «трудными» людьми; умение обучать и развивать подчиненных: создание благоприятной среды для личного роста, умение определить индивидуальные потребности в обучении, умения консультировать, умения извлекать уроки из опыта работы; способность формировать коллектив: выявление возможностей потенциала коллектива, роль лидера коллектива, развитие зрелости коллектива, преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива [12].

Деятельность руководителя обеспечивает качество педагогической системы в том случае, если модели управления сводят до минимума отрицательные последствия управленческих решений, а коллективно-экспертные оценки отражают реальное состояние и качество образовательного процесса [20].

Формирование корпоративной культуры происходит постепенно. Большинство исследователей считают, что формирование корпоративной культуры происходит поэтапно. Чаще всего выделяют четыре этапа:

- 1) определение миссии организации и ее базовых ценностей;
- 2) формулирование стандартов поведения членов организации;
- 3) формирование традиций организации;



4) разработка символики организации в различных типах корпораций выделяются различные базовые ценности, которые можно иерархизировать на макро- и на микроуровень.

Обобщенный набор характеристик, свойственный экономической или производственной корпорации следующий: а) осознание себя и своего места в организации; б) коммуникационная система и язык общения; в) внешний вид, одежда и презентация себя на работе; г) выбор пищи, привычки и традиции в этой области; д) осознание времени, отношение к нему и его использование; е) взаимоотношения между людьми; ж) ценности и нормы; з) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; и) процесс развития работника и научение; к) трудовая этика и мотивирование. В иерархии признаков корпоративной культуры в корпорациях такого типа заметно, что на первое место выдвигаются внешние атрибуты корпоративной культуры, а ценности, нормы, научение, трудовая этика отнесены на второй план [14].

В традициях отечественной педагогики и высшей школы России сложилась иная система рассмотрения ценностей. Методологическими аспектами и системными исследованиями ценностных функций образовательной и педагогической деятельности в течение последнего десятилетия занимались Н.Д. Никандров, В.А. Сластенин, Е.В. Андриенко, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, З.И. Ракин, В. И. Равкина, Н.Н. Никитина, Е.Н. Шиянов, А.И. Шутенко, Е.В. Бондаревская, А.А. Бодалев, Б.М. Бим-Бад, Б.Г. Гершунский, Т.Б. Сергеева. Они рассматривают ценности образования, с одной стороны, как атрибут личности, а, с другой стороны, в контексте социокультурной динамики общества, признавая при этом необходимым актуализацию личности и создание условий для ее мотивации.

Е.Н. Шиянов считает, что решение проблемы гуманизации образования связано с изучением и развитием не отдельных элементов личности или элементов деятельности, субъектом которой она является, а система интегральных, системообразующих характеристик, которыми, - согласно методологии аксиологического подхода, являются ориентации на

общечеловеческие ценности, составляющие содержание гуманистической направленности личности. В связи с этим встает проблема механизма перевода объективных гуманистических (общечеловеческих) ценностей во внутреннее содержание личности (в ценностные ориентации), поскольку общественные нормы, требования, идеалы, ценности культуры воспринимаются и присваиваются личностью индивидуально и избирательно. Ценностные ориентации личности не всегда совпадают с ценностями, выработанными общественным сознанием. Общественные ценности становятся стимулами, побудителями к действию в том случае, если они осознаются и принимаются человеком, становясь его личными ценностями, убеждениями, идеалами, целями. В связи с этим Е.Н. Шиянов считает, что возникает необходимость в постановке и решении следующих задач формирования гуманистической направленности личности: - осознание самооценки человеческой личности как носителя гуманистических начал, ее неповторимой индивидуальности и творческой сущности; - признание гармоничного развития личности целью и основным предназначением человека; - сознательное и эмоциональное принятие общественного долга как приносящего высшее удовлетворение и составляющего смысл и счастье жизни; - понимание творческой природы деятельности, осознание необходимости для ее реализации духовных затрат и самосовершенствования; - развитие гуманитарной культуры как комплекса качеств личности: единства внутренней нравственной сущности и внешней поведенческой выразительности, тонкого восприятия прекрасного и безобразного в человеческих отношениях, эмпатии, способности сопереживать, сострадать, чуткости, отзывчивости, оптимизма, доброты [31]. Он полагает, что внедрение этих ценностей в образовательный процесс имеет большую социальную значимость, от успешного решения этой задачи во многом зависят перспективы гуманизации образования, смысл состоит в том, чтобы обеспечить сознательный выбор личностью духовных ценностей и сформировать на их основе устойчивую индивидуальную систему

ценностных ориентации. Е.Н. Шиянов выделил следующие функции ценностной ориентации личности:

- экспрессивно-регуляторную, способствующую самоутверждению и самовыражению личности, вызывающую стремление развивать принятые ценности, достигать успеха и признания в том или ином виде деятельности;

- адаптивную, которая выражает способность личности удовлетворять свои основные потребности теми способами и посредством тех ценностей, которыми располагает данное общество;

- защитную, так как ценностные ориентации выступают своего рода «фильтрами», пропускающими лишь ту информацию, которая не требует существенной перестройки всей системы личности;

- познавательную, направленную на объекты и поиск той информации, которая необходима для поддержания внутренней целостности личности;

- координации внутренней психической жизни, гармонизации всех психических процессов, согласования их во времени и применительно к условиям деятельности [27].

В ценностных ориентациях личности содержатся такие формы, которые систематизируют общественные явления, определяющие ориентиры поведения, определяют гуманистическую направленность личности и выступают основаниями нравственных оценок. Императивы поведения становятся нормативными. Таким образом, в моральной регуляции ценностные ориентации направляют и содержательную организуют поведение и деятельность личности. Для того, чтобы ценность побуждала к активной деятельности, к самовоспитанию и саморазвитию личности, требуется не только ее осознание, но и интериоризация, то есть представляла необходимый момент внутреннего существования, когда человек может четко сформулировать цели своей деятельности, видеть его гуманистический смысл, находить эффективные средства их реализации, правильного своевременного контроля, оценки и корректировки своих действий.

В образовании главным фактором, регулирующим поведение человека в коллективном взаимодействии, выступает мотивированность труда и всей деятельности. Мотивация требует приведения в соответствие определенных факторов, известных как ее регуляторы. К ним относятся следующие укрупненные факторы: состояние рабочей среды, вознаграждение, система безопасности (стабильность положения, уважение окружающих, принадлежность фирме и т.д.) Создание благоприятного положения с регулятором мотивации позволит снизить уровень неудовлетворенности работников. Другие факторы, являются подлинным источником чувства личной удовлетворенности, т.к. именно они реально увеличивают выделение энергии. Это личное развитие (ответственность, новый опыт, возможность обучения, участия в принятии решений и т.п.), интерес и вызов (интересные проекты, развивающийся опыт, возрастающая ответственность, цели) [18].

Возрастает роль широкого использования моральной мотивации и заинтересованности работников в коллективном новаторском поиске. Получают развитие такие ценности, как честность, надежность, - качество проделанной работы, определяемые нравственными, этическими оценками сущности человека. В корпоративных ценностях тесно переплетаются устремления и естественные интересы работников (сотрудничество, поиск, доверие и т.п.) и сугубо корпоративные ориентации.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

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

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

Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

- общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
- границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);
- власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
- личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);
- награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий) [27].

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

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

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

- «глубиной»;
- степенью (в какой ее разделяют члены организации);
- ясностью приоритетов.

Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации. Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура [28].

### **1.3. Методы формирования корпоративной культуры**

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно

или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течении периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и отслеживать их одновременно.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходят с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой корпоративной культурой в целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональны величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силы преобладающей в организации культуры. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В данном случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенций и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предложений, изменения культуры, скорее всего, следуют за изменениями повеления. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или вообще никогда не состояться. И в том, и в другом случае требуется «агент» изменений, который вмешивается в процесс

воздействия на желаемые изменения корпоративной культуры. При этом возможны два следующих подхода:

- добиться от людей организации принятия новых верований и ценностей;
- включение и социализация новых людей в организации и увольнение прежних работников.

Очень сложно определить факт изменения корпоративной культуры. Когда происходят изменения в поведении членов организации, то их можно увидеть и «невооруженным глазом» что же касается изменения культуры людей, перестройки их отношений и ценностей, то они не всегда заметны и не лежат на поверхности. Верным признаком изменений корпоративной культуры является то факт, что даже после ухода из организации лидера-новатора, сотрудники по-прежнему следуют привнесенным им взглядам на труд, организацию и жизнь в целом.

Изменения в корпоративной культуре особенно важны, когда существующая в организации культура не способствует достижению организацией требуемого уровня эффективности. Это, как правило, происходит при следующих условиях:

- 1) Необходимость повышения корпоративной эффективности и морали;
- 2) Основательное изменение миссии организации;
- 3) Усиление международной конкуренции;
- 4) Значительные технологические изменения;
- 5) Важные изменения на рынке; поглощения, слияния, совместные предприятия;
- 6) Быстрый рост организации.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной сплавляться с изменениями внешней среды и



соответственно вынуждена искать пути изменений, способных повысить ее эффективность и динамичность.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От руководителя требуется, что он будет твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующее:

- Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;
- Ролевое моделирование, выражающие в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;
- Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последнее обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организации в целом;
- Создание истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации,

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

- Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенном мире;

- Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Важную роль играют критерии для поощрения и должностного роста [14].

- Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследования считают именно систему

поощрения и наказания самой важной в формировании корпоративной культуры.

Применение методов формирования корпоративной культуры на практике существенно отличается от теоретической выкладок специалистов в этой области, так как специфика каждой организации накладывает тот или иной отпечаток на практическое применение теории.

Главная проблема, которую отмечают исследователи [11,14,17], заключается в том, что корпоративную культуру нельзя изменить по приказу сверху. Целенаправленное изменение культуры (если оно вообще возможно) не происходит только по тому, что руководство отдает такое указание. В этом случае не могут ни декларации основных ценностей, ни программа перемен или комбинация инициатив.

Обычно нужен резкий шок вроде экономического кризиса или скандала для того, чтобы люди в организации начали интересоваться корпоративной культурой и целенаправленно развивать ее позитивные характеристики. В любых обстоятельствах попытка вызвать глубинные культурные изменения – сложный и болезненный процесс.

Можно ли в процессе говорить о «формировании и поддержании корпоративной культуры»? Специалисты указывают, что можно, но с определенными оговорками [11,14,17,20].

Вполне управляемым является внешний уровень корпоративной культуры: присущие организации символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. но имеется и внутренний уровень - неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в ненаписанных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром. Именно из за несоответствия внутреннего уровня внешнему культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной. В этих

случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью.

В любом случае, у кадровой службы в этом контексте имеется своя уникальная задача, заключающаяся в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые действительно разделяют культурные ценности организации и следуют им в поведении, и тех, кто только внешне декларирует солидарность с ценностями и принципами. Чтобы достичь идентификации работников с организацией, нужно осуществлять целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов на работу. Подбираются следующие категории персонала: принимающий правила игры, готовый перенять правила игры, и являющийся носителем недостающих в компании ценностей и способный передавать их другим сотрудникам (это относится в первую очередь к руководителям на ключевых позициях). Поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые нацелены на то, чтобы новички задумались о существующей системе корпоративных ценностей и о том, смогут ли они их принять. Заключительным шагом в процессе принятия работника ценностей и принципов является внутриорганизационное признание и продвижение тех из них, кто может служить ролевыми моделями для коллег. Продвигая таких сотрудников по службе или выдвигая их в кадровый резерв, организация пробуждает остальных работников следовать их примеру. И, наконец, никуда не деться от высвобождения работников, игнорирующих корпоративные ценности и прицелы.

Итак, корпоративная культура дает людям ощущение сопричастности, приверженности; способствует коммуникациям, инициативе; создает эффективный, высокопроизводительный трудовой коллектив. И постоянные поиски длительного преимущества над конкурентами приводят руководителя к необходимости заниматься вопросами культуры.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

1. Существует множество определений корпоративной культуры. Обобщая их можно выделить следующее: это очень сложное, многослойное явление; представлено системой представлений, символов, традиций, ценностей, образов поведения и мышления, а также способом жизнедеятельности членов коллектива. Причем корпоративная культура с одной стороны складывается из поведения сотрудников, а с другой – оказывает непосредственное воздействие на их поведение. Поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает коллектив дошкольного образовательного учреждения, тем выше корпоративная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов.

В основу нашего исследования легло определение корпоративной культуры как процесс создания руководителем ценностей, определяющих жизнедеятельность учреждения, ценности которые включены в систему хозяйствования и стимулируют сотрудников к активному творчеству.

Корпоративная культура педагогов ДОО реализуется в личностном аспекте, где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса.

Проанализировав структурные и функциональные компоненты изучаемого феномена, можно сказать, что корпоративная культура ДОО выполняет ряд важных функций: образовательную, воспитательную, развивающую, нормативную, коммуникативную, рефлексивную и диагностическую.

2. Во многих исследованиях большое внимание уделяется изучению факторов формирования корпоративной культуры. К ним относят факторы внешней адаптации и внутренней интеграции. Так, к факторам внешней адаптации относят: миссию и стратегию; цели (установление и внутреннее

принятие их работниками); средства (ресурсы, используемые для достижения целей); контроль (установление индивидуальных и групповых форм); корректировку поведения (система поощрения и наказания). Факторы внутренней интеграции: общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникаций; определение значения используемого языка и концепций); границы организации и критерии вхождения и выхода из нее; власть и статус; личностные отношения (формальные и неформальные); награждения и наказания (определение базовых); идеология и религия.

3. На формирование корпоративной культуры коллектива оказывается влияние личной культуры его руководителя (его личная вера, ценности, стиль поведения, личностные и профессиональные способности), которая во многом определяет структуру организации.

4. Методы формирования культуры организации созвучны методам поддержания культуры. К ним относятся: изменения объектов и предметов внимания со стороны руководителя; изменение стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критерия стимулирования; смена акцентов в кадровой политике; смена корпоративной символики и обрядности.

Ряд исследователей выделяют следующие методы поддержания корпоративной культуры: декларируемые управленцем лозунги, в которых может включаться миссия, цели, правила и принципы организации; ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении руководителя, их отношении и общении с подчиненными; система поощрения (награды, привилегия), статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений; истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами; задачи, функции, показатели являются предметом постоянного внимания управления; поведение высшего руководства в кризисных ситуациях (глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей

культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере); кадровая политика организации.

## **ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Организация и методы исследования**

В ходе исследования были изучены уровни сформированности корпоративной культуры в МБДОУ. В детском саду функционирует 10 групп. Педагогический состав состоит из - 26 человек:

- 20 воспитателей;
- 1 музыкальный руководитель;
- 1 инструктор по физическому воспитанию;
- 1 психолог;
- административные лица (заведующий и заместитель заведующего по ВМР);
- 1 старший воспитатель.

Высшую категорию имеют - 9 педагогов, первую категорию - 4 педагога, не имеют категории – 13 педагогов.

Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений корпоративной культуры является долгим и трудоемким процессом. Нередко корпоративную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в ДОО. Этот подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в ДОО. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к корпоративной культуре, являются важнейшими элементами внутренней структуры личности.

При определении уровня корпоративной культуры оценивались следующие индикаторы:

- особенности мотивации персонала ДОО;



- особенности коммуникаций и взаимоотношений между работниками ДОО;
- особенности коллектива ДОО;
- удовлетворенность работой работника ДОО.

Характеристика уровней корпоративной культуры работников ДОО представлена в таблице 1:

Таблица 1

Краткая характеристика уровней корпоративной культуры работников ДОО

№	Критерий	Низкий уровень корпоративной культуры	Средний уровень корпоративной культуры	Высокий уровень корпоративной культуры
1	Мотивация	Преобладают мотивы структуры потребительской мотивации (жизнеобеспечение, комфортность, социальный статус и пр.)	В структуре мотивации в примерно равном соотношении встречаются мотивы производственной и потребительской мотивации	Преобладают мотивы структуры производственной мотивации (социальная полезность, творческая активность и пр.)
2	Коммуникации и взаимоотношения	Необщительность, избегание активности в группе, избегание споров, конфликтов, зависимость	Умеренные общительность, независимость, принятие «борьбы»	Общительность, активное участие в жизни группы, независимость
3	Особенности коллектива ДОО	Член плохо организованного и разрозненного коллектива, обладающего ценностно-ориентационной незрелостью	Член коллектива с умеренными показателями: ценностно-ориентационная зрелость коллектива; организованность коллектива; сплоченность коллектива	Член организованного и сплоченного коллектива, обладающего ценностно-ориентационной зрелостью
4	Удовлетворенность работой	Неудовлетворенность работой	Умеренная удовлетворенность работой	Удовлетворенность работой

Итак, мы можем дать характеристику каждому из уровней:

– работник дошкольного учреждения обладает низким уровнем корпоративной культуры, если он обладает потребительской мотивацией, т.е. в своей профессиональной деятельности ориентирован на комфорт, жизнеобеспечение, на внешний социальный статус и пр., необщителен, зависим и не готов принимать участия в работе группы, избегает конфликтных ситуаций, является членом организованного и разрозненного коллектива, обладающего ценностно-ориентационной незрелостью, а также неудовлетворен своей работой;

– работник дошкольного учреждения обладает средним уровнем корпоративной культуры, если он обладает и производственными (социальная полезность, творческая активность и пр.), и потребительскими (жизнеобеспечение комфортность, социальный статус и пр.) мотивами профессиональной деятельности, умеренно общителен, независим, обладает средней удовлетворенностью работой, а также является членом коллектива с умеренными показателями: ценностно-ориентационная зрелость коллектива; организованность коллектива; сплоченность коллектива;

– работник дошкольного учреждения обладает высоким уровнем корпоративной культуры, если он обладает производственной мотивацией, т.е. в своей профессиональной деятельности ориентирован социальную полезность, творческую активность и пр., общителен, независим и готов принимать участие в работе группы, не избегает конфликтных ситуаций, является членом хорошо организованного и сплоченного коллектива, обладающего ценностно-ориентационной зрелостью, а также в высокой степени удовлетворен своей работой.

В соответствии с выделенными критериями корпоративной культуры работников ДООУ мы подобрали методики исследования:

1. Методика диагностики мотивационной структуры личности [автор – В. Мильман];
2. Методика «Q – сортировка» [автор – В. Стевансон];

### 3. Методика «Оценка характеристик коллектива»

[автор – В.С. Лазарев] ;

### 4. Методика « Интегральная удовлетворенность работой»;

5. Анкетный опрос (назначение – выяснение методов, с помощью которых руководитель формирует корпоративную культуру педагогов дошкольного учреждения).

Описание обозначенных методов исследования находится в Приложениях А - Д.

В диагностике принял участие педагоги МБДОУ г. Красноярск: 20 воспитателей, 1 музыкальный руководитель; 1 инструктор по физическому воспитанию; 1 старший воспитатель, т.е. итого 23 человека. В ходе исследования им присвоены номера и обозначения: «Педагог 1», «Педагог 2», ... «Педагог 23» с целью сохранения конфиденциальности психодиагностических данных.

## **2.2. Изучение исходных показателей уровня сформированности корпоративной культуры**

По проведенным диагностикам получены следующие результаты:

1. С помощью *методики диагностики мотивационной структуры личности (В.Мильман)* (Приложение А – описание, Приложение Е – сводные результаты диагностики педагогов) мы выявили основные виды мотивации (средние значения), которые представлены в рис. 1:

Акцент был сделан на выявление мотивационных характеристик, а не эмоциональных – и именно в реальной рабочей ситуации.



Рис.1. Сводные результаты диагностики мотивации педагогов ДОО по методике В. Мильмана

Мы видим, что:

- потребительская мотивация (Ж + К + С + О) – 63,5 %;
- производственная мотивация (Д + ДР + ОД) – 37,5 %;

По полученным данным мы видим, что производственная мотивация (рабочая направленность) в обследуемом учреждении (37,5 %) – ниже по показателям, чем потребительская мотивация (общежитейская направленность) (63,5%), что в большей степени говорит о доминировании натуральных потребностей субъектов и обеспечение их жизнедеятельности.

Мы видим, что наиболее ярко представлены параметры мотивации «жизнеобеспечение» и «общение» (16,2 % и 16,4 % соответственно) - т.е. педагоги в большей степени ориентированы на достижение материальных внешних целей, а также удовлетворение потребности в общении – это свидетельствует о низкой корпоративной культуре, так как это мотивы потребительского характера; мотивы производственного характера представлены в наименьшей степени (творческая активность – 11,6 %, социальная полезность – 11,3 %), что свидетельствует о том, что педагоги в

меньшей степени ориентированы на творчество, саморазвитие и прочие нравственные мотивы.

Мы можем сделать вывод о том, что нравственным мотивам трудовой деятельности отдали предпочтение меньшее количество опрошенных педагогов, которые считают, «нужно постоянно совершенствоваться в своем деле, независимо от требований работы», «в своей работе всегда можно найти интересное, то, что увлекает», что среди рабочих дел много места занимает работа творческого характера. Эти педагоги в свободное время стремятся заниматься учебой, получать новые знания, повышать свою квалификацию, а так же они получают удовлетворение от своей работы. Среди их рабочих дел много места занимает общественная работа, они чувствуют свою полезность, стремятся передавать свои знания и опыт. К сожалению, для большинства педагогов работа – это вынужденная жизненная необходимость, на работе они стремятся обеспечить себя спокойными и удобными условиями, «главное здоровье, нужно беречь себя – и свои нервы».

Каждому педагогу мы присвоили по результатам диагностики по первой методике уровень корпоративной культуры по критерию мотивации. Итак, в исследуемой выборке 16 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их рабочей мотивации (70 % респондентов), 6 педагогом – средним уровнем (26 %) и 1 педагог – высоким (4 %). Эти данные мы соотнесем с результатами остальных методик.

Данные диагностического исследования по первой методике свидетельствуют о несформированности у большинства опрошенных педагогов потребности в том, что составляет содержание выбранной профессии, ее нравственном потенциале, который влияет на возникновение у педагогов моральной ответственности за результаты своей профессиональной деятельности. К сожалению, не все педагоги понимают и принимают нравственный, гуманный смысл педагогической деятельности. Основными причинами такой ситуации, по нашему мнению, являются:

- отсутствие целенаправленной работы по выявлению и обеспечению позитивной динамики становления данной потребности,
- незаинтересованность и незадействованность педагогов в этой работе,
- снижение социального статуса профессии педагога в обществе, низкая оплата его труда.

Очевидна необходимость выявления ранее сложившихся потребностей личности в нравственной деятельности, заботе об окружающих, общении, познании, нравственном самосовершенствовании, нравственно ценном самоопределении и самовыражении и др., определения их иерархии и создания основы для их актуализации при взаимодействии с профессией. Сегодня руководителю очень трудно поддерживать корпоративную культуру в педагогическом коллективе, воздействуя только на нравственные мотивы людей, без материальной поддержки, однако и в этой ситуации руководитель может найти выход, например. Используя для материальной поддержки педагогов организуемые в ДОО платные дополнительные услуги, группы выходного дня и др.

Также преобладание производственной мотивации педагогов ДОО говорит об их низкой корпоративной культуре.

2. Для выявления уровня коммуникаций и взаимоотношений между педагогами дошкольного учреждения, нами была использована методика «*Q – сортировка*» (В.Стевансон) (описание методики – Приложение Б, результаты диагностики педагогов по методике – Приложение В). Ответы испытуемых согласно ключу были нами распределены по шести тенденциям и подсчитана частота проявления каждой из них. Причем количество ответов «да» по одной из тенденций суммируется с количеством ответов «нет» по полярной тенденции в сопряженной паре. Если полученное число приближается к 20, то можно говорить об истинном преобладании той или иной устойчивой тенденции, присущей обследуемому индивиду и

проявляющейся не только в определенной социальной группе, но и за ее пределами.

Ответы испытуемого разнятся по соответствующим ключам (Приложение Б) и подсчитываются тенденции по каждой из сопряженных пар. Так как отрицание одного качества является признанием полярного качества, количество ответов «да» складывается с количеством ответов "нет" противоположных тенденций.

Результаты анализа среднестатистических данных о сформированности представления личности педагогов о своем поведении в реальной группе (зависимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы») представлены в рис. 2:

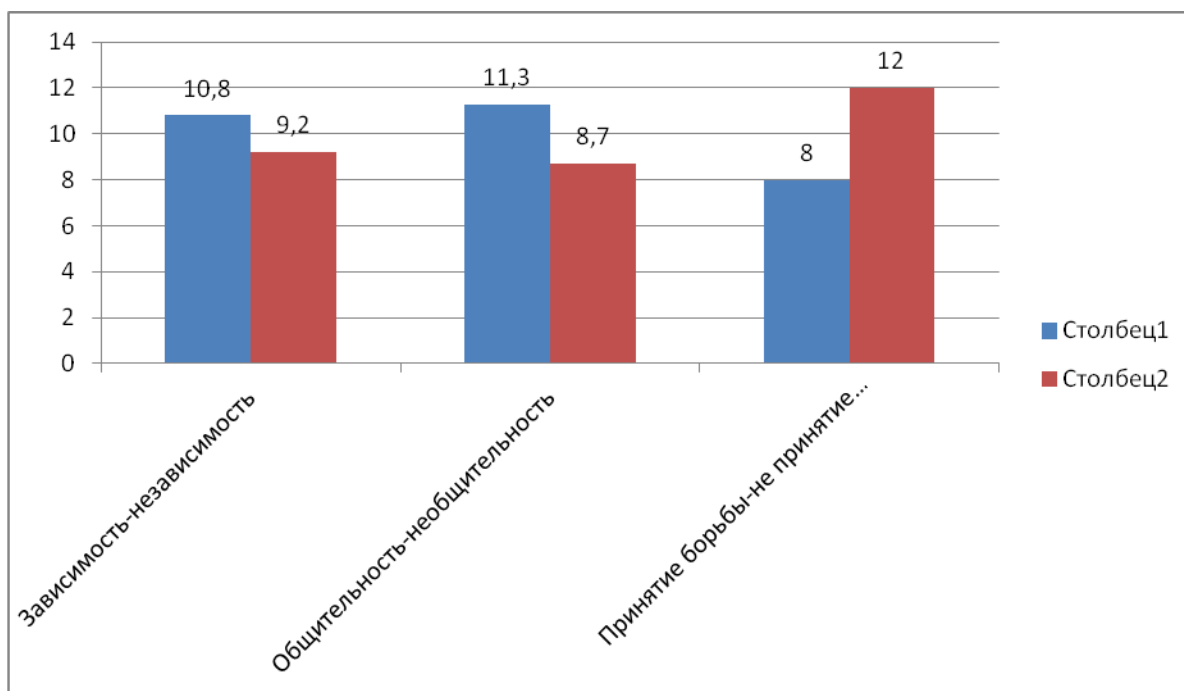


Рис. 2. Результаты диагностики особенностей поведения личности в группе у педагогов дошкольного учреждения (средние значения)

Каждая из тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристику, т.е. зависимость, общительность и «борьба» могут быть истинными, внутренне присущими личности, а могут быть внешними, своеобразной «маской», скрывающей истинное лицо человека.

Диагностика показала, что:

- зависимость преобладает над независимостью (средние значения показателей – 10,8 против 9,2): зависимость проявляется во внутреннем стремлении индивидов к принятию групповых стандартов и ценностей (социально и морально-этнических);

- общительность преобладает над необщительностью (средние значения показателей – 11,3 против 8,7), что свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении, как в группе, так и за ее пределами;

- непринятие «борьбы» преобладает над принятием «борьбы» (средние значения показателей – 12,0 против 8,0), что говорит нам о том, что педагоги чаще стремятся уйти от взаимодействия, стараются сохранить «нейтралитет» в групповых спорах и конфликтах, склонны к компромиссным решениям. Проявляется зависимость, нерешительность и подчиненность чужой воле, безынициативность.

Каждому педагогу мы присвоили по результатам диагностики по второй методике уровень корпоративной культуры по критерию особенностей поведения в группе. Итак, в исследуемой выборке 13 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их особенностей поведения в группе (57 % респондентов), 8 педагогов – средним уровнем (35 %) и 2 педагога – высоким (8 %).

3. Следующей методикой, которая была использована нами, это *«Оценка характеристик коллектива» (по В.С. Лазареву)* (описание методики – Приложение В, результаты диагностики – Приложение Е). Анализ характеристик коллектива в экспериментальной группе ДОО показал, следующее. По полученным результатам мы видим, что среднее значение общей оценки уровня сформированности коллектива зависит от уровня развития его интегральных и первичных характеристик. Максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках одной первичной характеристики – 100. (Таблица 2).



## Среднее значение показателей характеристик коллектива ДОО

	Показатели	МБДОУ г. Красноярска
<b>1.Ценностно-ориентационная зрелость коллектива</b>		
1	Ориентированность коллектива на текущие достижения	4,8
2	Ориентированность коллектива на развитие способов деятельности	4,1
3	Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов	4,9
<b>2.Организованность коллектива</b>		
1	Ответственность	4,2
2	Сработанность	4,5
3	Включенность членов коллектива на саморазвитие педагогов	4,4
<b>3.Сплоченность коллектива</b>		
1	Единство ориентации	4,1
2	Совместимость членов коллектива	4,5
3	Потенциальная стабильность	4,2

Представим также результаты диагностики в виде диаграммы (рис. 3):



Рис. 3 Результаты диагностики характеристик коллектива дошкольного учреждения (средние значения), где:

А - ценностно-ориентационная зрелость коллектива:

а1 - ориентированность коллектива на достижения (столбец 1);

а2 - ориентированность на развитие деятельности (столбец 2);

а3- ориентированность на саморазвитие педагогов (столбец 3);

Б - организованность коллектива:

б1 - ответственность (столбец 4);

б2 - сработанность (столбец 5);

б3 - включенность членов коллектива в управление (столбец 6);

В - сплоченность коллектива:

в1 - единство ориентации (столбец 7);

в2 - совместимость членов коллектива (столбец 8);

в3 - потенциальная стабильность (столбец 9).

Мы видим, что все средние показатели находятся чуть ниже средних значений (средний уровень – 5-7 баллов), однако внутреннее распределение позволяет выделить среди педагогов дошкольного учреждения различные уровни характеристик коллектива как критерия его корпоративной культуры. Так, мы по среднему баллу каждого педагога присвоили ему уровень корпоративной культуры (уровень корпоративной культуры = уровень

характеристик коллектива) по данной методике и получили следующие результаты: в исследуемой выборке 15 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их особенностей поведения в группе (65 % респондентов), 7 педагогов – средним уровнем (31 %) и 1 педагог – высоким (4 %).

По полученным данным мы видим, что наиболее значимыми и сильными характеристиками для коллектива исследуемого дошкольного учреждения являются: «Ориентированность коллектива на текущие достижения» (4,8 балла), где педагоги занимались творческой деятельностью, а руководитель инициировала творческий поиск личной и профессиональной самопрезентации имиджа, а также «Ориентированность на саморазвитие педагогов» (4,9 балла), т.е. педагоги в целом готовы к работе по профессиональному саморазвитию.

Показатель «Ответственность» был отмечен в МБДОУ – 4,2 баллов, как один из самых низжайших, что обусловлено авторитарными методами управления, с одной стороны, а с другой – методами стимулирования, т.е. два разных стиля управления приносили свои результаты в появлении показателя в коллективе. Качество образования зависит от стабильности кадров в коллективе как одного из условий его обеспечения.

Изучая показатель «Потенциальная стабильность коллектива», мы выявили следующее: ДОО – 4,2 балла. В целом, данные показали нестабильность и текучесть кадров, что объясняется статусностью дошкольного образования, финансированием и отношением государства и общества к профессии воспитателя. Несомненно, все эти показатели являются движущими сторонами в управлении и развитии коллектива. В ходе эксперимента мы предположили, что управление, направленное на формирование корпоративной культуры педагогов, принципиально изменит ситуацию в дошкольном учреждении и качество образования.

Наиболее низкими показателями были определены «ориентированность на развитие деятельности» МБДОУ – 4,1 балла, что

может быть связано с низкой заработной платой. Этот показатель является для руководителей тревожным, поскольку отсутствие потребности специалистов в саморазвитии приводит к снижению и качества образования, и имиджа учреждения, делая, таким образом, его неконкурентоспособным и невостребованным. А также низким показателем является «Единство ориентации» (4,1 балла): следовательно, у педагогов слабо развиты ценностные ориентировки в профессиональной деятельности, вокруг которых объединяется коллектив и развивается корпоративная культура.

Выявлен средний (в сравнении со всеми уровнями, а не с особенностями интерпретации использованной методики) уровень показателя «Включенность членов коллектива в управление»: МБДОУ – 4,4 бала, что говорит о демократическом стиле управления в дошкольном учреждении.

4. Анализ результатов диагностики по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» (описание методики – Приложение Г, результаты диагностики – Приложение Е) представлен на рис. 4 – мы сделали акцент на измерении интегральной удовлетворенности трудом:

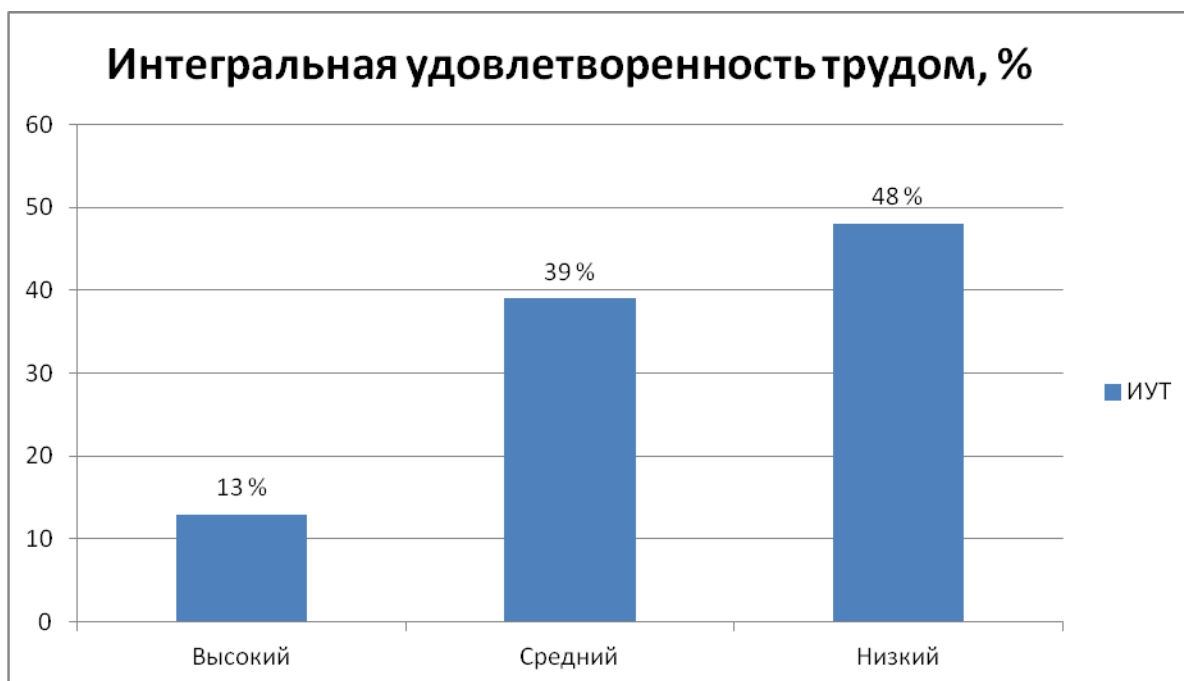


Рис. 4. Результаты диагностики интегральной удовлетворенности трудом педагогов ДОО

По полученным данным мы видим, что работой в дошкольном учреждении вполне удовлетворены: 13 % опрошенных педагогов, удовлетворены 39%, остальные 48 % не вполне удовлетворены работой. Мы объясняем это тем, что большинство педагогов, все-таки сознательно выбрали свою профессию, осознают ее необходимость, верны ей, несмотря на сложившиеся экономические условия.

Каждому педагогу мы присвоили по результатам диагностики по четвертой методике уровень корпоративной культуры по критерию удовлетворенности трудом (уровень корпоративной культуры = уровень интегральной удовлетворенности трудом). Итак, в исследуемой выборке 11 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их удовлетворенности трудом (48 % респондентов), 9 педагогов – средним уровнем (39 %) и 3 педагога – высоким (13 %).

Анализ конкретных показателей удовлетворенности трудом показал, что взаимоотношениями в коллективе удовлетворены больше половины опрошенных, данное состояние может быть проанализировано с точки зрения неудовлетворенности людей элементами социально – производственной ситуации: настроение, взаимопонимание, сплоченность. Мы полагаем, что на профессиональные взаимоотношения существенное влияние оказывает характер и стиль руководства, состояние психологического, нравственного климата, чем благоприятней нравственно-психологический климат в коллективе. Тем серьезнее, ответственнее отношение к работе и друг к другу наблюдается у каждого его члена. Мы так же полагаем, что пассивное отношение к делам коллектива, безразличное отношение друг к другу может быть вызвано перегрузкой, мелочными придирками руководства, чрезмерным администрированием, отсутствием перспектив роста. Равнодушие к коллегам вызывает и наличие многих нерешенных проблем жизни, быта.

Позитивным является тот факт, что сотрудничают между собой, готовы оказать помощь в работе – достаточно большое количество педагогов, так

как взаимопомощь, если она имеет место при разных жизненных ситуациях между людьми, как ничто другое; укрепляет доверие друг к другу, делает отношения искренними, дружескими, что благотворно сказывается и на развитии всех других взаимоотношений в коллективе. Однако, конечно, существенным моментом. Характеризующим инициативную и творческую работу, являются сами взаимоотношения, сложившиеся в коллективе на основе профессионально значимого интереса.

5. Для выяснения методов, с помощью которых руководитель формирует корпоративную культуру педагогов дошкольного учреждения, мы использовали анкетный опрос (Приложение Д). Респондентам предлагалось выбрать те методы, которые, как они считают, использует их руководитель для формирования и укрепления корпоративной культуры.

Как удалось выяснить, руководители стремятся к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций – 63%. Сплочением, консолидацией педагогического коллектива, превращением его в коллектив единомышленников руководитель осознанно занимается – 54%, но не является достаточным показателем, и по-нашему мнению, говорит о проблематичности создания благоприятного психологического климата, отражается на взаимоотношениях педагогов. Использование коллегиальных способов принятия решений, демократизация управлений – 64%. Стиль управления – гуманный, ориентирован на человека у руководителя – 69%. Руководитель подходит к комплектованию с учетом психологической совместимости людей – 62%. Руководитель создает условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями – 67%. Руководитель применяет меры по стимулированию творческой активности педагогов, эффективными считаются – 48%. Учитывая сложившиеся экономические условия (низкая заработная плата), для поддержания творческой деятельности педагогов только моральных стимулов уже недостаточно, поэтому руководителю необходимо продумывать и возможности материального стимулирования педагогов. Руководитель

проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 61%. Создает оптимальные условия для деятельности педагогов (удобное расписание, наличие качественного оборудования, учебных материалов и т.д.) – 78%. Руководитель умеет предвидеть конфликты и гасить их – 57%. Руководитель – 74% проявляет внимание к нуждам, бедам, радостям каждого педагога. Стремится к улучшению неофициальной структуры взаимоотношений, личных контактов во время вечеров отдыха, совместных поездок, экскурсий и пр. – 58%. В итоге этого исследования мы выяснили, что -68%, возглавляется яркими личностями, спланивающими вокруг себя сподвижников и личными качествами придающий своеобразие коллективу. Руководитель оценивает важность привнесения в управленческую практику пропагандистских инструментов и механизмов поддержания идейных установок, морально-этических ценностей и жизненных ориентиров педагогов. Пропаганда, как известно, наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии и в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Созданию таких условий как раз таки и способствует корпоративная культура, формируемая руководителем или под его непосредственным контролем. Руководитель, развивая и поддерживая инициативу педагогов и свободу на рабочем месте для осуществления новаторских идей. Обеспечивается тем самым развитие корпоративной культуры педагогов, формирует доверие и сотрудничество в ДОО. Приверженность педагогов к высоким этическим стандартам, побуждает и способствует обеспечению духа солидарности и чувство причастности педагогов в корпоративной семье дошкольного учреждения. Развитие корпоративной культуры педагогов не является самоцелью, оно направлено на обеспечение качества дошкольного образования.

На основании результатов проведенных методик мы выявили уровни корпоративной культуры всех педагогов исследуемой группы (сводная таблица располагается в Приложении Е). Первичная диагностика показала, что (рис. 5):



Рис. 5. Результаты определения сводного уровня корпоративной культуры педагогов ДОО

Как мы видим, в коллективе педагогов ДОО преобладает низкий уровень корпоративной культуры, что обуславливает необходимость работы по ее повышению.

### **2.3. Разработка программы формирования корпоративной культуры организационно-педагогических условий и её реализации в ДОО**

На основе проведенного анализа научных исследований и полученных в ходе диагностики данных, мы пришли к пониманию корпоративной культуры ДОО как ключевой переменной в модернизации образования в системе инновационного управления деятельностью на основе общих ценностей, установок норм, усилий всех сотрудников в достижении корпоративных целей. Совместно разделяемые ценности и убеждения определяют нормы поведения сотрудников и характер жизнедеятельности ДОО. Руководитель учреждения является инициатором



технологий управления развитием корпоративной культуры педагогов, которые определяют культуру учреждения.

Новые условия хозяйствования и социальный климат, повышение образовательного уровня, мотивации и гражданской ответственности сотрудников ДОО дают мощный импульс развитию корпоративной культуры во всем ее многообразии и требуют от руководителя ДОО пересмотра отношений к ней. В основе развития корпоративной культуры лежат правила, законы, нормы, идеи, внутренние кодексы, стандарты поведения и отношений, табу, регулирующие взаимоотношения сотрудников и ориентирующие их на инновационные процессы, обуславливающие достижение качества деятельности ДОО.

В современной практике дошкольных организаций при наличии четко поставленных целей и задач стабильного функционирования учреждения, без решения «культурного вопроса» не достигается эффективность работы коллектива. Корпоративная культура, контролируемая руководителем ДОО, как нельзя лучше подходит для отражения в сознании сотрудников процессов делегирования полномочий и необходимости совместных усилий. В создании корпоративной культуры сегодня видится этический ресурс дальнейшего развития, объединения новаторского потенциала педагогов, преодоления сопротивления бюрократической «старой гвардии». Более того, создание «мотивирующего видения», убеждение сотрудников ДОО в том, что оно несет в себе связь с жизнью, соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняет важную функцию управления – не только отразить реальные процессы жизнедеятельности большой группы сотрудников, но и одновременно навязать им «видение» трудовых отношений в ДОО. Ценностные ориентации обеспечивает, если они непрерывно и длительно воздействуют на субъектов образования при создании благоприятной обстановки для их восприятия. Эту функцию как раз и выполняет корпоративная культура, формируемая руководителем ДОО или под его непосредственным контролем, когда акцентируется внимание на чувстве

общности, причастности к совместному делу, последовательно создает образ компании, подчас более «реальный», чем сама действительность.

На основании изученного материала и с опорой на результаты диагностики уровней корпоративной культуры педагогов ДОО мы разработали программу формирования корпоративной культуры в МБДОУ г. Красноярск.

Цель программы заключается в развитии и укреплении корпоративной культуры дошкольной образовательной организации (в частности, МБДОУ г. Красноярск).

Задачи программы выделены в соответствии с целью:

- Совершенствование системы управления учебно-воспитательным процессом.
- Организационно-методическая подготовка и практическое осуществление мероприятий по диагностике и формированию корпоративной культуры.
- Создание оптимальных условий для развития и саморазвития педагогов и учащихся.
- Создание условий для развития корпоративной культуры.
- Создание атмосферы сплоченности для повышения эффективности инновационной работы.
- Коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т. д.);
- Организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т. п.).

Содержание программы:

Реализация программы предполагается в 4 этапа:

1 этап – подготовительный, который включает в себя ответ на вопрос: с чего начать формирование педагогического коллектива единомышленников, как сформировать потребность у сотрудников в таком коллективе.

Психологом были организованы различные тренинги, деловые игры, упражнения с целью дать педагогу знания о самом себе: уверен ли он в себе, удовлетворен ли профессионально, организованный ли он человек, каков его стиль общения, как он относится к своему ДОО. Общими усилиями педагогов был составлен желаемый портрет воспитателя ДОО (определены личностные качества).

Следующий шаг в работе – изучение сплоченности педагогического коллектива и межличностных отношений в нем. Использовались методы «незаконченных предложений»; коллективное создание портрета педагогического коллектива; исследование психологического климата в коллективе.

2 этап – тренинговый (обучающий). Обучение педагогического коллектива с целью повышения психолого-педагогических знаний, профессиональной компетентности через разнообразные формы работы.

3 этап – проблемно-ориентировочный. Предполагал работу проблемных и творческих групп:

- по выработке миссии ДОО (т.к. миссия заложена в основу деятельности коллектива, определяет направления его функционирования, поиск нового содержания, форм и методов учебно-воспитательной работы);

- по определению педагогического кредо – единого представления об идеалах, о духовных и нравственных ценностях (единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса, как субъекта, а не объекта; единый взгляд на роль воспитателя «Воспитатель не информатор, а организатор учебно-воспитательного процесса»; единое представление об отношении сотрудничества с ребенком, его родителями и т.д.);

- по выработке корпоративных правил поведения, корпоративной символики, корпоративных традиций ДОО.

4 этап – обобщающий. Предполагал разработку технологии формирования корпоративной культуры в ДОО, методические рекомендации.

Ожидаемые результаты программы:

1. Разработана технология формирования корпоративной культуры в ДОО.
2. Определены принципы организации внутренних процессов учреждения.
3. Сформирован внешний и внутренний имидж ДОО и правила взаимодействия как внутри организации, так и с потребителями предоставляемых образовательных услуг (дети, их родители).
4. Определены традиции дошкольного учреждения.

Представим в таблице 3 стратегию реализацию программы:

Таблица 3

## Стратегия реализации программы формирования корпоративной культуры у педагогов ДОО

№	Мероприятие	Цель	Срок	Ответственный	Результат
1 этап- подготовительный, который включает в себя ответ на вопрос: с чего начать формирование педагогического коллектива единомышленников, как сформировать потребность у сотрудников в таком коллективе.					
1.	-тренинг;	дать педагогу знания о самом себе: уверен ли он в себе, удовлетворен ли профессионально, организованный ли он человек, каков его стиль общения, как он относится к своему ДОО.	IX	Психолог	желаемый портрет воспитателя ДОО (определены личностные качества)
2.	-деловая игра;				
3.	-упражнения.				
4.	метод «незаконченных предложений» (необходимо дописать фразу «Мне нравится коллектив, в котором...»)	изучение сплоченности педагогического коллектива и межличностных отношений в нем	IX	заместитель заведующей по ВМР	коллективное создание портрета педагогического коллектива
5.	Исследование психологического климата в коллективе (по методике Е.И. Рогова)				

2 этап- тренинговый (обучающий)					
1.	консультирование групповое, индивидуальное (которое строится дифференцированно и на диагностической основе)	обучение педагогического коллектива с целью повышения психолого- педагогических знаний, профессиональной компетентности	XI	заместитель заведующей по ВМР, психолог	повышение психолого- педагогических знаний, профессиональной компетенции педагогов
2.	диспут «Что такое педагогический коллектив?» (авт. И.С.Деменева)		XII	заместитель заведующей по ВМР, психолог	
3.	Семинар- пратикум «Постигаем секреты педагогической риторики» (авт. О.М. Ельцова)		XII	заместитель заведующей по ВМР	
4.	семинар- практикум «Содержание и формы работы с детьми по формированию коммуникативной компетентности дошкольников»		методический совет		
5.	школа начинающего воспитателя		в течение года	воспитатель высшей кв. категории	
6.	тренинговые упражнения		I	психолог	

3 этап- проблемно- ориентировочный: организация работы проблемных групп					
1.	Проблемная группа по выработке миссии ДОО	определить направления функционирования ДОО, поиск форм и методов учебно-воспитательной работы	II- III	заведующая, зам.зав. по ВМР воспитатели , специалисты	Миссия ДОО
2.	Проблемная группа по определению педагогического кредо	определить единые представления об идеалах, о духовных и нравственных ценностях	II- III	зам.зав. по ВМР, воспитатели, специалисты	Единый подход к пониманию личности воспитанника как активного участника педагогического процесса, единое представление об отношении сотрудничества с ребенком, родителями.
3.	Творческая группа по выработке корпоративных правил поведения, символики, традиций		II- III	зам.зав. по ВМР, воспитатели , специалисты	Корпоративные правила поведения, символики ДОО (эмблема, гимн, флаг ДОО, значки, бейджи, газета ДОО, буклеты), традиции
4 этап - обобщающий					
1.	Творческая группа	Разработать технологию формирования корпоративной культуры в ДОО	IV - VI	зам.зав. по ВМР, воспитатели, специалисты	Технология формирования корпоративной культуры в ДОО

Программа реализовывалась во взаимодействии с руководством МБДОУ, с психологом данного учреждения. Педагоги неравномерно, но включались в деятельность: активность их росла по мере нарастания темпов работы. Участники группы высказали большое количество идей по формированию корпоративной культуры в конкретном дошкольном учреждении; эти идеи обсуждались и оформлялись в конкретные предложения и действия.

Отметим, что очень полезным оказалось включение в работу групп руководства дошкольного учреждения: педагоги увидели реально работающую обратную связь, что послужит для них хорошей практикой для установления дальнейших деловых взаимодействий. Руководство было достаточно хорошо и внимательно настроено по отношению к своим подчиненным: их идеи оценивались, высказывались встречные предложения.

Если в начале работы группы, общение внутри группы было крайне сдержанным, осторожным, исключительно по формальным вопросам, то в конце – стало более теплым, приветливым.

Мы оцениваем реализацию программы как успешную. Проверим эффективность оказанного воздействия, проведя повторную диагностику уровнем корпоративной культуры педагогов ДОО.

#### **2.4. Оценка эффективности программы и реализация организационно-педагогических условий развития корпоративной культуры в ДОО**

После реализации практической работы с педагогическим коллективом МБДОУ г. Красноярска была проведена вторичная диагностика с целью определения сдвигов в уровнях корпоративной культуры педагогов ДОО.

Так, были получены следующие результаты:

1. С помощью *методики диагностики мотивационной структуры личности* [В.Мильман] (Приложение 3 – сводные результаты повторной



диагностики педагогов) мы выявили основные виды мотивации (средние значения), которые представлены в диаграмме Е:

Акцент, как и в первичной диагностике, был сделан на выявление мотивационных характеристик, а не эмоциональных – и именно в реальной рабочей ситуации.



Рис. 6. Сводные результаты повторной диагностики мотивации педагогов ДОО по методике В. Мильмана

Мы видим, что:

- потребительская мотивация (Ж + К + С + О) – 54,9 (ранее была 63,5 %);
- производственная мотивация (Д + ДР + ОД) – 45,1 (ранее была 37,5 %).

Мы отмечаем, что уровень потребительской мотивации у педагогов ДОО снизился, а уровень производственной мотивации, соответственно, повысился, однако уровень производственной мотивации все же не стал выше уровня потребительской мотивации.

Вторичная диагностика мотивации педагогов ДОО показала, что производственная мотивация (рабочая направленность) в обследуемом учреждении (45,1 %) все же ниже по показателям (хотя и повысилась после практической работы с коллективом), чем потребительская мотивация

(общежитейская направленность) (54,9 %), что в большей степени говорит о доминировании натуральных потребностей субъектов и обеспечение их жизнедеятельности. Однако доминирование натуральных потребностей стало менее явным (уровни мотивации представлены практически одинаково, различия лишь в нескольких процентах.)

Мы видим, что намного меньше стали представлены параметры мотивации «жизнеобеспечение» и «комфорт» (13 % и 13,3 % соответственно) - т.е. педагоги стали меньше ориентироваться на достижение материальных внешних целей, на обеспечение физического комфорта – это свидетельствует о повышении корпоративной культуры, так как это мотивы потребительского характера; мотивы производственного характера стали представлены ярче (творческая активность – 16,3 %, социальная полезность – 14,8 %), что свидетельствует о том, что педагоги в большей степени стали ориентированы на творчество, саморазвитие и прочие нравственные мотивы.

Мы можем сделать вывод о том, что нравственным мотивам трудовой деятельности после проведения практической работы отдали предпочтение большее количество опрошенных педагогов (в сравнении с первичной диагностики), которые считают, «нужно постоянно совершенствоваться в своем деле, независимо от требований работы», «в своей работе всегда можно найти интересное, то, что увлекает», что среди рабочих дел много места занимает работа творческого характера. Эти педагоги в свободное время стремятся заниматься учебой, получать новые знания, повышать свою квалификацию, а так же они получают удовлетворение от своей работы.

Каждому педагогу, как и при первичной диагностики, мы присвоили по результатам диагностики по первой методике уровень корпоративной культуры по критерию мотивации. Итак, в исследуемой выборке теперь 8 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их рабочей мотивации (35 % респондентов), 6 педагогов – средним уровнем (43 %) и 5 педагогов – высоким (22 %). Эти данные мы соотнесем с результатами остальных методик (сводная таблица в Приложении 3). Мы

видим, что результаты повторной диагностики по этой методике показали повышение корпоративной культуры (рис. 7):

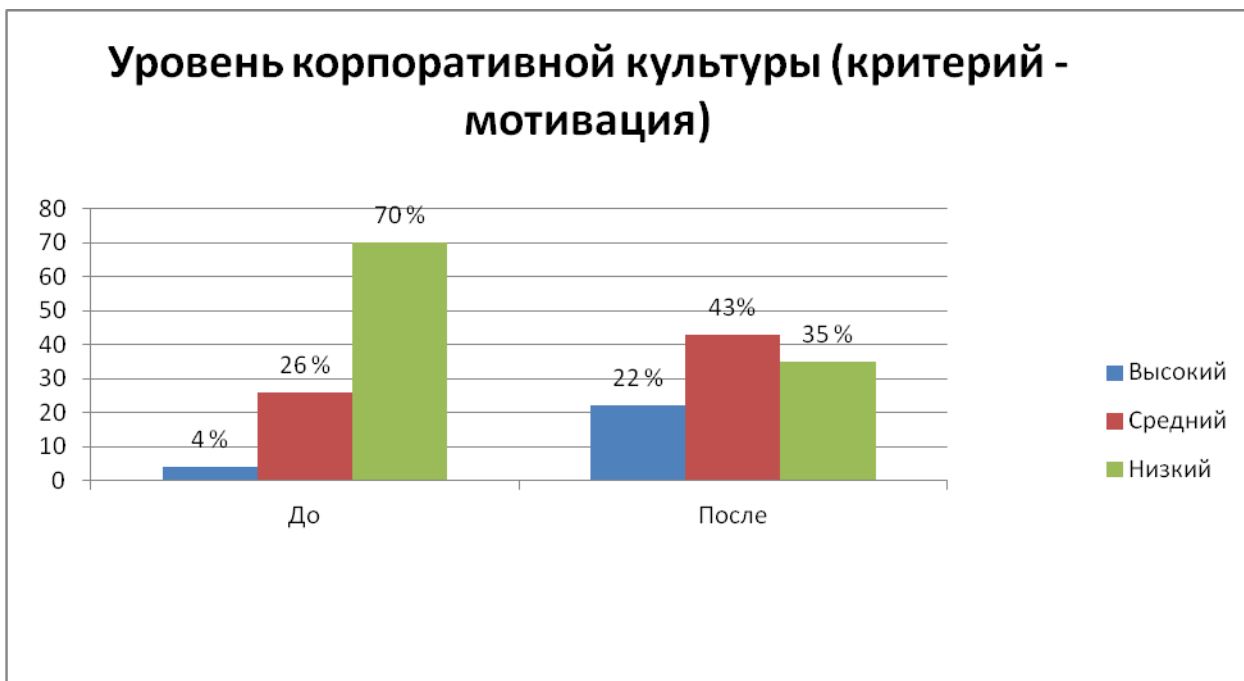


Рис. 7 Сравнение результатов диагностики уровня корпоративной культуры как уровня мотивации педагогов ДОО

Мы видим, что после реализации программы количество педагогов с высоким и средним уровнем мотивации повысилось, а количество педагогов с низким уровнем мотивации понизилось.

2. Результаты диагностики по методике «*Q – сортировка*» (В.Стевансон) представлены в Приложении 3.

Результаты анализа среднестатистических данных о сформированности представления личности педагогов о своем поведении в реальной группе (зависимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы» и избегание «борьбы») представлены в (рис. 8):

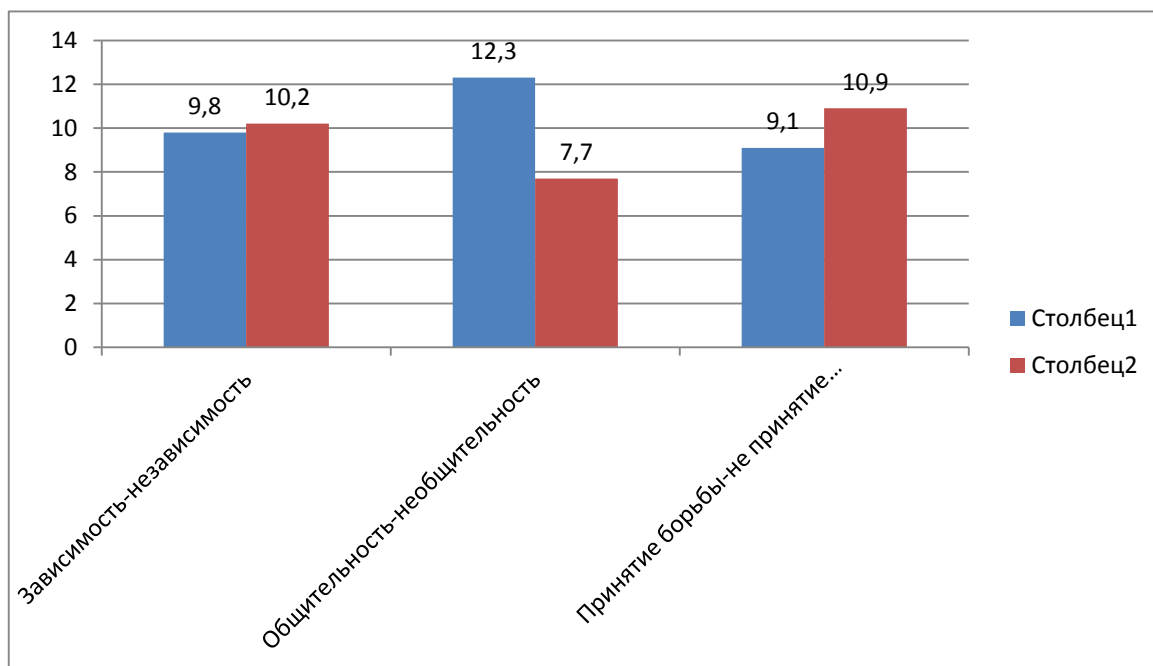


Рис. 8 Результаты повторной диагностики особенностей поведения личности в группе у педагогов дошкольного учреждения (средние значения)

Каждая из тенденций имеет внутреннюю и внешнюю характеристику, т.е. зависимость, общительность и «борьба» могут быть истинными, внутренне присущими личности, а могут быть внешними, своеобразной «маской», скрывающей истинное лицо человека.

Диагностика показала, что:

- независимость теперь преобладает над зависимостью (средние значения показателей – 10,2 против 9,8): независимость проявляется во внутреннем и внешнем стремлении личности не принимать групповые стандарты как социальные, так и морально-этические. Это педагоги с бойцовскими качествами, непокорные воле лидера, независимые в своих поступках, уверенные в том, что они ведут себя верно. В их поведении проявляется самостоятельность, решительность, упорство в отстаивании своих взглядов;

- общительность также преобладает над необщительностью, но уже с большим отрывом (средние значения показателей – 12,3 против 7,7), что свидетельствует о контактности, стремлении к эмоциональным проявлениям в общении, как в группе, так и за ее пределами;

- неприятие «борьбы» также преобладает над принятием «борьбы», однако разрыв между этими показателями значительно меньше (средние значения показателей – 10,8 против 9,1), что говорит нам о том, что педагоги чаще стремятся уйти от взаимодействия, стараются сохранить «нейтралитет» в групповых спорах и конфликтах, склонны к компромиссным решениям. Проявляется зависимость, нерешительность и подчиненность чужой воле, безынициативность.

Таким образом, мы видим, что педагоги после практической работы стали более независимы, также общительны, а вот показатель «принятие борьбы» - качественно не изменился.

Каждому педагогу мы присвоили по результатам диагностики по второй методике уровень корпоративной культуры по критерию особенностей поведения в группе. Итак, в исследуемой выборке 8 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их особенностей поведения в группе (35 % респондентов), 9 педагогов – средним уровнем (39 %) и 6 педагогов – высоким (26 %).

Эти данные мы соотнесем с результатами остальных методик (сводная таблица в Приложении 3). Мы видим, что результаты повторной диагностики по этой методике показали повышение корпоративной культуры (рис. 9):

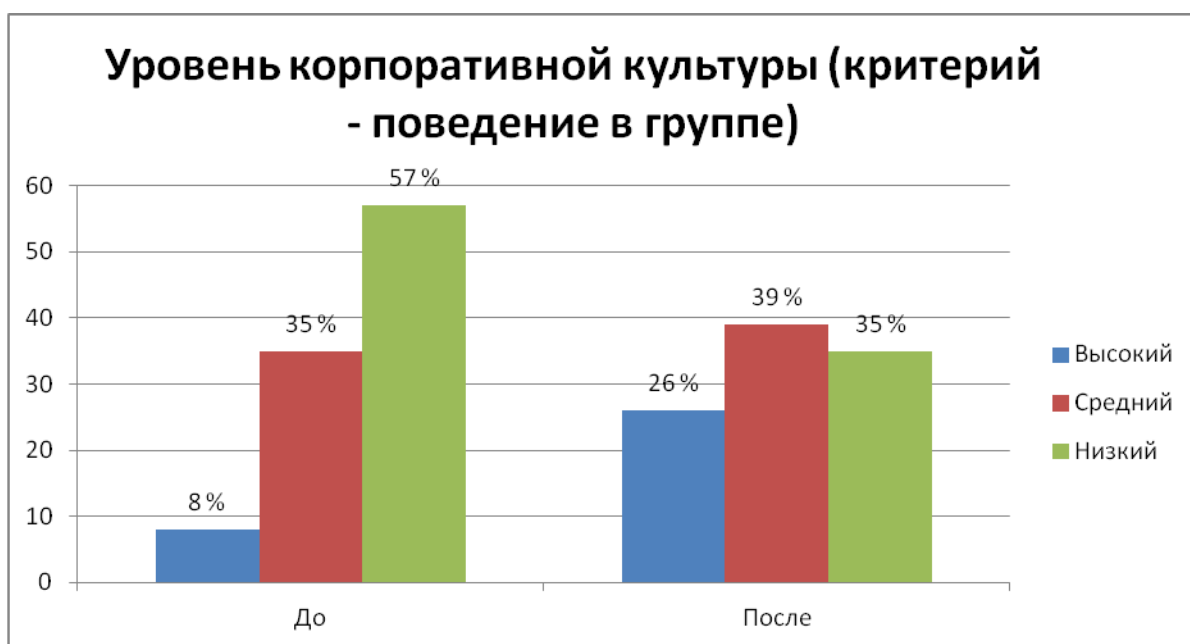


Рис. 9 Сравнение результатов повторной диагностики уровня корпоративной культуры как особенностей педагогов ДОО поведения в групп

Мы видим, что после реализации программы количество педагогов с высоким и средним уровнем эффективности поведения в группе повысилось, а количество педагогов с низким уровнем понизилось.

3. Результаты повторной диагностики по методике «Оценка характеристик коллектива» (по В.С. Лазареву) представлены в Приложении 3.

Были получены следующие результаты (таблица 4).

Таблица 4

Среднее значение показателей характеристик коллектива ДОО

	Показатели	МБДОУ г. Красноярск
<b>1.Ценностно-ориентационная зрелость коллектива</b>		
1	Ориентированность коллектива на текущие достижения	5,2 (ранее – 4,8)
2	Ориентированность коллектива на развитие способов деятельности	5,0 (ранее – 4,1)
3	Ориентированность коллектива на саморазвитие педагогов	5,3 (ранее – 4,9)
<b>2.Организованность коллектива</b>		
1	Ответственность	5,3 (ранее – 4,2)
2	Сработанность	5,5 (ранее – 4,5)
3	Включенность членов коллектива на саморазвитие педагогов	5,2 (ранее – 4,4)
<b>3.Сплоченность коллектива</b>		
1	Единство ориентации	4,8 (ранее – 4,1)
2	Совместимость членов коллектива	4,7 (ранее – 4,5)
3	Потенциальная стабильность	5,0 (ранее – 4,2)

Представим также результаты диагностики в виде диаграммы (рис. 10):

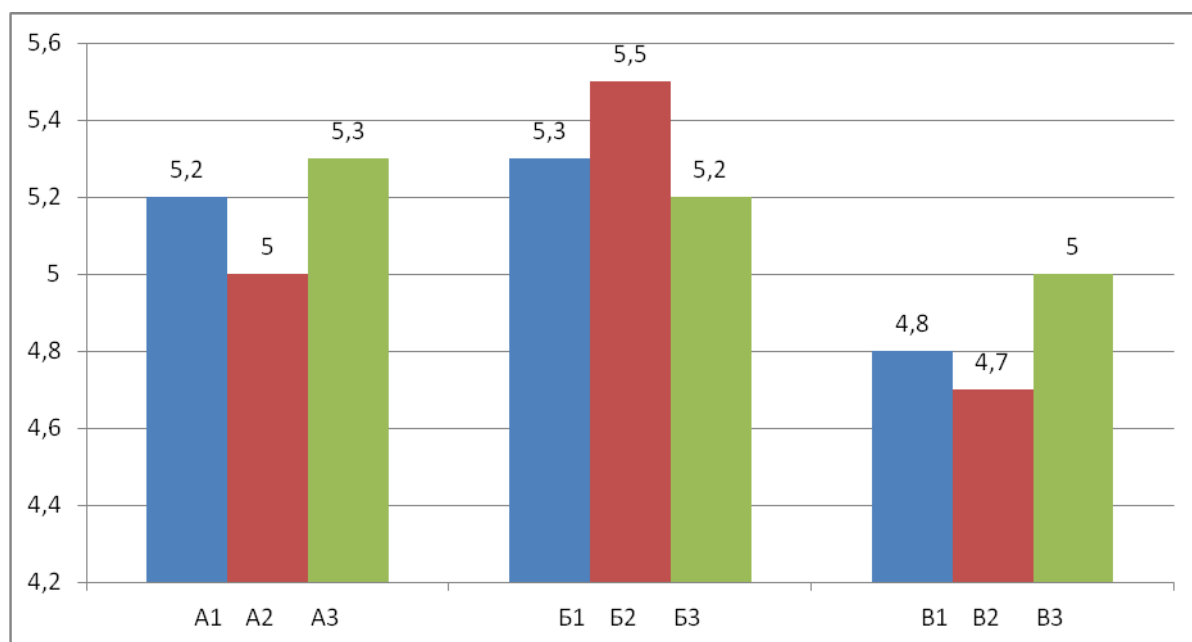


Рис. 10 Результаты повторной диагностики характеристик коллектива дошкольного учреждения (средние значения), где:

А - ценностно-ориентационная зрелость коллектива:

а1 - ориентированность коллектива на достижения (столбец 1);

а2 - ориентированность на развитие деятельности (столбец 2);

а3- ориентированность на саморазвитие педагогов (столбец 3);

Б - организованность коллектива:

б1 - ответственность (столбец 4);

б2 - сработанность (столбец 5);

б3 - включенность членов коллектива в управление (столбец 6);

В - сплоченность коллектива:

в1 - единство ориентации (столбец 7);

в2 - совместимость членов коллектива (столбец 8);

в3 - потенциальная стабильность (столбец 9).

Мы видим, что практически все средние показатели теперь находятся на среднем (средний уровень – 5-7 баллов), однако внутреннее распределение позволяет выделить среди педагогов дошкольного учреждения различные уровни характеристик коллектива как критерия его корпоративной культуры. Так, мы по среднему балу каждого педагога

присвоили ему уровень корпоративной культуры (уровень корпоративной культуры = уровень характеристик коллектива) по данной методике и получили следующие результаты: в исследуемой выборке 8 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их особенностей поведения в группе (35 % респондентов), 11 педагогов – средним уровнем (48 %) и 4 педагога – высоким (17 %).

Эти данные мы соотнесем с результатами остальных методик (сводная таблица в Приложении 3). Мы видим, что результаты повторной диагностики по этой методике показали повышение корпоративной культуры (рис. 11):

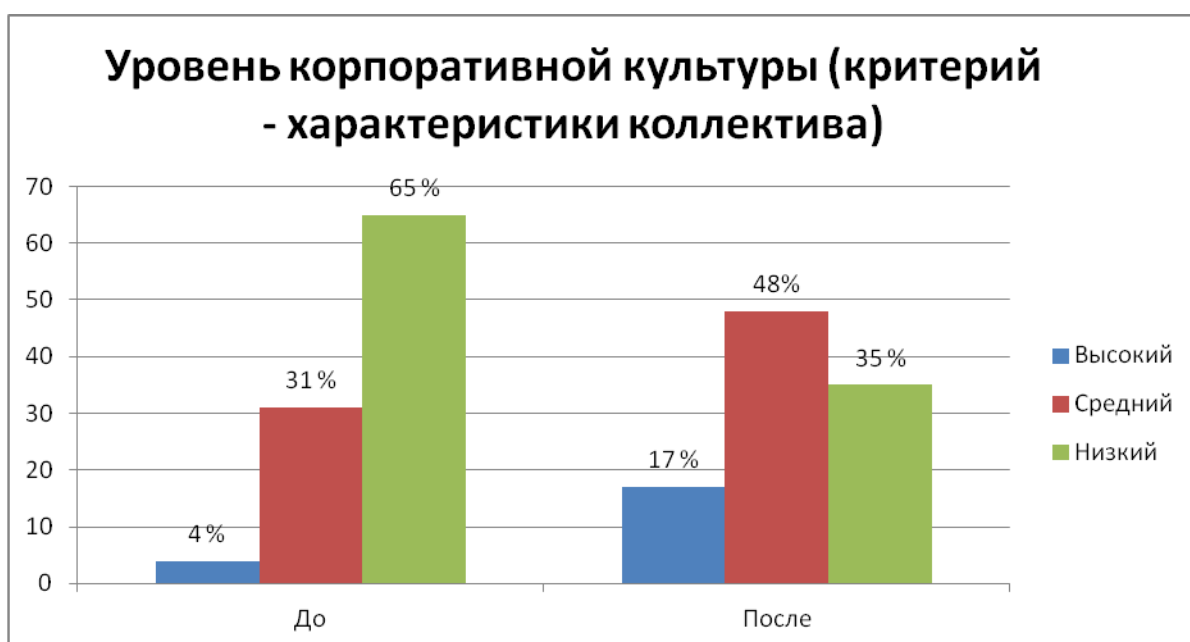


Рис. 11 Сравнение результатов повторной диагностики уровня корпоративной культуры как особенностей коллектива педагогов ДОО

Мы видим, что после реализации программы количество педагогов с высоким и средним уровнем оценивания характеристик коллектива в группе повысилось, а количество педагогов с низким уровнем понизилось.

4. Анализ результатов повторной диагностики по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» (результаты диагностики – Приложение 3) представлен на рис. 12 – мы сделали акцент на измерении интегральной удовлетворенности трудом:





Рис. 12 Результаты повторной диагностики интегральной удовлетворенности трудом педагогов ДОО

По полученным данным мы видим, что работой в дошкольном учреждении вполне удовлетворены: 17 % опрошенных педагогов, удовлетворены 61%, остальные 22 % не вполне удовлетворены работой.

Каждому педагогу мы присвоили по результатам диагностики по четвертой методике уровень корпоративной культуры по критерию удовлетворенности трудом (уровень корпоративной культуры = уровень интегральной удовлетворенности трудом). Итак, в исследуемой выборке всего 5 педагогов обладают низким уровнем корпоративной культуры по критерию их удовлетворенности трудом (22 % респондентов), 14 педагогов – средним уровнем (61 %) и 4 педагога – высоким (17 %).

Эти данные мы соотнесем с результатами остальных методик (сводная таблица в Приложении 3). Мы видим, что результаты повторной диагностики по этой методике показали повышение корпоративной культуры (рис. 13):

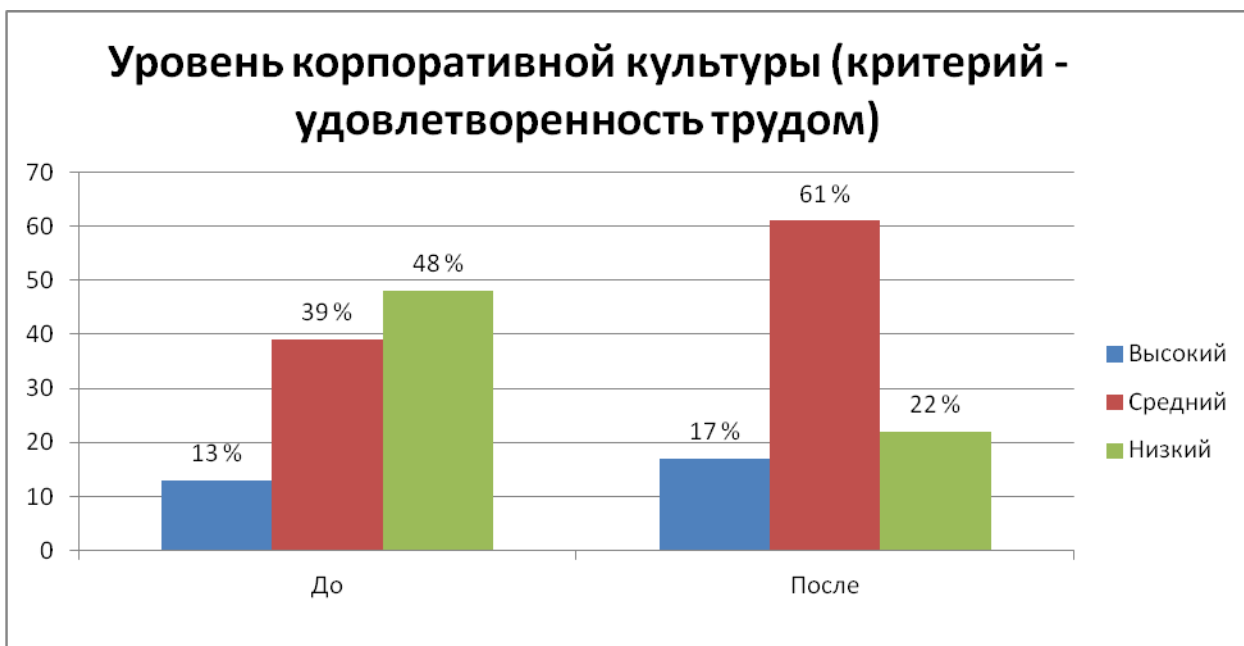


Рис. 13 Сравнение результатов повторной диагностики уровня корпоративной культуры как уровня удовлетворенности работой педагогов ДОО

Мы видим, что после реализации программы количество педагогов с высоким и средним уровнем удовлетворенности трудом повысилось, а количество педагогов с низким уровнем понизилось.

5. Также мы повторно оценили удовлетворенность педагогов ДОО теми методами, с помощью которых руководитель формирует корпоративную культуру педагогов дошкольного учреждения с помощью повторного анкетирования. Респондентам предлагалось вновь выбрать те методы, которые, как они считают, использует их руководитель для формирования и укрепления корпоративной культуры.

Как удалось выяснить, 78 % педагогов (18 респондентов) теперь считают, что руководители стремятся к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций (уровень этого параметра повышен). 56 % педагогов (13 респондентов) отмечают, что руководитель осознанно занимается сплочением, консолидацией педагогического коллектива, превращением его в коллектив единомышленников: параметр этот повыше, однако не достаточно. Использование коллегиальных способов принятия

решений, демократизация управлений – 83 % (19 респондентов) – показатель повышен. Стилль управления – гуманный, ориентирован на человека у руководителя – 78 % педагогов (18 респондентов) – показатель повышен. Руководитель подходит к комплектованию с учетом психологической совместимости людей – 62% (параметр на том же месте). Руководитель создает условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями – 78 % (18 респондентов) – показатель повышен. Руководитель применяет меры по стимулированию творческой активности педагогов, эффективными считаются – 65 % (15 респондентов) – показатель повышен. Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога – 61 %. Создает оптимальные условия для деятельности педагогов (удобное расписание, наличие качественного оборудования, учебных материалов и т.д.) – 78 % педагогов (18 респондентов) – показатель повышен. Руководитель умеет предвидеть конфликты и гасить их – 65 % (15 респондентов) – показатель повышен. Руководитель – 78 % педагогов (18 респондентов) проявляет внимание к нуждам, бедам, радостям каждого педагога – показатель повышен.

В итоге повторного анкетирования мы выяснили, что педагоги стали оценивать деятельность руководителя как более эффективные, выказывают больше доверия. Руководитель в большей степени стал восприниматься как правильно действующий, его действиям оказывают больше доверия.

На основании результатов проведенных методик мы выявили уровни корпоративной культуры всех педагогов исследуемой группы (сводная таблица располагается в Приложении 3). Вторичная диагностика показала, что (рис. 14):

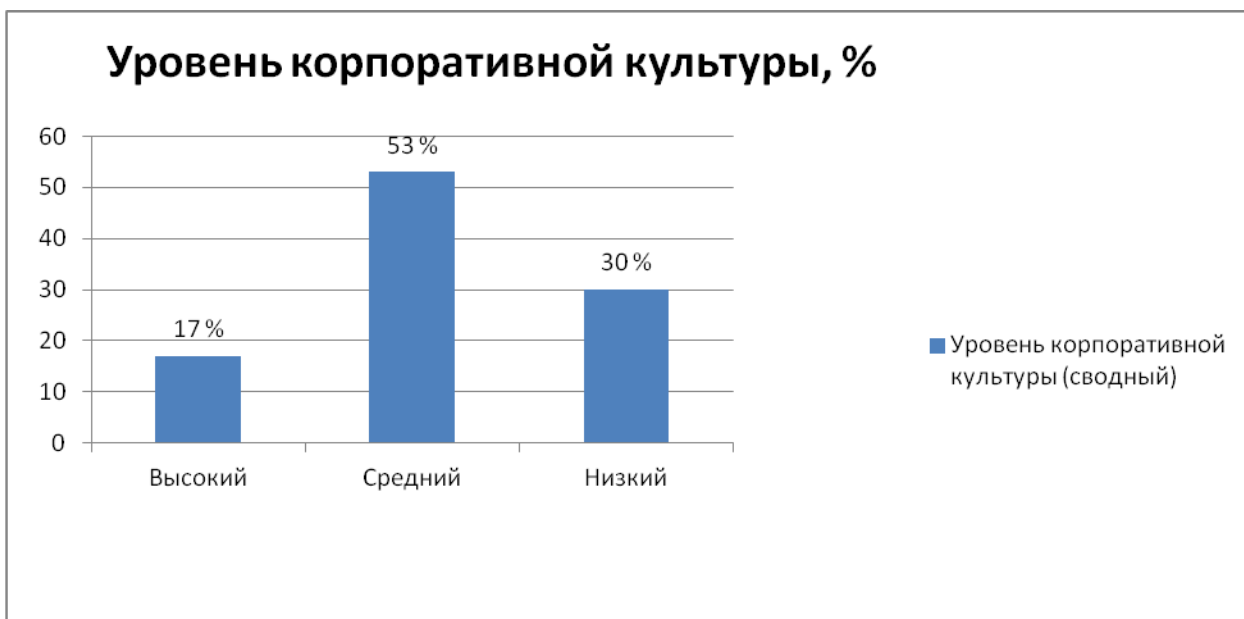


Рис. 14 Результаты определения сводного уровня корпоративной культуры педагогов ДОО: вторичная диагностика

Мы видим, что 17 % педагогов обладают высоким уровнем корпоративной культурой, 53 % - средним, 30 % - низким.

Сравним данные результаты с результатами первичной диагностики (рис. 15):

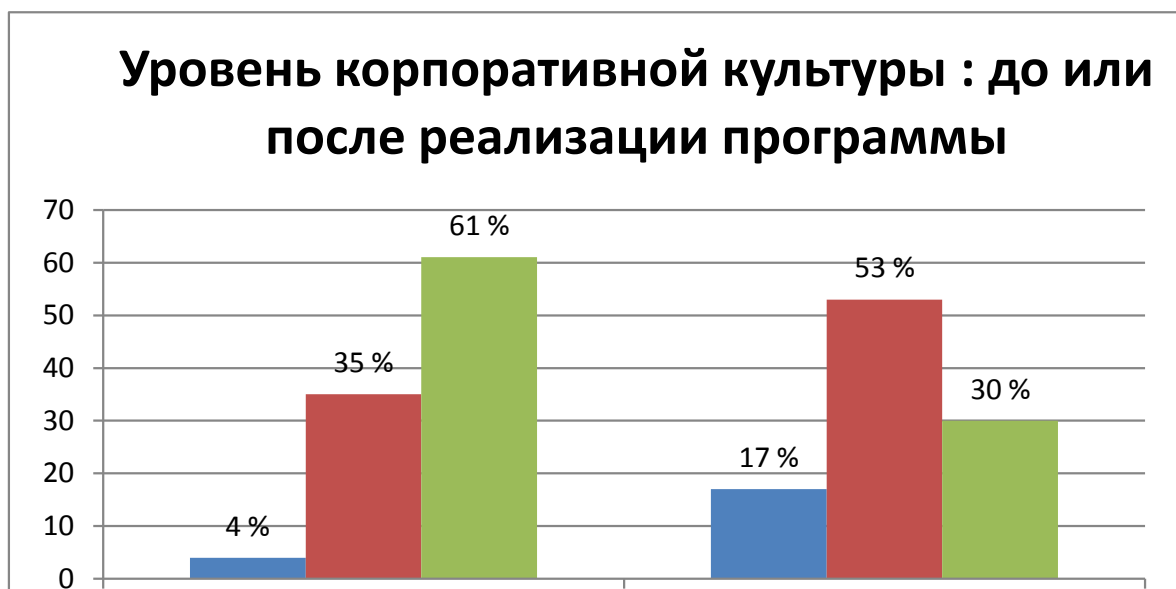


Рис. 15 Сравнение результатов повторной диагностики уровня корпоративной культуры педагогов ДОО

Как мы видим, численность педагогов с низким уровнем корпоративной культуры (с 61 % до 30 %), а численность педагогов ДООУ с высоким и средним уровнем корпоративной культуры повысилась (с 4 % до 17 % и с 35 % до 63 % соответственно).

Проверим динамику развития уровня корпоративной культуры методами математической статистики. Для обработки полученных данных был использован общепринятый метод математической статистики. Поскольку диагностические данные получены по бальной шкале измерения, то будут использоваться непараметрические методы расчета. Мы использовали критерий Мана-Уитни: сравним результаты диагностики по выборке до и после реализации программы, чтобы определить – значимы ли выявленные нами сдвиги.

Для численности выборки, равной 23, критические значениями являются:

–  $p \leq 0.01 = 158$ ;

–  $p \leq 0.05 = 189$ .

Результаты математического анализа диагностических данных представлены в таблице 5:

Оценка достоверности количественных показателей, изучаемых индикаторов  
в процессе эксперимента

№	Исследуемый параметр	Величина критерия	Вывод
1.	Мотивация педагогов ДОУ		
1.1	Мотив «жизнеобеспечение»	UЭмп = 152.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне значимости
1.2	Мотив «комфорт»	UЭмп = 208.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
1.3	Мотив «социальный статус»	UЭмп = 210.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
1.4	Мотив «общение»	UЭмп = 226.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
1.5	Мотив «Общая активность»	UЭмп = 130.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне значимости
1.6	Мотив «Творческая активность»	UЭмп = 85.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне значимости
1.7	Мотив «Социальная полезность»	UЭмп = 107.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне значимости
2.	Поведение личности в группе		
2.1	Шкала «Зависимость-независимость»	UЭмп = 202	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
2.2	Шкала «Общительность-необщительность»	UЭмп = 189.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
2.3	Шкала «Принятие борьбы-непринятие борьбы»	UЭмп = 201.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
3.	Характеристики коллектива		
3.1	А - ценностно-ориентационная зрелость коллектива		
3.1.1	Ориентированность коллектива на достижения	UЭмп = 196	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
3.1.2	Ориентированность на развитие деятельности	UЭмп = 185.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне неопределенности

3.1.3	Ориентированность на саморазвитие педагогов	UЭмп = 229.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
3.2 Организованность коллектива			
3.2.1	Ответственность	UЭмп = 175	Полученное эмпирическое значение находится в зоне неопределенности
3.2.2	Сработанность	UЭмп = 139	Полученное эмпирическое значение находится в зоне значимости
3.2.3	Включенность членов коллектива в управление	UЭмп = 199.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
3.3 Сплоченность коллектива			
3.3.1	Единство ориентации	UЭмп = 203.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
3.3.2	Совместимость членов коллектива	UЭмп = 184.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне неопределенности
3.3.3	Потенциальная стабильность	UЭмп = 193.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости
4	Интегральная удовлетворенность трудом	UЭмп = 198.5	Полученное эмпирическое значение находится в зоне незначимости

Математический анализ показал то, что не все выявленные нами сдвиги в компонентах корпоративной культуры статистически значимы. Можно достоверно утверждать о повышении нравственной производственной мотивации: т.е. в структуре мотивов педагогов ДОО стали значимо больше преобладать нравственные мотивы: социальная полезность, творческая активность и пр., значимо снизилась представленность мотива «жизнеобеспечение» - т.е. работа ради комфортного материального благосостояния перестала быть для педагогов наиболее значимым мотивом их профессиональной деятельности. Коллектив педагогов ДОО стал более сработанным (тому способствовала групповая работа и прочие формы работы в рамках реализации программы). Ряд сдвигов оценивается как достоверный при  $p \leq 0.05$  – т.е. эти результаты мы принимаем как доказанные, однако они требуют проверки и наблюдения: так, коллектив стал в большей

степени ориентирован на развитие деятельности, его члены в большей степени проявляют ответственность; времянахождение в коллективе видится им более приятным, а также стали более эффективными коммуникативные взаимодействия, так как повысилась совместимость членов коллектива. В таких характеристиках нам удалось повысить уровень корпоративной культуры педагогов ДОО.



## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Для управления формированием корпоративной культуры МБДОУ г. Красноярска необходимо было провести экспериментальное исследование.

Нами выделены критерии уровня корпоративной культуры (мотивация, поведение личности в группе, характеристики коллектива, удовлетворенность трудом), а также охарактеризованы уровни корпоративной культуры: высокий, средний, низкий.

Для изучения уровня проявления корпоративной культуры МБДОУ г. Красноярска был подобран диагностический инструментарий: методика диагностики мотивационной структуры личности (В.Мильман); методика «Q-сортировка» (В.Стефансон) для определения тенденций поведения человека в группе; методика «Интегральная удовлетворенность трудом», анкетный опрос. По итогам экспериментального изучения получены следующие результаты:

- 61 % педагогов дошкольного учреждения обладает низким уровнем корпоративной культуры; 35 % педагогов дошкольного учреждения обладают средним уровнем корпоративной культуры; 4 % педагогов дошкольного учреждения обладают высоким уровнем корпоративной культуры;

- несформированно у большинства опрошенных педагогов потребность в содержании выбранной профессии, ее в нравственном потенциале. К сожалению, не все педагоги понимают нравственный, гуманный смысл педагогической деятельности;

- работой опрошенные педагоги в дошкольном учреждении вполне удовлетворены; взаимоотношениями в коллективе удовлетворены больше половины опрошенных.

Диагностика выявила недостаточность уровня сформированности корпоративной культуры у педагогов дошкольной организации, что естественно не может не сказываться на качестве оказываемых

образовательных услуг, и что в свою очередь подтвердило важность и актуальность выбранной нами темы для исследования.

В ходе эксперимента мы предложили, что управление, направленное на формирование корпоративной культуры педагогов, принципиально изменит ситуацию в дошкольном учреждении и качество образования.

В целях повышения корпоративной культуры педагогов МБДОУ г. Красноярск была разработана и реализована программа. Ее цель – развитии и укреплении корпоративной культуры дошкольной образовательной организации. Работа проводилась в четыре этапа: подготовительный, тренинговый (обучающий), проблемно-ориентировочный и обобщающий. Мы сделали акцент на активности педагогов в формировании корпоративной культуры у самих себя. Были использованы такие формы работы: диагностические методики (т.е. психодиагностика), тренинговые игры и упражнения, групповые и индивидуальные консультации, диспуты, семинары-практикумы, работа в проблемных и творческих группах. В работу с педагогами были вовлечены психолог дошкольного учреждения и его руководство, что позволило сделать работу более эффективной.

Повторная диагностика показала, что численность педагогов с низким уровнем корпоративной культуры (с 61 % до 30 %), а численность педагогов ДОО с высоким и средним уровнем корпоративной культуры повысилась (с 4 % до 17 % и с 35 % до 63 % соответственно).

Мы проверили динамику развития уровня корпоративной культуры методами математической статистики (критерий Мана-Уитни). Математический анализ показал то, что не все выявленные нами сдвиги в компонентах корпоративной культуры статистически значимы. Можно достоверно утверждать о повышении нравственной производственной мотивации: т.е. в структуре мотивов педагогов ДОО стали значимо больше преобладать нравственные мотивы: социальная полезность, творческая активность и пр., значимо снизилась представленность мотива «жизнеобеспечение» - т.е. работа ради комфортного материального

благополучия перестала быть для педагогов наиболее значимым мотивом их профессиональной деятельности. Коллектив педагогов ДОО стал более сплоченным (тому способствовала групповая работа и прочие формы работы в рамках реализации программы). Ряд сдвигов оценивается как достоверный при  $p \leq 0.05$  – т.е. эти результаты мы принимаем как доказанные, однако они требуют проверки и наблюдения: так, коллектив стал в большей степени ориентирован на развитие деятельности, его члены в большей степени проявляют ответственность; времянахождение в коллективе видится им более приятным, а также стали более эффективными коммуникативные взаимодействия, так как повысилась совместимость членов коллектива. В таких характеристиках нам удалось повысить уровень корпоративной культуры педагогов ДОО.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время тема корпоративной культуры – ключевой вопрос многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организаций. Успех любой организации, тем более, дошкольного образовательного учреждения – это результат коллективных усилий ее членов, результат высокого качества сотрудников. Развитие образования в контексте культуры позволяет и обуславливает необходимость модернизации системы управления.

Формирование корпоративной культуры в ДОО в условиях изменения социальной среды, требований к профессиональной деятельности является одной из задач оптимизации организационно-управленческого процесса в целом. В настоящее время существует недостаточное количество исследований, посвященных рассмотрению методов и программ формирования корпоративной культуры в ДОО. Несмотря на то, что интерес к корпоративной культуре в ДОО и непосредственно к изучению ее структурных компонентов существует, но до сих пор проблема формирования корпоративной культуры в соответствии с образом жизни, профессиональной деятельности специалиста является малоработанной как в теоретическом, так и в практическом аспекте.

Проанализировав ряд определений корпоративной культуры можно констатировать, что это очень сложное, многослойное явление; система представлений, символов, традиций, ценностей, образов поведения и мышления, а так же способ жизнедеятельности членов коллектива [М.А.Аралова, Э.Браун, Э.Джакус, Е.Л.Катасонова, Н.Н.Пусенкова, Э.Шейн, и др.]. Причем все это с одной стороны складывается из поведения сотрудников, а с другой – оказывает непосредственное воздействие на их поведение. Поэтому, чем доброжелательнее. Ответственнее, с большим увлечением работает коллектив дошкольного образовательного учреждения,

тем выше корпоративная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей и приглашенных специалистов.

На формирование и развитие корпоративной культуры влияет множество разнообразных факторов. Все их можно с достаточной степенью условности разделить на три группы: лично-поведенческие факторы, связанные с поведением руководителя и членов организации, включающие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры; структурно-нормативные факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на корпоративную культуру, закрепляются в сознании работников и тем самым становятся ее элементами и внешние факторы, которые связаны с экономико-политическими условиями, в которых действует организация [О.Родин].

Кроме того, на формирование корпоративной культуры коллектива оказывает влияние личной культуры его руководителя (его личная вера, ценности, стиль поведения, личностные и профессиональные способности), которая во многом определяет культуру организации. В исследованиях отмечается следующая система требований к современному лидеру: способность руководить (навыки руководства): анализ своей роли, определение знаний, передача полномочий и ответственности, вознаграждение эффективной работы, умение справиться с «трудными» людьми; умение обучать и развивать подчиненных: создание благоприятной среды для личного роста, умение определить индивидуальные потребности в обучении. Умение консультировать, умение извлекать уроки из опыта работы; способность формировать коллектив: выявление возможностей потенциала коллектива, роль лидера коллектива, развитие зрелости коллектива, преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива [М.Вудкока, Д.Френсиса].

Для изучения уровня проявления корпоративной культуры в МБДОУ г. Красноярска был подобран диагностический инструментарий: методика диагностики мотивационной структуры личности [В.Мильман]; методика

«Q-сортировка» [В.Стефансон] для определения тенденций поведения человека в группе; методика оценки удовлетворенности работой [В.А.Ядов]. Нами были разработаны критерии, показатели и уровни сформированности корпоративной культуры в дошкольном учреждении.

По итогам исследования было выявлено, что уровень сформированности корпоративной культуры педагогов данного дошкольного учреждения недостаточно выражен, что естественно не может не сказываться на качестве оказываемых образовательных услуг. И что в свою очередь подтвердило важность и актуальность выбранной нами темы для исследования. Педагог – это главное лицо преобразовательного процесса на гуманистической основе. Насколько ему это удастся, зависит от его профессиональной подготовки, общего культурного уровня, а также от личностных качеств. Значительная часть развивающего эффекта обучения связана именно с личностью педагога, которая воплощает в себе определенные культурные образцы, проявляет их в стиле общения, в своих ценностных установках. Современные тенденции в развитии дошкольного образования вызывают необходимость перевода управления дошкольными учреждениями на новую «философию», в основе которой лежит мотивационно-системный подход и личностно-ориентированные цели его осуществления. Приоритетными в ней является ориентация на человека и его потребности; создание условий, обеспечивающих всестороннее развитие личности педагога, мотивацию коллективной и индивидуальной деятельности. Современные условия требуют от руководителя перехода от командно-административной системы управления к системе профессионального сотрудничества. Сегодня успех в работе во многом зависит от умения руководителя подбирать необходимых педагогов и определять их место в педагогическом процессе; привлекать новых работников, обучать их действовать в меняющихся условиях; добиваться улучшения качества работы каждого педагога; создать обстановку творческого сотрудничества и развития добрых взаимоотношений в

коллективе; создавать и поддерживать моральный климат в коллективе; заботиться о здоровье и физическом состоянии педагогов. Задача руководителя – создать необходимые условия в дошкольном учреждении для формирования корпоративной культуры педагогов.

В целях повышения корпоративной культуры педагогов МБДОУ г. Красноярска была разработана и реализована программа. Ее цель – развитии и укреплении корпоративной культуры дошкольной образовательной организации. Работа проводилась в четыре этапа: подготовительный, тренинговый (обучающий), проблемно-ориентировочный и обобщающий. Мы сделали акцент на активности педагогов в формировании корпоративной культуры у самих себя. Были использованы такие формы работы: диагностические методики (т.е. психодиагностика), тренинговые игры и упражнения, групповые и индивидуальные консультации, диспуты, семинары-практикумы, работа в проблемных и творческих группах. В работу с педагогами были вовлечены психолог дошкольного учреждения и его руководство, что позволило сделать работу более эффективной.

Повторная диагностика показала, что численность педагогов с низким уровнем корпоративной культуры (с 61 % до 30 %), а численность педагогов ДОО с высоким и средним уровнем корпоративной культуры повысилась (с 4 % до 17 % и с 35 % до 63 % соответственно).

Мы проверили динамику развития уровня корпоративной культуры методами математической статистики (критерий Мана-Уитни). Математический анализ показал то, что не все выявленные нами сдвиги в компонентах корпоративной культуры статистически значимы. Можно достоверно утверждать о повышении нравственной производственной мотивации: т.е. в структуре мотивов педагогов ДОО стали значимо больше преобладать нравственные мотивы: социальная полезность, творческая активность и пр., значимо снизилась представленность мотива «жизнеобеспечение» - т.е. работа ради комфортного материального благосостояния перестала быть для педагогов наиболее значимым мотивом

их профессиональной деятельности. Коллектив педагогов ДОО стал более сработанным (тому способствовала групповая работа и прочие формы работы в рамках реализации программы). Ряд сдвигов оценивается как достоверный при  $p \leq 0.05$  – т.е. эти результаты мы принимаем как доказанные, однако они требуют проверки и наблюдения: так, коллектив стал в большей степени ориентирован на развитие деятельность, его члены в большей степени проявляют ответственность; времянахождение в коллективе видится им более приятным, а также стали более эффективными коммуникативные взаимодействия, так как повысилась совместимость членов коллектива. В таких характеристиках нам удалось повысить уровень корпоративной культуры педагогов ДОО.

В ходе проведения исследования обозначился круг проблем, требующих дальнейшей разработки. Эти проблемы могут быть связаны с необходимостью поиска педагогических средств и форм работы с педагогами коллектива по инициированию их творческой деятельности и в работе с семьей; с созданием системы поощрения коллективных и индивидуальных результатов творческой деятельности; с созданием индивидуального личностного пространства педагогу для культурной и профессиональной самореализации.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура». М.: Экзамен, 2013. 89 с.
2. Абсалямова А. Управление дошкольным образованием М.: Дошкольное воспитание. 2012. 236 с.
3. Агеев А, Грачев М. Организационная культура современной корпорации. М.: МЭМО, 1990. С 36.
4. Аникеева Н.П. Психологический климат в коллективе. М. 1989. С 47.
5. Аралова М.А. Управление дошкольным образовательным учреждением. М.: 2004. 159 с.
6. Аралова М.А. Формирование коллектива ДОУ: психологическое сопровождение. М. 2005. С 76.
7. Белая К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом. М.: 1996. С 53.
8. Белая К.Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция. М.: 2003. 112 с.
9. Белова Л.А. Развитие корпоративной культуры в условиях автономного дошкольного образовательного учреждения. М.: Детский сад: теория и практика, 2011. 241 с.
10. Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ. М.: Мир образования – образование в мире, 2007. 166 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995. 416 с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер М.: 1991. 318 с.
13. Галагузов А.Н. Корпоративная культура вуза: учебное пособие для студентов. Екатеринбург: Урал, 2010. 120 с.

14. Галагузов А.Н. Корпоративная культура как фактор профессиональной подготовки и переподготовки педагогов. Екатеринбург: Педагогическое образование в России, 2010. С 29.
15. Глущенко О.А. Корпоративная культура как важнейшая общеорганизационная программа, способствующая созданию развивающей атмосферы в дошкольном образовательном учреждении. М.: Апробация, 2016. С 72.
16. Глущенко О.А. Управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения: М.: Апробация, 2009. 173 с.
17. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финперсс, 2000. 256с.
18. Губайдуллина Е.В. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения. М.: Молодой ученый, 2016. 538 с.
19. Жалило Б. Операция на душе - изменение корпоративной культуры компании. М.: Управление персоналом, 2007. С 48.
20. Калашникова М.Б. Корпоративная культура как средство обеспечения психологической безопасности ребенка в детском саду. Новгород: Вестник, 2012. С 73.
21. Капустина Н.Г. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения как концепт. М.: Детский сад: теория и практика, 2011. С 6.
22. Катасонова Е.Л. Японские корпорации: культура, благотворительность, бизнес. М.:1992. 52 с.
23. Козырева О.А. Корпоративная культура педагога как условие и продукт управления качеством подготовки кадров в образовательном учреждении. М.: Современная педагогика, 2014. С 9.
24. Козырева О.А. Некоторые аспекты детерминации профессиональной, организационной и корпоративной культуры педагогов в ресурсах теории управления и профессионального образования. М.: Экономика и социум, 2014. С 12.

25. Лосев П.Н. Управление методической работой в современном ДОУ. М.: ТЦ Сфера, 2012. 208 с.
26. Мельник Т.И. К вопросу о диагностике уровня развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. М.: Молодой ученый, 2016. 364 с.
27. Стефансон В. Методика «Q -сортировка» М., 2001. 69 с.
28. Мехтиева Е.Д., Солодовникова М.Н., Черненко Л.И. Простые способы повышения культуры педагогического коллектива. М.: Директор школы. 2008. 144 с.
29. Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. М.: 1990. С 43.
30. Митин С.Н. Корпоративная культура образовательного учреждения : формирование, развитие, сохранение. Ульяновск: УИПКПРО, 2012. 184 с.
31. Наумова Л.А. Корпоративная культура как показатель управления развитием дошкольного образовательного учреждения. М.: 2015. С 29.
32. Новицкая В.А. Корпоративная культура педагогов дошкольного образовательного учреждения: особенности диагностики и пути развития. М.: Детский сад: теория и практика, 2013. 119 с.
33. Пусенкова Н.Н. Культура корпорации. М.: ЭКО, 1991. С 6.
34. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М.: Менеджмент, 1998. С 82.
35. Рыбакова Н.Н. Деятельность менеджера по формированию и развитию организационной культуры образовательного учреждения. Омск: Омский научный вестник, 2007. С 52.
36. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Теория и практика, 2001. С 73.
37. Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: 2004. 137 с.
38. Степанова О.В. Корпоративная культура в образовании как проблема научного исследования. М.: Знание, 2016. С 32.

39. Субочев Н.С. Организационная культура как организационный идеал. М.: Социально-гуманитарные знания, 2005. 293 с.
40. Терещенко М.Н. Формирование корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения. М.: Детский сад: теория и практика, 2011. С 40.
41. Кибанова А.Я. Управление персоналом ДООУ. М.: ИНФРА, 2014. 512 с.
42. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. М.: 2003. 184 с.
43. Фильченко О.Ю. Изучение особенностей корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения. М.: Молодой ученый, 2011. С 127.
44. Франц А.С. Корпоративная культура учреждений профессионального образования. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2011. 192 с.
45. Чумичева Р.М. Управление качеством дошкольного образования. Ростов-на-Дону: 2001. С 16.
46. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2013. 237 с.

**Диагностика мотивационной структуры личности (В.Мильман)**

**Цель методики:** выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о рабочей (производственной мотивации).

**Ход диагностики:**

Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов.

**Текст опросника**

*1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:*

- а) «время — деньги». Нужно стремиться зарабатывать их больше;
- б) «главное — здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;
- ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.

*2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:*

- а) работа — это вынужденная жизненная необходимость;
- б) главное — не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;
- г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;
- д) главное — завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;

- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

*3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:*

- а) текущие, домашние;
- б) отдых и развлечения;
- в) встречи с друзьями;
- г) общественные дела;
- д) занятия с детьми;
- е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
- ж) «хобби»;
- з) подрабатывание денег.

*4. Среди моих рабочих дел много места занимают:*

- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);
- б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
- в) общественная работа;
- г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;
- д) работа творческого характера;
- е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
- ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
- з) свободное время, перекуры, отдых.

*5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:*

- а) заниматься текущими домашними делами;
- б) отдыхать;
- в) развлекаться;
- г) заниматься общественной работой;
- д) заниматься учебой, получать новые знания;
- е) заниматься творческой работой;

- ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
- з) делать дело, дающее возможность заработать.

*6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:*

- а) тем, что составляет мои основные обязанности;
- б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);
- в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
- г) общественной работой;
- д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
- е) творческой работой;
- ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;
- з) работой, за которую можно получить больше денег.

*7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:*

- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
- б) об общих знакомых;
- в) о том, что вижу и слышу вокруг;
- г) как добиться успеха в жизни;
- д) о работе;
- е) о своих увлечениях («хобби»);
- ж) о своих успехах и планах;
- з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

*8. Моя работа дает мне прежде всего:*

- а) достаточные материальные средства для жизни;
- б) общение с людьми, дружеские отношения;
- в) авторитет и уважение окружающих;
- г) интересные встречи и беседы;
- д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
- е) чувство своей полезности;
- ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
- з) возможность служебного продвижения.

*9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:*

- а) уютно, хорошие развлечения;
- б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;
- в) тебя уважают, считают авторитетом;
- г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
- д) можно приобрести новых друзей;
- е) бывают известные заслуженные люди;
- ж) все связаны общим делом;
- з) можно проявить и развить свои способности.

*10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:*

- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
- б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
- в) с которыми можно больше заработать;
- г) которые имеют авторитет и вес на работе;
- д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
- е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе;
- ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
- з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

*11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:*

- а) материальное благополучие;
- б) возможность интересно развлекаться;
- в) хорошие условия жизни;
- г) хорошую семью;
- д) возможности интересно проводить время в обществе;
- е) уважение, признание и благодарность других;
- ж) чувство полезности для других;
- з) созданного чего-то ценного, полезного.

*12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:*



- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б) хорошие условия для работы;
- в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г) определенные творческие достижения;
- д) хорошую должность;
- е) самостоятельность и независимость;
- ж) авторитет и уважение коллег;
- з) высокий профессиональный уровень.

*13. Больше всего мне нравится, когда:*

- а) нет насущных забот;
- б) кругом — комфортное, приятное окружение;
- в) кругом — оживление, веселая суета;
- г) предстоит провести время в веселом обществе;
- д) испытываю чувство соревнования, риска;
- е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж) погружен в свою работу;
- з) включен в совместную работу с другими.

*14. Когда меня постигает неудача, не получается того, что я очень хочу:*

- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в) теряюсь, злюсь на себя;
- г) злюсь на то, что мне помешало;
- д) стараюсь оставаться спокойным;
- е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
- ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
- з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение

### **Обработка результатов**

Ответы испытуемого переводятся в баллы:

- «++» – 3 балла,
- «+» – 2 балла,
- «=» – 1 балл,
- «-» или «?» – 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим правилам:

«Жизнеобеспечение» (Ж): 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а;

«Комфорт» (К): 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в;

«Социальный статус» (С): 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е;

«Общение» (О): 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в;

«Общая активность» (Д): 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з;

«Творческая активность» (ДР): 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г;

«Социальная полезность» (ОД): 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитейскую направленность личности, сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

## Приложение Б

### Методика «Q - сортировка» (В.Стефансон)

**Цель методики:** определить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, необщительность, принятие «борьбы», избежание «борьбы». При работе с методикой испытуемый проявляет свою индивидуальность, т.е. реальное «я», а не «соответствие – несоответствие» статистическим нормам и результатам других людей.

#### Ход диагностики:

Вашему вниманию предлагается 60 утверждений, касающихся поведения человека в группе. Прочтите последовательно каждое из них и ответьте «да», если оно соответствует вашему представлению о себе, или «нет», если не соответствует ему. В исключительных случаях разрешается ответить «сомневаюсь». Ответы зафиксируйте в регистрационном бланке.

#### Опросник

1. Я критичен к товарищам.
2. У меня возникает тревога, когда в группе начинается конфликт.
3. Я склонен следовать советам лидера.
4. Я не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Мне нравится дружественность в группе.
6. Я склонен противоречить лидеру.
7. Испытываю симпатию к одному-двум определенным товарищам.
8. Избегаю встреч и собраний в группе.
9. Мне нравится похвала лидера.
10. Я независим в суждениях и манере поведения.
11. Я готов стать на чью-либо сторону в споре.

12. Я склонен руководить товарищами.
13. Радуюсь общению с одним-двумя друзьями.
14. При появлении враждебности со стороны членов группы я внешне спокоен.
15. Я склонен поддерживать настроение всей группы.
16. Не придаю значения личным качествам членов группы.
17. Я склонен отвлекать группу от ее целей.
18. Испытываю удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитаю оставаться нейтральным в споре.
21. Мне нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитаю хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Я недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремлюсь сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальным (деловым) отношением.
26. Когда меня обвиняют, я теряюсь и молчу.
27. Предпочитаю соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Я привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Я склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремлюсь быть в центре внимания.
31. Я хотел бы быть членом более узкой группы.
32. Я склонен к компромиссам.
33. Испытываю внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки моим ожиданиям.
34. Болезненно отношусь к замечаниям друзей.
35. Могу быть коварным и вкрадчивым.
36. Я склонен принять на себя руководство в группе.

37. Я откровенен в группе.
38. У меня возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитаю, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Я не склонен отвечать на проявления дружелюбия.
41. Я склонен сердиться на товарищей.
42. Я пытаюсь вести других против лидера.
43. Легко нахожу знакомства за пределами группы.
44. Стараюсь избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашаюсь с предложениями других членов группы.
46. Оказываю сопротивление образованию группировок в группе.
47. Когда раздражен, я насмешлив и ироничен.
48. У меня возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитаю меньшую, но более интимную группу.
50. Пытаюсь не показывать свои истинные чувства.
51. Становлюсь на сторону лидера в групповых разногласиях.
52. Я инициативен в установлении контактов в общении.
53. Избегаю критиковать товарищей.
54. Предпочитаю обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Мне нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Люблю затевать споры.
57. Стремлюсь иметь или удерживать свое высокое положение в группе.
58. Я склонен вмешиваться в контакты знакомых и нарушать их.
59. Я склонен к перепалкам, задиристый.

60. Я склонен выражать недовольство лидером.

#### **Обработка результатов**

1. **Зависимость:** 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
2. **Независимость:** 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
3. **Общительность:** 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
4. **Необщительность:** 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58
5. **Принятие "борьбы":** 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59
6. **Избегание "борьбы":** 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

## Приложение В

### Оценка характеристик коллектива (по В.С.Лазареву)

**Цель методики:** выявить характер коммуникаций между сотрудниками дошкольного учреждения, получить общую оценку уровня развития коллектива.

#### **Ход диагностики:**

Оцените по 11-бальной шкале соответствие приложенных ниже утверждений: 0-полностью не соответствует, 10-полностью соответствует. Долго не задумывайтесь. Подходите к каждому утверждению по отдельности, отложите их анализ до завершения оценки. Постарайтесь быть как можно более объективными, - чтобы иметь возможность увидеть, на чем следует сосредоточить свое внимание.

#### **Опросник**

1. Все сотрудники в нашем детском саду стремятся делать свою работу как можно лучше.
2. В нашем коллективе всех волнует, каким будет наш сад в будущем.
3. Каждый сотрудник хочет быть в курсе всего нового по своей специальности.
4. В нашем саду все сотрудники добросовестно выполняют свои обязанности.
5. Сотрудникам для согласования своих действий не требуется помощь заведующего или ст. воспитателя.
6. Решая коллективные задачи, сотрудники быстро находят общий язык.
7. В нашем соду каждый чувствует ответственность за общий результат.
8. В нашем коллективе конфликт был бы «черезвычайным происшествием».

9. Работая в нашем коллективе, сотрудники могут реализовать свои способности лучше, чем в другом месте.

10. Сотрудник, который начинает работать с «прохладцей», в нашем коллективе быстро почувствует неодобрение своих коллег.

11. Сотрудники-новаторы пользуются уважением в нашем коллективе.

12. Наши сотрудники заботятся о повышении своего профессионального мастерства.

13. Для обеспечения добросовестности работы руководству сада не требуется прибегать к жесткому контролю.

14. При распределении нагрузки между сотрудниками не возникает проблем, требующих вмешательства администрации.

15. Итоги работы за год всегда активно обсуждаются в нашем коллективе.

16. Все сотрудники согласны с целями, стоящими перед детским садом.

17. В коллективе не бывает разногласия из-за неудобного расписания занятий.

18. Все члены коллектива – патриоты нашего детского сада.

19. Все сотрудники стремятся, чтобы у нашего детского сада была наилучшая репутация.

20. Мы все стремимся, чтобы все наши выпускники могли успешно обучаться в школе.

21. Наши сотрудники интересуются новшествами, которые появляются в других детских садах.

22. Многие сотрудники, если это необходимо для сада, по собственной инициативе делают то, что не входит в их непосредственные обязанности.

23. Взаимопомощь – характерная черта нашего коллектива.



24. Если решения принимаемые администрацией сада не находят поддержки, то всегда можно найти компромисс.
25. При оценке общих результатов деятельности нашего сада между сотрудниками редко возникают разногласия.
26. Любые разногласия в работе не перерастают в конфликт.
27. Возможностей для профессионального роста в нашем саду не меньше, чем в других.
28. У всех сотрудников сада высокие требования к результатам своей работы.
29. Наши сотрудники постоянно что-то улучшают в своей работе.
30. Сотрудник, не занимающийся самообразованием, в нашем саду будет чувствовать себя «белой вороной».
31. Добросовестность в нашем коллективе ценится высоко.
32. Ни у кого из сотрудников не возникает затруднения при необходимости согласовать свои действия с другими.
33. Если между кем-то из сотрудников возникает конфликт, то другие стремятся погасить его.
34. В нашем коллективе существует единство в понимании проблем детского сада.
35. В нашем коллективе все сотрудники тактично относятся друг к другу.
36. В другом коллективе нашим сотрудникам вряд ли было бы так интересно работать.
37. Сотрудники нашего сада стремятся к таким результатам, которыми можно было бы гордиться.
38. На педсоветах и общих собраниях у нас бывает много конструктивной критики нашей работы и предложений по ее совершенствованию.
39. Наши сотрудники перенимают опыт своих коллег.

40. В нашем коллективе существует единое понимание, каким должны быть взаимоотношения между детьми и взрослыми.
41. Никто из сотрудников не принимает совета своего коллеги «в штыки».
42. Каждого сотрудника нашего сада интересует, насколько хорошо его коллеги делают свою часть общей работы.
43. Все сотрудники едины в понимании требований, предъявляемых к современным детским садам.
44. При разрешении споров каждая сторона внимательно слушает другую.
45. При сравнении коллектива нашего сада с другими каждый из сотрудников найдет в нем много преимуществ.
46. В нашем коллективе низкий уровень диагностики детей обязательно станет предметом обсуждения для педагогов, работающих в ДОУ.
47. В нашем коллективе хорошая творческая атмосфера.
48. В нашем коллективе вряд ли найдет понимание тот, кто считает, что достиг своего «потолка».
49. В нашем коллективе при неудаче никто не станет перекладывать ответственность на других.
50. Сотрудники доброжелательно относятся к новым сотрудникам и помогают им быстро войти в коллектив.
51. В нашем коллективе существует единое видение детского сада.
52. Среди педагогов не возникает разногласия при распределении педагогической нагрузки.
53. При решении важных вопросов в коллективе всегда прислушиваются к мнению каждого сотрудника.
54. Сотрудникам нашего сада безразлично, насколько хорошо работают их коллеги.

55. Каждый сотрудник уверен, что если он предложит идею какого-нибудь эксперимента, то встретит заинтересованность своих коллег.

56. Профессиональное мастерство очень ценится в нашем коллективе.

57. У нас в саду нет недобросовестных сотрудников.

58. У руководства редко возникают проблемы из-за несогласованности действий отдельных сотрудников, работающих вместе.

59. При оценке качества труда сотрудников администрация всегда прислушивается к мнению коллег.

60. В нашем коллективе существует единство взглядов на организацию учебно-воспитательного процесса.

61. В нашем саду деловые отношения между сотрудниками подкрепляются хорошими человеческими взаимоотношениями.

62. Нашим сотрудникам повезло в жизни, потому что они попали в наш коллектив.

63. Наличие низкого уровня развития детей все сотрудники рассматривают как недоработку всего коллектива.

64. Быть новатором в нашем коллективе престижно.

65. У нас в коллективе принято учиться на опыте своих коллег.

66. Опытные сотрудники по собственной инициативе помогают своим коллегам.

67. Если коллектив считает, что администрация сада приняла несправедливое решение в отношении кого-то из сотрудников, он будет добиваться пересмотра такого решения.

### **Анализ результатов**

Подсчитывается общая сумма баллов, она является общей оценкой уровня развития коллектива. Для анализа факторов, определяющих общую оценку, полученные данные заносятся в таблицу, каждая из граф которой

содержит номера утверждений, относящихся к одной из первичных характеристик коллектива. При этом первичные характеристики объединены в группы следующим образом:

А- ценностно-ориентационная зрелость коллектива включает ориентированность коллектива:

- 1-на текущие достижения;
- 2- развитие способов деятельности;
- 3-саморазвитие педагогов.

Б- организованность коллектива:

- 1-ответственность;
- 2- сработанность;
- 3-включенность членов коллектива в управление.

В- сплоченность коллектива:

- 1-единство ориентации;
- 2- совместимость членов коллектива;
- 3-потенциальная стабильность.

Таблица 6

А			Б			В		
А1	А2	А3	Б1	Б2	Б3	В1	В2	В3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	31	41	38	40	44	45
46	47	48	49	50	42	43	53	54
55	56	57	58	59	51	52	62	63
64	65	66	67	62	60	61	68	64
А=			Б=			В=		

Подсчитайте сумму баллов по каждому столбцу. Результат укажите в нижней строке соответствующего столбца. Максимально возможная сумма по столбцу равна 100.

Определите значение каждой первичной характеристики коллектива, разделив сумму по столбцу на 10.

Определенные таким образом значения характеристик могут изменяться от 0 до 10. Значения характеристик в интервале от 8 до 10 соответствуют высокому уровню развития характеристики, от 5 до 7 — среднему уровню, а от 0 до 4 — низкому уровню.

### Методика «Интегральная удовлетворенность трудом»

#### Инструкция к тесту

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и буквенное обозначение выбранного вами ответа.

#### Тестовый материал

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:
  1. да;
  2. отчасти;
  3. нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:
  1. да;
  2. отчасти;
  3. нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:
  1. да;
  2. не со всеми;
  3. нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:
  1. да;
  2. не всегда;
  3. нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
  1. да;
  2. отчасти;
  3. нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:
  1. да;
  2. время от времени;
  3. нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
  1. да;
  2. не уверен;
  3. нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
  1. да;

2. что-то среднее;
  3. нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:
1. да;
  2. среднее;
  3. нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
1. да;
  2. редко;
  3. нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:
1. да;
  2. среднее;
  3. нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:
1. да;
  2. время от времени;
  3. нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
1. да;
  2. не совсем;
  3. нет.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:
1. да;
  2. иногда;
  3. нет.
15. Меня редко поощряют за работу:
1. да;
  2. иногда;
  3. нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
1. да;
  2. может быть;
  3. нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
1. да;
  2. иногда;
  3. нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

1. да;
2. не совсем;
3. нет.

Таблица 7

### Ключ к тесту

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

Суждение об общей и парциальной **удовлетворенности трудом (УТ)** производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

- Средний уровень **УТ** определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов.
- Низкий уровень **УТ** характеризуется диапазоном 1-44%,
- Высокий – выше 56%.



**Вопросник «Развитие и укрепление корпоративной культуры  
руководителем дошкольного учреждения»**

**Цель:** выяснить методы, с помощью которых руководитель дошкольного учреждения формирует, развивает и укрепляет корпоративную культуру.

**Задание:** уважаемые педагоги, Вам предлагается следующие утверждения, если Вы согласны, то отмечайте графу «да», если не согласны, то графу «нет».

Утверждения	Да	Нет
1. Руководитель стремится к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций.		
2. Руководитель осознанно занимается сплочением, консолидацией коллектива.		
3. Руководитель коллективно принимает решения.		
4. У руководителя стиль управления гуманный, ориентирован на человека.		
5. Первичные коллективы формируются с учетом психологической совместимости людей.		
6. Руководитель применяет активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания (деловые игры).		
7. Руководитель создает условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями.		
8. Руководитель эффективно стимулирует творческую активность педагогов.		
9. Руководитель проявляет уважение к достоинству и умениям каждого педагога.		
10. Руководитель создает оптимальные условия для деятельности педагогов.		
11. Руководитель умеет предвидеть конфликты и умело их разрешать.		
12. Руководство проявляет внимание к нуждам, бедам, а так же к радостям каждого педагога.		
13. Руководитель стремится к улучшению неофициальной структуры взаимоотношений, личный контактов во время культурных мероприятий.		

## Приложение Е

### Таблица 9

Результаты диагностики мотивации работников ДОУ по методике

В. Мильмана (реальная рабочая мотивация):

минимум – 0 баллов, максимум – 12 баллов

№	Педагог	Потребительская мотивация				Производственная мотивация		
		Ж	К	С	О	Д	ДР	ОД
1	Педагог 1	<b>6</b>	4	<b>6</b>	<b>6</b>	3	4	4
2	Педагог 2	<b>6</b>	<b>7</b>	4	<b>7</b>	5	3	4
3	Педагог 3	5	<b>7</b>	5	5	4	2	3
4	Педагог 4	<b>5</b>	3	4	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	3
5	Педагог 5	<b>7</b>	5	<b>8</b>	<b>8</b>	6	5	4
6	Педагог 6	<b>6</b>	5	<b>7</b>	4	4	5	5
7	Педагог 7	6	3	6	<b>7</b>	3	4	6
8	Педагог 8	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	4	<b>5</b>	4
9	Педагог 9	5	5	4	5	<b>7</b>	5	5
10	Педагог 10	<b>7</b>	6	6	<b>8</b>	6	5	5
11	Педагог 11	<b>7</b>	5	5	4	<b>7</b>	4	4
12	Педагог 12	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	4	4	3	5
13	Педагог 13	5	4	<b>8</b>	<b>8</b>	5	5	4
14	Педагог 14	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	4	3	3
15	Педагог 15	<b>6</b>	4	5	<b>6</b>	3	4	4
16	Педагог 16	6	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	5	5	4
17	Педагог 17	5	<b>7</b>	5	5	4	2	3
18	Педагог 18	5	<b>7</b>	5	5	<b>6</b>	5	3
19	Педагог 19	4	4	<b>6</b>	<b>6</b>	3	4	4
20	Педагог 20	<b>7</b>	<b>7</b>	4	<b>7</b>	5	3	4
21	Педагог 21	<b>6</b>	<b>7</b>	5	5	4	4	3
22	Педагог 22	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	4	<b>5</b>	<b>5</b>
23	Педагог 23	<b>6</b>	5	3	<b>6</b>	<b>6</b>	4	4
<b>Средний балл по группе</b>		<b>5,7</b> <b>(16,2</b> <b>%)</b>	<b>5,4</b> <b>(15,3</b> <b>%)</b>	<b>5,5</b> <b>(15,6</b> <b>%)</b>	<b>5,8</b> <b>(16,4</b> <b>%)</b>	<b>4,8</b> <b>(13,6</b> <b>%)</b>	<b>4,1</b> <b>(11,6</b> <b>%)</b>	<b>4,0</b> <b>(11,3</b> <b>%)</b>

- Жирным шрифтом выделены преобладающие мотивы

Таблица 10

Результаты диагностики тенденций поведения в группе работников ДОУ по методике «Q - сортировка» (В.Стефансон):  
минимум – 0 баллов, максимум – 20 баллов

№	Педагог	З-сть	Нез-сть	О-сть	Нео-ть	П/б	Неп/б
1	Педагог 1	15	5	9	11	7	13
2	Педагог 2	12	8	10	10	11	9
3	Педагог 3	13	7	7	13	7	13
4	Педагог 4	8	12	13	7	6	14
5	Педагог 5	14	6	8	12	10	10
6	Педагог 6	11	9	10	10	5	15
7	Педагог 7	10	10	12	8	6	14
8	Педагог 8	7	13	16	4	11	9
9	Педагог 9	6	14	14	6	12	8
10	Педагог 10	13	7	9	11	6	14
11	Педагог 11	9	11	12	8	6	14
12	Педагог 12	14	6	9	11	8	12
13	Педагог 13	7	13	12	8	5	15
14	Педагог 14	12	8	7	13	10	10
15	Педагог 15	10	10	6	14	7	13
16	Педагог 16	9	11	9	11	9	11
17	Педагог 17	12	8	10	10	11	9
18	Педагог 18	8	12	15	5	11	9
19	Педагог 19	13	7	14	6	7	13
20	Педагог 20	12	8	13	7	5	15
21	Педагог 21	14	6	11	9	7	13
22	Педагог 22	13	7	12	8	10	10
23	Педагог 23	8	12	13	7	6	14
<b>Средний балл по группе</b>		<b>10,8</b>	<b>9,2</b>	<b>11,3</b>	<b>8,7</b>	<b>8,0</b>	<b>12,0</b>

Таблица 11

Результаты диагностики характеристик педагогического коллектива ДОУ по методике В.С. Лазарева

№	Педагог	А			Б			В		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Педагог 1	3	4	4	5	2	3	3	2	4
2	Педагог 2	5	4	5	3	3	5	4	3	2
3	Педагог 3	3	3	3	1	4	5	3	3	3
4	Педагог 4	6	3	5	5	5	7	6	8	3
5	Педагог 5	5	4	4	4	4	3	4	3	3
6	Педагог 6	3	4	4	4	4	4	3	3	2
7	Педагог 7	5	2	6	4	4	4	4	4	3
8	Педагог 8	8	6	8	6	8	7	5	5	5

## Окончание таблицы 11

9	Педагог 9	8	8	8	8	9	7	7	8	9
10	Педагог 10	5	3	3	5	4	4	3	2	4
11	Педагог 11	6	4	5	5	5	7	3	5	6
12	Педагог 12	4	2	3	4	3	4	5	5	4
13	Педагог 13	5	6	7	4	4	5	6	6	5
14	Педагог 14	3	4	5	4	2	3	2	2	4
15	Педагог 15	4	3	5	3	5	4	4	3	2
16	Педагог 16	4	3	5	3	3	2	2	5	4
17	Педагог 17	7	6	5	6	8	5	5	5	6
18	Педагог 18	5	6	6	5	2	4	6	7	7
19	Педагог 19	4	3	5	2	3	4	5	5	5
20	Педагог 20	5	4	3	5	5	2	3	4	3
21	Педагог 21	5	4	3	2	3	2	2	5	2
22	Педагог 22	4	4	4	4	3	5	4	5	5
23	Педагог 23	4	5	7	5	4	5	6	6	5
<b>Средний балл</b>		<b>4,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,9</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>

Таблица 12

Сводная таблица по уровням интегральной удовлетворенности трудом у педагогов

№	Педагог	Интегральная удовлетворенность трудом (баллы)	Интегральная удовлетворенность трудом (%)	Уровень ИУТ = уровень корпоративной культуры
1	Педагог 1	10	36 %	Н
2	Педагог 2	11	39 %	Н
3	Педагог 3	8	29 %	Н
4	Педагог 4	13	46 %	С
5	Педагог 5	13	46 %	С
6	Педагог 6	11	39 %	Н
7	Педагог 7	9	32 %	Н
8	Педагог 8	15	54 %	С
9	Педагог 9	18	64 %	В
10	Педагог 10	13	46 %	С
11	Педагог 11	17	61 %	В
12	Педагог 12	9	32 %	Н
13	Педагог 13	14	50 %	С
14	Педагог 14	10	36 %	Н
15	Педагог 15	9	32 %	Н
16	Педагог 16	14	50 %	С
17	Педагог 17	15	54 %	С
18	Педагог 18	13	46 %	С
19	Педагог 19	11	39 %	Н
20	Педагог 20	11	39 %	Н
21	Педагог 21	9	32 %	Н
22	Педагог 22	13	46 %	С

23	Педагог 23	17	61 %	В
<b>Средние результаты</b>		<b>12,3</b>	<b>44 %</b>	

Таблица 13

## Сводная таблица по уровням корпоративной культуры у педагогов

№	Педагог	Методика 1	Методика 2	Методика 3	Методика 4	Вывод
1	Педагог 1	н	н	н	н	Н
2	Педагог 2	н	с	н	н	Н
3	Педагог 3	н	н	н	н	Н
4	Педагог 4	с	с	с	с	С
5	Педагог 5	н	н	н	с	Н
6	Педагог 6	н	н	н	н	Н
7	Педагог 7	н	н	н	н	Н
8	Педагог 8	с	в	с	с	С
9	Педагог 9	в	в	в	в	В
10	Педагог 10	н	н	н	с	Н
11	Педагог 11	с	с	с	в	С
12	Педагог 12	н	н	н	н	Н
13	Педагог 13	н	с	с	с	С
14	Педагог 14	н	н	н	н	Н
15	Педагог 15	н	н	н	н	Н
16	Педагог 16	н	н	н	с	Н
17	Педагог 17	н	с	с	с	С
18	Педагог 18	с	с	с	с	С
19	Педагог 19	н	н	н	н	Н
20	Педагог 20	н	н	н	н	Н
21	Педагог 21	н	н	н	н	Н
22	Педагог 22	с	с	н	с	С
23	Педагог 23	с	с	с	в	С
<b>Средние результаты</b>		<b>н = 16; с = 6; в = 1</b>	<b>н = 13; с = 8; в = 2</b>	<b>н = 15; с = 7; в = 1</b>	<b>н = 11; с = 9; в = 3</b>	<b>н = 14; с = 8; в = 1</b>

**Технология формирования имиджа дошкольного учреждения.**

1. Проблемное видение действительности.
2. Экспрессивность – умение принимать правильное решение при дефиците времени.
3. Способность учитывать действие законов общественного и экономического развития.
4. Способность к имитации функций других членов педагогического коллектива (в случае крайней необходимости руководитель должен уметь выполнять любую работу).
5. Антиномичность – умение воспринимать, принимать и использовать в деятельности с точки зрения оппонентов, противоположные своим.
6. Психологическая регуляция – способность быстро подстраиваться психологически при изменении условий или при переходе к решению принципиально новых задач.

**Хорошие руководители:** не паникуют, не обвиняют людей, не проявляют агрессивность, не боятся перемен, не путают действия с мыслями, не прекращают учиться, не говорят больше. Чем слушают, не волнуются.

**Действуя,** хороший руководитель старается: минимально прерывать говорящего, сокращать время на размышление, ограждать себя от пустых встреч, постоянно контролировать, имеет ли предлагаемое решение отношение к целям и задачам, стоящим перед коллективом.

## Приложение 3

Таблица 14

Результаты повторной диагностики мотивации работников ДОУ по методике

В. Мильмана (реальная рабочая мотивация):

минимум – 0 баллов, максимум – 12 баллов

№	Педагог	Потребительская мотивация				Производственная мотивация		
		Ж	К	С	О	Д	ДР	ОД
1	Педагог 1	4	4	4	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
2	Педагог 2	5	5	4	<b>7</b>	<b>6</b>	5	5
3	Педагог 3	<b>6</b>	<b>7</b>	5	<b>6</b>	5	4	5
4	Педагог 4	4	4	4	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	5
5	Педагог 5	5	5	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	5	5
6	Педагог 6	4	4	5	4	4	6	5
7	Педагог 7	<b>7</b>	3	6	<b>7</b>	5	4	6
8	Педагог 8	3	4	5	5	<b>6</b>	<b>7</b>	5
9	Педагог 9	3	4	4	5	<b>8</b>	<b>7</b>	8
10	Педагог 10	5	3	<b>6</b>	5	<b>6</b>	5	<b>6</b>
11	Педагог 11	<b>7</b>	5	4	4	<b>7</b>	6	6
12	Педагог 12	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	5	5	5	5
13	Педагог 13	4	5	<b>7</b>	<b>6</b>	5	5	5
14	Педагог 14	3	4	4	5	<b>6</b>	<b>6</b>	5
15	Педагог 15	4	4	4	<b>6</b>	<b>6</b>	5	4
16	Педагог 16	6	<b>8</b>	<b>7</b>	6	6	5	5
17	Педагог 17	4	<b>7</b>	4	5	5	4	3
18	Педагог 18	5	5	5	4	<b>8</b>	<b>8</b>	6
19	Педагог 19	4	4	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	4
20	Педагог 20	<b>7</b>	<b>6</b>	5	<b>6</b>	5	5	4
21	Педагог 21	<b>6</b>	<b>7</b>	5	5	5	5	4
22	Педагог 22	5	<b>6</b>	4	5	<b>6</b>	<b>6</b>	5
23	Педагог 23	4	4	3	5	<b>7</b>	<b>7</b>	6
<b>Средний балл по группе</b>		<b>4,8</b> (13 %) Ранее: 5,7 (16,2 %)	<b>4,9</b> (13,3 %) Ранее: 5,4 (15,3 %)	<b>5,0</b> (13,6 %) Ранее: 5,5 (15,6 %)	<b>5,5</b> (15 %) Ранее: 5,8 (16,4 %)	<b>6</b> (16,3 %) Ранее: 4,8 (13,6 %)	<b>5,4</b> (14,8 %) Ранее: 4,1 (11,6 %)	<b>5,1</b> (14,0 %) Ранее: 4,0 (11,3 %)

- Жирным шрифтом выделены преобладающие мотивы

Таблица 15

Результаты повторной диагностики тенденций поведения в группе  
работников ДОУ по методике «Q - сортировка» (В.Стефансон):

минимум – 0 баллов, максимум – 20 баллов

№	Педагог	З-сть	Нез-сть	О-сть	Нео-ть	П/б	Неп/б
1	Педагог 1	10	10	14	6	10	10
2	Педагог 2	8	12	16	4	13	7
3	Педагог 3	12	8	7	13	9	11
4	Педагог 4	10	10	13	7	9	11
5	Педагог 5	11	9	14	6	8	12
6	Педагог 6	8	12	10	10	7	13
7	Педагог 7	12	8	10	10	13	7
8	Педагог 8	7	13	16	4	7	13
9	Педагог 9	6	14	14	6	12	8
10	Педагог 10	10	10	12	8	8	12
11	Педагог 11	9	11	14	6	6	14
12	Педагог 12	14	6	9	11	8	12
13	Педагог 13	7	13	12	8	5	15
14	Педагог 14	9	11	11	9	9	11
15	Педагог 15	8	12	11	19	7	13
16	Педагог 16	9	11	9	11	9	11
17	Педагог 17	12	8	10	10	11	9
18	Педагог 18	7	13	17	3	13	7
19	Педагог 19	9	11	14	6	8	12
20	Педагог 20	12	8	13	7	5	15
21	Педагог 21	15	5	11	9	5	15
22	Педагог 22	13	7	12	8	14	6
23	Педагог 23	8	12	13	7	14	6
<b>Средний балл по группе</b>		<b>9,8</b> Ранее: 10,8	<b>10,2</b> Ранее: 9,2	<b>12,3</b> Ранее: 11,3	<b>7,7</b> Ранее: 8,7	<b>9,1</b> Ранее: 8,0	<b>10,9</b> Ранее: 12,0

Таблица 16

Результаты диагностики характеристик педагогического коллектива ДОУ по методике В.С. Лазарева

№	Педагог	А			Б			В		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	Педагог 1	5	4	4	5	4	3	4	3	4
2	Педагог 2	6	6	5	6	5	5	4	5	4
3	Педагог 3	4	3	4	3	4	5	5	4	3
4	Педагог 4	6	5	5	5	6	7	6	8	6
5	Педагог 5	5	4	6	5	6	4	4	5	5
6	Педагог 6	5	4	5	6	6	7	4	5	4
7	Педагог 7	3	2	4	4	4	4	4	5	3



## Окончание таблицы 16

8	Педагог 8	8	7	8	9	8	8	7	8	7
9	Педагог 9	8	8	10	9	9	7	8	8	9
10	Педагог 10	5	5	5	5	6	7	5	4	4
11	Педагог 11	6	7	7	5	7	7	6	5	6
12	Педагог 12	4	2	3	4	4	4	5	5	4
13	Педагог 13	4	4	6	4	4	5	4	4	5
14	Педагог 14	6	5	5	4	5	4	5	6	4
15	Педагог 15	4	5	5	6	5	6	4	5	5
16	Педагог 16	4	3	5	3	3	2	2	5	4
17	Педагог 17	7	6	5	6	8	5	5	5	6
18	Педагог 18	8	8	7	9	6	8	8	9	7
19	Педагог 19	4	5	5	6	6	4	5	6	6
20	Педагог 20	5	4	3	5	5	2	3	4	3
21	Педагог 21	5	4	3	2	3	2	2	5	2
22	Педагог 22	7	5	5	4	5	5	4	5	5
23	Педагог 23	8	8	7	8	8	8	6	8	8
<b>Средний балл</b>		<b>5,2</b> Ранее: 4,8	<b>5,0</b> Ранее: 4,1	<b>5,3</b> Ранее: 4,9	<b>5,3</b> Ранее: 4,2	<b>5,5</b> Ранее: 4,5	<b>5,2</b> Ранее: 4,4	<b>4,8</b> Ранее: 4,1	<b>4,7</b> Ранее: 4,5	<b>5,0</b> Ранее: 4,2

Таблица 17

## Сводная таблица по уровням интегральной удовлетворенности трудом у педагогов

№	Педагог	Интегральная удовлетворенность трудом (баллы)	Интегральная удовлетворенность трудом (%)	Уровень ИУТ = уровень корпоративной культуры
1	Педагог 1	13	46 %	С
2	Педагог 2	14	50 %	С
3	Педагог 3	10	36 %	Н
4	Педагог 4	13	46 %	С
5	Педагог 5	14	50 %	С
6	Педагог 6	13	46 %	С

## Окончание таблицы 17

7	Педагог 7	9	32 %	Н
8	Педагог 8	17	61 %	В
9	Педагог 9	18	64 %	В
10	Педагог 10	13	46 %	С
11	Педагог 11	15	54 %	С
12	Педагог 12	9	32 %	Н
13	Педагог 13	14	50 %	С
14	Педагог 14	13	46 %	С
15	Педагог 15	13	46 %	С
16	Педагог 16	14	50 %	С
17	Педагог 17	15	54 %	С
18	Педагог 18	17	61 %	В
19	Педагог 19	15	46 %	С
20	Педагог 20	11	39 %	Н
21	Педагог 21	9	32 %	Н
22	Педагог 22	13	46 %	С
23	Педагог 23	18	64 %	В
<b>Средние результаты</b>		<b>13,5 (ранее –12,3)</b>	<b>48 % (ранее - 44 %)</b>	

Сводная таблица по уровням корпоративной культуры у педагогов  
(повторная диагностика)

№	Педагог	Методика 1	Методика 2	Методика 3	Методика 4	Вывод
1	Педагог 1	с	с	н	с	С
2	Педагог 2	с	в	с	с	С
3	Педагог 3	н	н	н	н	Н
4	Педагог 4	с	с	с	с	С
5	Педагог 5	с	н	с	с	С
6	Педагог 6	с	с	с	с	С
7	Педагог 7	н	н	н	н	Н
8	Педагог 8	в	в	в	в	В
9	Педагог 9	в	в	в	в	В
10	Педагог 10	с	с	с	с	С
11	Педагог 11	с	в	с	с	С
12	Педагог 12	н	н	н	н	Н
13	Педагог 13	н	н	н	с	Н
14	Педагог 14	в	с	с	с	С
15	Педагог 15	с	с	с	с	С
16	Педагог 16	н	н	н	с	Н
17	Педагог 17	н	с	с	с	С
18	Педагог 18	в	в	в	в	В
19	Педагог 19	с	с	с	с	с
20	Педагог 20	н	н	н	н	н
21	Педагог 21	н	н	н	н	н