

**ТЕХНОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МАОУ СОШ № 68 Г. ЕКАТЕРИНБУРГА)**

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративная культура, образовательная организация, совершенствование корпоративной культуры, видимый и невидимый уровни, система ценностей

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена совершенствованию корпоративной культуры в образовательной организации, определению её сущности и технологии совершенствования. На примере отдельного образовательного учреждения проанализировано состояние корпоративной культуры, выявлены недостатки и достоинства, а также пути их устранения.

*Lyadova Anna Vladimirovna*

**THE TECHNOLOGY OF IMPROVING THE CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION  
(FOR EXAMPLE, MAOU SOSH No. 68, YEKATERINBURG)**

KEY WORDS: corporate culture, educational institution, development of corporate culture, visible and invisible levels, values.

ABSTRACT. The article is devoted to the improvement of corporate culture in the educational organization, its perfection and improvement. On the example of a separate educational institution, the state of the corporate culture has been analyzed, shortcomings and advantages have been identified, as well as ways to eliminate them.

В настоящее время в среде частых перемен в сфере образования, меняется и роль образовательных организаций

в данной среде, меняется внешняя и внутренняя сторона школы.

Внешняя сторона – это роль и место школы в системе образования, внутренняя сторона – это корпоративная культура организации.

Поэтому вопрос о совершенствовании корпоративной культуры образовательного учреждения является актуальным.

В теории менеджмента существует немало определений корпоративной культуры:

— система принципов, обычаев, символов и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому [1];

— набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения, действий и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников [2, С 32];

— система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [3];

— специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [4]

Эдгар Шейн, теоретик и практик менеджмента выделил три уровня корпоративной культуры: видимый и два невидимых. К видимому относятся те факты, которые можно увидеть, услышать и потрогать. Если говорить о корпоративной культуре образовательного учреждения (ОУ) – это школьная форма, гимн, герб ОУ, устав, внешний вид педагогического коллектива.

К невидимым уровням относятся базовые представления, то есть ценности и верования, которые настолько закрепились в сознании работников, что стали являться неотъемлемой частью корпоративной культуры. [5]

В современной образовательной среде, корпоративная культура образовательных организаций играет немаловажную роль, она создаёт имидж ОУ. Сейчас, когда ребенок совместно с родителями вправе выбрать любую школу города для дальнейшего обучения, их выбор складывается из нескольких составляющих: месторасположение, наличие ремонта и новых информационных технологий, внешние результаты (уровень сдачи ОГЭ, ЕГЭ) в районе, хорошие отзывы. Всё это является частью корпоративной культуры ОУ.

Сложнее ситуация обстоит в высших учебных заведениях и среднего профессионального образования. Месторасположение или близость к дому уже играет не такую важную роль, все более активно проявляет себя репутация ОУ.

Для того чтобы сформулировать определение корпоративной культуры образовательного учреждения, необходимо рассмотреть из чего она состоит.

Основные документы, которым должен подчиняться каждый представитель образовательной организации, это устав и правила внутреннего распорядка. Эти документы содержат определенные правила и принципы, которым следует придерживаться работникам ОУ. Там прописано все от правил этикета в школе, до санкций, которые будут применяться при неисполнении обязанностей и нарушении правил устава. Данные документы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, именно они регламентируют отношения между обучающимися, педагогическим коллективом и руководством учреждения.

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

деральном государственном образовательном стандарте и законе об образовании. В зависимости от целей и формируются нормы поведения, ценности и имидж школы.

Поэтому определение корпоративной культуры было составлено нами в соответствии с требованиями современных подходов к образованию, школе и ее представителям. За основу были взяты определения Шейна Э. и Ларичевой Е. А.

Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих требованиям ФГОС и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность.

Корпоративная культура образовательного учреждения имеет двойственную природу: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг – культура конкурентной борьбы; с другой – это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей [6]. Чтобы поддерживать конкурентоспособность образовательной организации необходимо совершенствовать корпоративную культуру. При планировании совершенствования корпоративной культуры руководство должно поставить вполне реальные и конкретные задачи, соизмеримые с моральными и материальными возможностями организации. Поэтому изменения требуют разработки поэтапной программы руководством совместно с приглашенным ведущим специалистов в данной области. Начинать совершенствовать корпоративную культуру стоит с невидимых уровней, а именно ценностей и целей. Зачастую эти понятия не совпадают у руководства учреждения, у педагогического коллектива и обслуживающего персонала. Поэтому необходимо так выстроить этот уровень, чтобы в дальнейшем исключить конфликты и недопонимание.

Проведение диагностики корпоративной культуры организации поможет выявить те проблемные места, которые способствуют регрессу учреждения. Здесь целесообразно использовать такие методы, как анкетирование, наблюдение и анализ документов. К анализу относятся изучение как официальных документов, так и неофициальных правил внутреннего распорядка, а также планов мероприятий, атрибутики, системы вознаграждений, кадровой политики, системы контроля, наличие субкультур.

После создавшейся определенной картины следует составить план мероприятий по разработке и внесению изменений.

*Внесение изменений является самым сложным шагом, в этом случае дает ос себе знать психологический факт страха человека перед какими-либо изменениями.*

*Чтобы успешно реализовать изменения организационной структуры, компания должна:*

*· За каждую структуру, где вносятся изменения определить ответственных представителей.*

*· Спланировать все шаги изменений, которые приведут к достижению поставленных целей.*

*· Руководство должно осуществлять контроль, а также принимать активное участие в формировании изменений на всех уровнях и регулярно оповещать рабочий персонал о них.*

*Если какое-то крупномасштабное организационное изменение завершается неудачей, это может быть обусловлено одной из следующих причин:*

*· неумением организовать постепенную реализацию изменений;*

*· отсутствием поддержки со стороны руководства;*

*· отсутствием поддержки со стороны исполнителей;*

*· отсутствием поддержки со стороны партнеров и заинтересованных лиц (клиентов, других подразделений, подрядчиков и поставщиков);*

*· отсутствием желания или возможностей для осуществления организационных изменений. [7]*

Еще одна сложность состоит в том, что не все корпоративные ценности, осознаваемые и принимаемые сотрудником, действительно становятся его личными - одного лишь положительного отношения к ним для этого явно недостаточно. Обязательным условием трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность образовательной организации, направленную на реализацию данной ценности [8].

*Если говорить о совершенствовании корпоративной культуры ОУ, то здесь необходимо проанализировать ряд официальных и неофициальных документов, провести наблюдение за исполнением тех или иных аспектов корпоративной культуры на практике, а также составить рекомендации, выделив слабые стороны.*

Для исследования корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов были проанализированы такие документы, как устав, правила внутреннего трудового распорядка, программа развития до 2020 года, положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, положение о порядке приема граждан на обучение в МАОУ СОШ № 68 с УИОП, порядок и основания перевода и отчисления учащихся из МАОУ СОШ № 68 с УИОП, коллективный договор, план финансово-хозяйственной деятельности, качественные показатели последнего учебного года. Основными плюсами, способствующими развитию корпоративной культуры, были выделены: профсоюзная организация, система стимулирования и поощрения педагогического коллектива, традиционные мероприятия, такие как школьный конкурс по танцам «Стартинейджер» и областной «ГЮМ – турнир юного математика». Также плюсом считается наличие во всех классах интерактивного оборудования, герба школы, единой школьной формы.

В школе реализуются дистанционные технологии по типу заочных уроков: преподаватель с помощью различных Интернет-ресурсов передаёт содержание урока и практические задания для обучающихся. Этот способ работан не до конца и не доведен до стадии полной работы по причине того, что обучающиеся не всегда готовы заниматься дома. Педагоги различными способами пытаются сделать так, чтобы обучающиеся выполняли задания в электронном виде. Зачастую дистанционное обучение организуется в дни репетиционного тестирования, а также различных областных и городских мероприятий, проводимых на базе организации. Потому в целях непрерывного образования, а также, чтобы соответствовать требованиям стандарта в использовании дистанционных технологий, организуются такие дни. Наиболее распространёнными являются такие Интернет – ресурсы, как «Uztest», «Якласс».

Из устава школы следует, что в ОУ большое место уделяется нормам поведения и правам обучающихся и педагогических работников. Учреждение руководствуется базой федеральных законов и документов, что диктует ему нормы и правила, которые составляют его корпоративную культуру.

**«2.1. Целью деятельности Учреждения является формирование общей культуры личности обучающихся на основе федеральных государственных образовательных стандартов, создание основы формирования технической культуры, развития интеллектуальных возможностей обучающихся, воспитание деловой, социально-адаптированной, творческой личности гражданина Российской Федерации» [9].**

Чтобы удержать конкурентоспособность, любая образовательная организация борется за качество внешних и внутренних результатов. К внешним результатам относятся показатели сдачи ОГЭ и ЕГЭ, к внутренним – соотношение количества закончивших на «отлично», «хорошо»,

«удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Для этого на базе школы организуется масса дополнительных консультаций для группы риска, одаренных детей и подготовки к итоговой аттестации.

Несмотря на многочисленные положительные характеристики, корпоративная культура ОУ имеет ряд недоработанных моментов, над которыми необходимо работать и ликвидировать.

Профсоюзная организация, оказывая прямое влияние на состояние корпоративной культуры, также имеет ряд недостатков. Одним из которых является то, что члены организации, имея массу преимуществ, не используют их, так как не знают о своих возможностях. Необходимо совершенствование структуры информирования и агитирования членов профсоюзной организации пользоваться всеми доступными для них благами. За информирование о появляющихся возможностях должен нести ответственность отдельный член профсоюза, который регулярно производственных собраниях будет оповещать педагогический коллектив.

Другая, не менее значимая, затрагивающая множество образовательных организаций, проблема – это «утечка кадров». В связи с увольнением сотрудников происходят значительные изменения в управленческом составе: меняются должности, со сменой должностей претерпевает изменениям привычный распорядок и правила. Педагоги организации зачастую всегда обращаются к тем лицам, которым они привыкли, которые долгое время занимали данную должность, а не к тем, кто ее занимает на данный момент. Нередко это приводит к расхождению информации, искажению фактов, рождению слухов. Для исключения данной проблемы в организации нужно сформировать настолько сильную корпоративную культуру, чтобы она смогла удерживать коллектив.

Затрагивая внешнюю сторону корпоративной культуры, здесь главным недостатком является нарушение правила



ношения школьной формы обучающимися. Руководство ОУ реализует различные рейды с проверкой по классам, но как показывает статистика, положение в этом плане лучше не становится. Обучающиеся в силу возраста, каких-либо других причин отказываются носить школьную форму, более того, старшеклассники иногда отказываются просто от классического внешнего вида. Здесь, как я думаю, большую роль играет классный руководитель. Не все педагоги могут повлиять на обучающихся, чтобы они соблюдали правила ОУ. В данной ситуации необходимо внесение внутренних санкций либо создание школьной формы совместно с учащимися, учитывая их некоторые желания. Если приводить конкретный пример, то в МАОУ Гимназии № 16 г. Кунгура модель школьной формы создавалась на основе опросов и рисунков обучающихся, конечный вариант был представлен на общешкольном собрании для детей и родителей, где большая часть обучающихся согласилась и приняла такой внешний вид.

Эти и другие недостатки корпоративной культуры касаются многих образовательных учреждений. Поэтому, несмотря на многочисленные положительные характеристики ОУ, высокое качество образования, слаженную работу коллектива, высокую конкурентоспособность, любая образовательная организация должна уметь видеть её недостатки и разрабатывать стратегию по их устранению. Система образования – среда постоянных перемен, которая требует постоянного совершенствования, поэтому следует начать с малого – преобразований внутри каждой образовательной организации.

#### ***Библиографический список:***

1. **Албастова, Л.Н.** Технология эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова - М.: ПРИОР, 1998. – 288 с.
2. **Богданова, М.** Моральный кодекс бизнесменов / М. Богданова // Япония сегодня, 2007. - №6.- С.32

3. **Виноградова, И.Ю.** Опыт формирования корпоративной культуры образовательного учреждения на примере МАОУ Лицей № 110 им. Л. К. Гришиной / И.Ю. Виноградова, В.А. Комолова // Корпоративная культура образовательных учреждений: проблемы интеллигентности работников образования. - матер. 5 всеросс. науч.-практич. Конференции - Екатеринбург., 2013.

4. **Кубанеишвили, А.** «Преобразование компании – начните с корпоративной культуры» [Текст] / А. Кубанеишвили // РЦБ. Управление персоналом, 2001 - № 1.- С. 21 – 24.

5. **Ларичева, Е.А.** Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры производства [Текст] / Е.А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом, 2004. - №8. - С.62-65.

6. **Сигнаевская, О. Р.** Философия организационных практик: восхождение к Человеку (философия и методология менеджмента организации XX века) [Текст] : монография / О. Р. Сигнаевская - Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т., 2004. – 167 с. ISBN 5-7186-0179-8.

7. Устав МАОУ СОШ № 68 г. Екатеринбурга

8. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008 – 591 с.

9. **Щербинина, Д.А.** Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников [Текст] /Д.А. Щербинина // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2014. - № 2 [Электронный ресурс] URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3875>