

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование организационной культуры в образовательной  
организации на примере МАОУ СОШ № 3**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н.Ю. Ортюкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:  
Чудова Вероника Евгеньевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Воробьева М.А.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МАОУ СОШ №3</b> .....	7
1.1. Общая характеристика деятельности образовательного учреждения...	7
1.2. Анализ системы управления персоналом образовательного учреждения.....	11
1.3. Анализ организационной культуры образовательного учреждения.....	22
Выводы по 1 главе.....	35
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МАОУ СОШ №3</b> .....	37
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения.....	37
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения.....	42
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения.....	45
Выводы по 2 главе.....	47
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	49
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	52
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	57

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Начало 21 века принесло в современное общество новые социально-экономические отношения, обусловленные дальнейшим укреплением экономики страны на рыночных позициях. Постоянно происходящие в мире изменения затрагивают каждую сферу жизнедеятельности, в том числе деятельность организаций. Данные изменения неизбежны и необходимы для дальнейшего развития населения.

Актуальность исследования определяется тем, что в последние 20 лет как в теории, так и на практике сильно возрос интерес к культуре организаций, что связано с осознанием того влияния, которое организационная культура оказывает на успехи и эффективность организации. В современном обществе организационная культура становится экономической категорией, так как, являясь специфическим ресурсом организации, составной частью интеллектуального капитала, оказывает влияние, как на рыночную стоимость самой организации, так и на стоимость производимых товаров и услуг. Существует косвенная зависимость рыночной стоимости организации от ее культуры, проявляющейся в том, что организационная культура оказывает большое влияние на деятельность всего коллектива, что, в свою очередь, предопределяет положение организации на рынке, эффективность взаимодействия с другими субъектами хозяйствования страны, а также конечные результаты ВВП. Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности. Управленец должен сформировать новое видение своей организации и вдохновить людей на совместное движение к новой цели, как к цели собственной жизни. Способность руководителя добиться поставленных задач зависит во многом от благоприятной организационной культуры. Именно поэтому изучение и

анализ эффективности управленческой деятельности по формированию организационной культуры очень важен для развития персонала и благополучия организации.

В связи с необходимостью выдержать конкуренцию, которая появилась в сфере оказания образовательных услуг, со стремлением выжить в современной экономической ситуации, когда происходит ликвидация одних муниципальных учреждений и создаются другие, предлагая более широкий спектр услуг людям, а так же в связи со стремительными экономическими переменами и новыми технологиями требуются изменения культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Знание и грамотное управление организационной культурой, своевременное применение изменений способствуют укреплению и стабильности учреждения во внешней среде.

Проблема изменения организационной культуры является актуальной для конкретного учреждения - Муниципального образовательного учреждения МАОУ СОШ № 3.

**Степень изученности данной проблемы.** В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Публикации по этой тематике в последнее десятилетие стали появляться систематически. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы К. М. Ушакова, который: одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере образования; глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы; дает рекомендации по анализу сложившейся оргкультуры (например, уровневая модель оценки); работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным учреждениям. Осмыслению особенностей и направлений развития организационной культуры образовательных учреждений посвящены также работы Т.А. Антокольской, Ю. Темрюкова, К.Ушакова.

**Проблема исследования** заключается в необходимости совершенствования организационной культуры МАОУ СОШ № 3.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ организационной культуры МАОУ СОШ № 3 и ее совершенствование.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать систему управления персоналом в МАОУ СОШ 3;
- 2) провести анализ и дать оценку уровня сформированности организационной культуры муниципального образовательного учреждения МАОУ СОШ №3;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры муниципального образовательного учреждения МАОУ СОШ №3;
- 4) обосновать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования:** организационная культура образовательного учреждения.

**Предмет исследования:** совершенствование организационной культуры образовательной организации МАОУ СОШ № 3.

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - изучение экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике организационной культуры и анализ кадровой документации в МАОУ СОШ №3, эмпирические - анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована организационная культура в МАОУ СОШ №3.

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры в МАОУ СОШ №3, описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 4 таблицы, 1 рисунок, список литературы из 51 источника, 3 приложения.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МАОУ СОШ №3

## 1.1. Общая характеристика деятельности образовательного учреждения

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 3 была создана в 1953 году в целях реализации прав граждан на получение общего образования в соответствии с Федеральным законом «Об образовании».

Краткое наименование учреждения – МАОУ СОШ №3. Организационно-правовая форма школы – бюджетное учреждение. Статус, установленный при государственной аккредитации: тип – общеобразовательное учреждение; вид – средняя общеобразовательная школа.

Являясь юридическим лицом, МАОУ СОШ №3 владеет и пользуется обособленным имуществом, переданным ей на праве оперативного управления, отвечает по своим обязательствам, находящимся в ее распоряжении денежными средствами.

Школа имеет самостоятельный баланс, план финансово-хозяйственной деятельности, лицевой счет в органе, организующем исполнение бюджета в муниципальном образовании, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, является истцом и ответчиком в суде. Бюджетное учреждение имеет гербовую печать, штамп, бланки и другие необходимые реквизиты юридического лица.

Целью деятельности и предназначением бюджетного учреждения является формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания основных общеобразовательных программ, их адаптация к жизни в обществе, создание

основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ, создание благоприятных условий для удовлетворения потребности личности в интеллектуальном, нравственном и духовном развитии, самообразовании и получении дополнительного образования детей, формирование научно-теоретического мышления, развитие основных форм человеческого сознания через профильное обучение, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к Родине, окружающей природе, семье, формирование здорового образа жизни.

Вид деятельности – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам.

В МАОУ СОШ №3 реализуются основные общеобразовательные программы:

- основная общеобразовательная программа начального общего образования, нормативный срок освоения – 4 года;
- основная общеобразовательная программа основного общего образования, нормативный срок освоения – 5 лет;
- основная общеобразовательная программа среднего (полного) общего образования, нормативный срок освоения – 2 года;
- основная общеобразовательная программа начального общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 4 года);
- основная общеобразовательная программа основного общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 5 лет);
- дополнительного образования детей по направленностям: художественно-эстетическая; физкультурно-спортивная; туристско-краеведческая, культурологическая.



Платные дополнительные образовательные услуги в школе оказываются на договорной основе, которые предоставляются с целью всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан на основании Положения о порядке предоставления платных дополнительных образовательных услуг.

Организационная структура МАОУ СОШ № 3 представлена на рисунке 1.

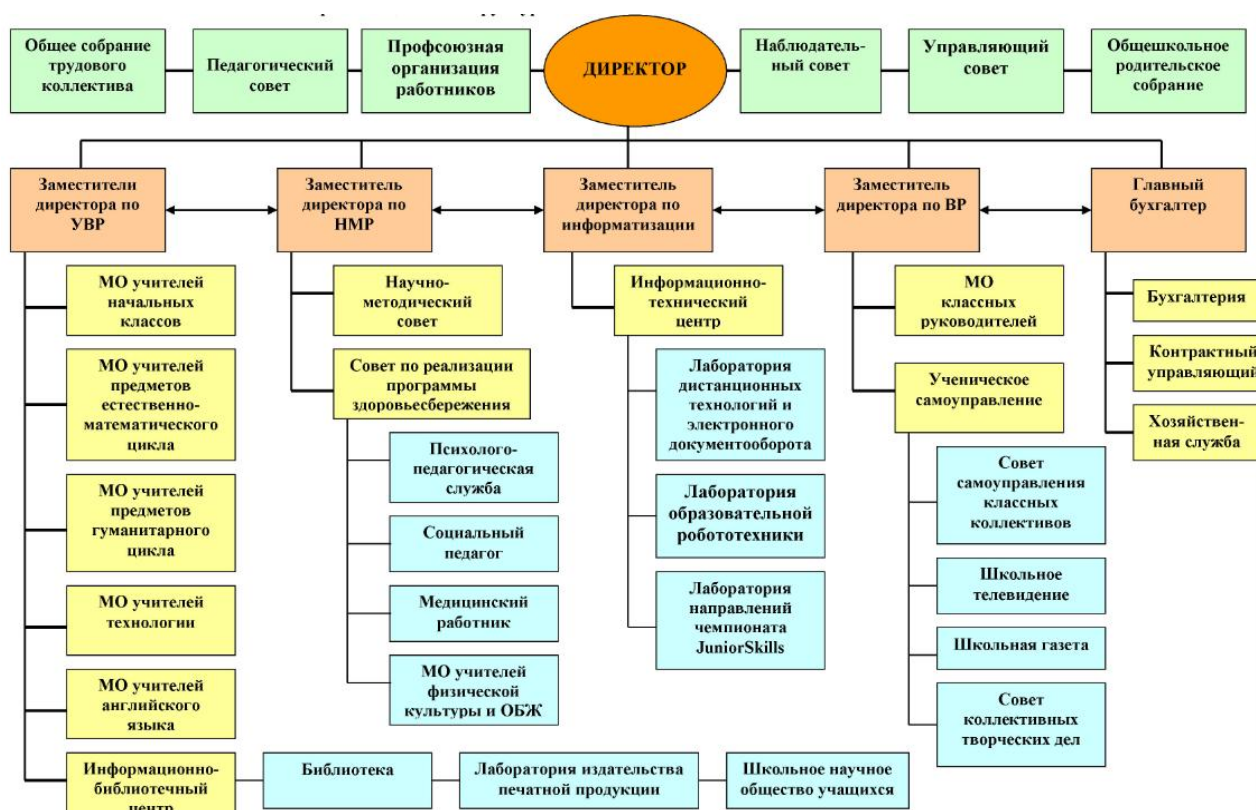


Рисунок 1 - Организационная структура МАОУ СОШ № 3

Текущее руководство бюджетным учреждением осуществляет директор школы. По состоянию на 1 января 2016 г. в штате школы состоят 44 педагога.

Среди сотрудников школы аттестовано 75% педагогов. Средний возраст педагогического коллектива 48 лет. В школе 13 классов, число обучающихся детей – 231 человек.

Персонал МАОУ СОШ №3 состоит из четырех категорий: педагогический персонал, учебно-вспомогательный персонал, административно-управленческий персонал, обслуживающий персонал. Анализ обеспеченности МАОУ СОШ №3 кадрами представлен в таблице 1.

Из представленной таблицы видно, что план по численности персонала в 2015-2016 гг. не был выполнен в полном объеме. По итогам 2015 года фактическая численность ниже плановой численности на 8 человек, в том числе по педагогическому персоналу – на 4 чел., по обслуживающему персоналу на 4 чел. В 2016 году ситуация с обеспеченностью кадрами улучшилась. В целом по данной категории нехватка кадров обусловлена тем, что учреждение находится в местности удаленной от областного центра.

Таблица 1 - Обеспеченность МАОУ СОШ №3 кадрами, 2015-2016 гг., чел.

Категории	2015 год				2016год			
	План	Факт	Откло- нение	Уровень обеспе- ченности, %	План	Факт	Откло- нение	Уровень обеспе- ченности, %
Педагогический персонал	30	26	4	86,67	50	47	3	94,00
Учебно-вспомогательный персонал	2	2	0	100,00	2	1	1	50,00
Административно-управленческий персонал	6	6	0	100,00	2	2	0	100,00
Обслуживающий персонал	17	13	4	76,47	10	7	3	70,00
Итого	55	47	8	85,45	64	57	7	89,06

Категорией персонала, которая в наибольшей степени непосредственно связана с выполнением функций МАОУ СОШ №3, является педагогический персонал. Поэтому далее проведен анализ структуры педагогического персонала образовательного учреждения (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ структуры педагогического персонала МАОУ СОШ №3  
за 2015-2016 гг.

Категории персонала	2015 год		2016 год	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %
Учитель высшей категории	9	34,62	12	33,33
Учитель первой категории	11	42,31	24	51,06
Учитель	6	23,07	11	31,42
Итого персонал, в том числе	26	100,00	47	100,00
Учитель начальных классов	4	15,38	14	14,81
Учитель старших классов	20	76,92	28	77,79
Педагог-психолог	1	3,85	1	3,70
Педагог-организатор	1	3,85	1	3,70

Из данных, представленных в таблице 2 видно, что из общего числа сотрудников, относящихся к категории педагогический персонал, более половины в анализируемом периоде являются учителями высшей или первой категории.

Дав общую характеристику деятельности организации, можно сделать вывод, что МАОУ СОШ № 3 успешно реализует образовательные программы. В школе работают высококвалифицированные специалисты, благодаря чему, учащиеся школы показывают выдающиеся результаты на различных олимпиадах и соревнованиях.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом образовательного учреждения**

В любой организации необходима система управления персоналом - это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, и направлены на достижение общей цели. Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению [18].

Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы:

- 1) набор и увольнение персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) мотивацию и вознаграждение персонала;
- 5) организацию деятельности работников;
- 6) оценку и аттестацию кадров [18].

#### *Набор и увольнение персонала*

Подсистема набора и увольнения персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, увольнение и высвобождение персонала.

Школа не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ. Основным источником пополнения персонала в части молодых специалистов являются ведущие вузы Екатеринбурга, в первую очередь, УрГПУ, РГППУ, а также педагогические колледжи и училища. Для привлечения высококвалифицированных специалистов Школа выходит на рынок труда.

При отборе в штат Школы выпускников учебных заведений оцениваются их качества: желание работать в отрасли «образование»; желание работать в школе; успеваемость по основным дисциплинам; готовность к переменам, мобильность; личная организованность, инициативность; самодисциплина; активность, ответственность, самостоятельность в принятии решений.

При отборе специалистов оцениваются их качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии; желание работать в школе; профессиональная компетентность; готовность учить всех без исключения

детей, вне зависимости от их склонностей, способностей, особенностей развития; нравственные качества и культура поведения в коллективе, обществе; предприимчивость (тактика действий) и личная организованность; понимание интересов Школы, сотрудников, учащихся, умение считаться с разными точками зрения; способность к творческой деятельности; способность к организации и проведению опытно - экспериментальной работы; умение работать в команде; владение современными педагогическими технологиями.

При отборе руководителей структурных подразделений, заместителя руководителя Школы оцениваются качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы; знание техники личной работы; профессиональная управленческая компетентность; организаторские, деловые и нравственные качества; эмоционально-волевой потенциал; умение обеспечивать необходимые условия труда, хороший морально-психологический климат; трудовая и исполнительская дисциплина; умение управлять учебно-воспитательной, методической, исследовательской и опытно-экспериментальной работой педагогического коллектива; инициативность, самостоятельность, работоспособность.

Школа не заинтересована в уходе успешных сотрудников, однако Школа не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам. Школа благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что ранее их уход не нанес вреда.

При уменьшении объёма или изменении направлений деятельности Школа проводит сокращение численного персонала в соответствии с ТК РФ. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются вакансии (в случае их наличия), а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Следовательно, данная подсистема полностью функционирует в МАОУ СОШ № 3.

### *Адаптация персонала*

Следующая подсистема связана с сопровождением сотрудников во время работы. Все категории сотрудников принимаются на работу с испытанием с целью проверки соответствия работника занимаемой должности, профессии, в период которого на работника распространяются положения Трудового Кодекса РФ, законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов Школы.

Срок испытания не может превышать: шести месяцев для руководителя Школы, его заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей; трех месяцев для остальных работников Школы. Испытание при приеме на работу не устанавливается в случаях, предусмотренных частью 4 статьи 70 Трудового Кодекса РФ. Срок испытания указывается в трудовом договоре и в приказе о приеме на работу.

При наличии достижений в работе период испытания может быть сокращен, но его продолжительность должна быть не менее 1-ого месяца. Основанием к сокращению периода испытания является решение директора по представлению непосредственного руководителя, подтвержденное удовлетворительными результатами испытания. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда работник фактически отсутствовал на работе. Если срок испытания истек, а работник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание.

Таким образом, адаптация персонала в школе проводится в соответствии с нормативными документами в полном объеме.

### *Обучение и развитие персонала*

Подсистема обучение и развитие персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и

служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Современное переосмысление сущностей и целей образования повлекло за собой пересмотр его содержания и технологий, изменение взглядов на деятельность учителя и на требования к его личности. Сегодня учитель, реализуя определенную технологию, может и должен подниматься до уровня осмысления ее оснований, в определенных случаях изменять ее, создавать новую, но, поднимаясь на эти высокие уровни самостоятельной деятельности, он, разумеется, должен владеть в полном объеме всем богатством достижений, накопленных в психолого-педагогической теории и практике. Это заставляет по-новому посмотреть на подготовку педагогических кадров, как в сфере вузовского образования, так и в сфере повышения квалификации учителя.

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, развитая во многих школах система наставничества, привлечение сил профессиональных методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района/города. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют конкурсы профессионального мастерства.

Недостаточно сформировано и требует развития социально-психологическое обучение сотрудников школ. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями. Важно совершенствование личностных качеств и умений в тренинговом режиме. На первый план здесь выходят профилактика эмоционального выгорания, привитие навыков организации групповой работы.

Специфическим методом развития для учителей могут стать индивидуальные занятия с психологом по проработке возникающих проблем

в общении с учащимися, подаче материала и т.д. Однако на данный момент для этого нет соответствующего ресурса ни внутри учебного заведения, ни на уровне управлений образования. Не всегда понимают необходимость таких мероприятий и директора школ.

Повышение ответственности учителя за результаты его образовательной деятельности актуализирует его личный профессиональный опыт. Он рассматривается как совокупность знаний и практически усвоенных навыков и умений профессиональной педагогической деятельности. Эта совокупность (в различных ее проявлениях) становится в условиях автономизации учителя решающим фактором эффективности образовательного процесса.

Известно, что на этапе подготовки педагога определенной квалификации (выпускник педучилища, колледжа, бакалавр, специалист, магистр) профессиональные знания присутствуют как результат обучения и учения студентов. Что касается усвоения навыков и умений практической работы учителя, то оно явно недостаточно эффективно, т.к. в вузе приобретаются навыки и умения в процессе упражнений и небольшой педагогической практики. В связи с этим образовательные программы в ВУЗе, постоянно совершенствуясь, не могут полностью сформировать у выпускника необходимый опыт практической работы. В полной мере практическим опытом педагогической деятельности учитель овладевает только в реальной школьной работе. Этот опыт принадлежит конкретному специалисту, как носителю собственной профессиональной индивидуальности. Следовательно, фактическое овладение соответствующей квалификацией и повышение ее уровня возможно только в процессе педагогической деятельности в Школе.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что для подготовки высококвалифицированного, компетентного педагога все большую значимость приобретает его непрерывное образование. Оно организовано в двух взаимосвязанных этапах.



Становление молодого специалиста - учителя-стажера, который после определенного срока работы в Школе должен проходить государственную аттестацию.

Непрерывное последующее повышение квалификации, проходящее постоянно (например, самообразование, наставничество) и дискретно в процессе занятий на курсах, а также получения другой квалификации через профессиональную подготовку.

В Школе выделяют несколько основных форм повышения квалификации учителя: методическая работа в школе, переподготовка в институтах повышения квалификации, самообразование. Эти традиционные формы наполнены новым содержанием и больше соответствуют современным требованиям к учителю, т. к. в качестве системообразующего фактора используется творческая работа учителя с личностно-ориентированными технологиями.

В этом случае вышеперечисленные формы работы приобретают для учителя личностный смысл, позволяют ему самостоятельно формулировать цели собственного профессионального роста, образуют структуру, создающую условия для зарождения и развития способностей к творчеству.

В зависимости от того, на каком уровне развития находится квалификация учителя к началу деятельности по ее повышению, то работа с образовательной технологией может использоваться в одном из следующих видов: внедрение, внедрение с последующей адаптацией, модернизация, создание новой технологии, причем в любом случае рассматривается эта работа как интегрирующий фактор, придающий динамичность всей системе, в которой повышение квалификации учителя приобретает принципиально новый, продуктивный характер.

В рамках данной подсистемы не проводится работа по реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организации работы с кадровым резервом.

*Мотивация и вознаграждение персонала*

Подсистема мотивация и вознаграждение персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Премирование работникам в МАОУ СОШ № 3 производится при условии наличия достаточных денежных средств в стимулирующей части фонда оплаты труда. Премирование работников не производится в случае отсутствия необходимых средств в стимулирующей части фонда оплаты труда работников Школы. Размеры премий работников, устанавливаются в абсолютных (цифровых) показателях.

Премирование работников не производится в случаях:

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава Школы и иных локально – нормативных актов Школы;
- поступление обращений (писем, жалоб, заявлений) в отношении незаконных противоправных действий (бездействий) работника Школы, при условии признания этих фактов достоверными и обоснованными;
- нарушение норм культуры поведения и профессиональной этики;
- халатное отношение к закрепленным материально – техническим ценностям;
- охват горячим питанием в классе менее 50%;
- наличие замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации;
- при вынесении взыскания, премия не выплачивается в течение всего периода взыскания.

Размеры премий работников подлежат снижению в случаях:

1) однократного нарушения правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава Школы и иных локально – нормативных актов Школы;

2) в случае замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации.

Премирование работников производится одновременно и ежемесячно по результатам работника за месяц, либо при наступлении знаменательного события, при условии качественной работы. Ежемесячное премирование работников производится на основании сводного по всем работникам приказа по Школе, в котором указываются размеры ежемесячной премии по каждому работнику. Единовременное премирование производится на основании приказа по Школе, в котором указывается размер единовременной премии и показатели премирования.

Депремирование или снижение размера ежемесячной премии работника осуществляется на основании приказа по Школе, в котором указываются причины депремирования или снижения размера ежемесячной премии работника, и размер снижения премии.

По окончании каждого месяца (четверти, года) заместители директора, председатели комиссий, руководители методических объединений представляют директору Школы анализ результатов деятельности работников за указанный период и ходатайство о выплате премий по вышеперечисленным основаниям (критериям).

Поощрительные выплаты педагогам, производимые из стимулирующей части ФОТ по результатам труда, согласуется с Профсоюзным комитетом ОУ. Установление размера премий, производимых из экономии ФОТ, является исключительным правом директора Школы. Директор Школы издает приказ о премировании работников Школы по итогам работы месяц (четверть, год), либо в связи с наступлением знаменательного события как в жизни страны и трудового коллектива, так и конкретного работника.

*Организация деятельности работников*

Подсистема организации деятельности работников выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды. В МАОУ СОШ № 3 выполнение данных требований постоянно проверяется внеплановыми проверками и собранными комиссиями.

#### *Оценка и аттестация кадров*

Порядок аттестации педагогических работников в Школе определяет правила проведения аттестации педагогических работников, реализующих основные образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, начального профессионального и среднего профессионального образования, а также дополнительные образовательные программы (далее соответственно - педагогические работники, образовательные учреждения, образовательные программы). Аттестация проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) или подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных учреждений;

- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Основными принципами аттестации являются коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации. Аттестация педагогических работников в Школе проводится аттестационной комиссией, формируемой органом исполнительной власти, осуществляющим управление в сфере образования.

Аттестационная комиссия в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии формируется из числа представителей федеральных органов государственной власти, органов местного самоуправления, профессиональных союзов, научных организаций и общественных объединений, органов самоуправления образовательных учреждений (советов образовательных учреждений, попечительских советов, педагогических советов) и работников Школы.

Персональный состав аттестационной комиссии утверждается распорядительным актом федерального органа исполнительной власти, осуществляющего управление в сфере образования. При наличии в аттестационном листе указанных рекомендаций работодатель не позднее чем через год со дня проведения аттестации педагогического работника представляет в аттестационную комиссию информацию о выполнении рекомендаций аттестационной комиссии по совершенствованию профессиональной деятельности педагогического работника.

Таким образом, МАОУ СОШ №3 имеет достаточно высокий квалификационный уровень педагогического персонала. Педагоги, имеющие высшее профессиональное образование, составляют 100% от общей численности состава. Положительным в деятельности МАОУ СОШ №3

является и то, что 85 % всех педагогических работников в 2016 году имеет стаж более 10 лет и лишь 15 % имеют стаж работы до 10 лет.

Проанализировав систему управления персоналом в образовательном учреждении можно делать вывод, что в МАОУ СОШ № 3 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивацию и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организацию деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценку и аттестацию кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

### **1.3. Анализ организационной культуры образовательного учреждения**

Организационная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и ведения дела [14, с. 97]. Некоторые руководители рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Малышев С.П. выделяет четыре вида организационной культуры:

1. Организационная культура, ориентированная на роль. Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций - процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность.

Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости.

2. Организационная культура, ориентированная на задачу. Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания - гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться с все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

3. Организационная культура, ориентированная на человека. Организация сама по себе - это средство для выполнения желания ее членов, которые они не могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное - умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы - превыше всего.

4. Организационная культура с ориентацией на власть (силу). Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают, подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема - рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния [28, с. 24].

Необходимо проанализировать уровень сформированности организационной культуры в МАОУ СОШ № 3. Безусловно, одним из

важнейших условий достижения цели МАОУ СОШ №3 в данной ситуации является изменение существующей организационной культуры и формирование здорового климата в коллективе. Только сплочённый коллектив, в котором каждый сотрудник не только успешно реализует свою работу, но и готов помочь своим коллегам, способен поднять спрос на услуги своего образовательного учреждения. Здоровый климат, стимулирует работников на выполнение своих обязанностей, смягчает существующее напряжение.

Что бы проанализировать организационную культуру образовательного учреждения необходимо использовать объективные методы анализа: анкетирование, тестирование.

С помощью следующих методов: нормативного, сравнительного, а также анкетирования, бесед, интервью, опроса, тестирования - был проведен анализ сложившейся организационной культуры.

Были предложены следующие методики:

1. Приложение 1. Анкета (составлена автором).
2. Приложение 2. Тест «Уровень организационной культуры» (разработан сообществом HR-менеджеров: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/tok.php>).
3. Приложение 3. Анкета для сотрудников МАОУ СОШ №3 (составлена автором).

Что бы свести к минимуму не достоверность результатов при анализе ответов, были разработаны две параллельные анкеты. ( Приложение 1 и Приложение 3).

Рассмотрим полученные результаты подробно. В анкетировании (Приложение 1) приняли участие 24 человека.

Для всех опрошенных смысл деятельности МАОУ СОШ №3 это – предоставление бесплатных образовательных услуг. Так как это и является смыслом деятельности школы и закреплено в нормативной документации.



Миссию школы четко сформулировать смогли 16,7 % опрошенных; 29,2 % неуверенно назвали миссией организации существующую правильную формулировку; 25 % сотрудников не смогли отличить смысл деятельности от миссии; 29,2 % отказались дать ответ в силу незнания миссии. Это связано с тем, что администрация МАОУ СОШ № 3 не проводит вводные беседы при принятии персонала на работу, не объясняет цели, задачи и миссию школы.

В 2017 году изменения в школе выделили только 2 категории персонала, так как младший обслуживающий персонал не видит улучшений или ухудшений в своей трудовой деятельности. Для администрации планируется привлечение молодых сотрудников из-за сокращения сотрудников пенсионного возраста, введение новых образовательных услуг. При этом педагоги, как раз таки видят, что сокращение персонала в 2017 году неизбежно, причем не только пенсионного возраста.

Привлекательность МАОУ СОШ № 3 выражена в следующих аспектах:

- работая в МАОУ СОШ №3 54,2 % сотрудников считают, что они могут реализовать свои педагогические цели, работа в данном учреждении соответствует всем требованиям. Так как администрация школы ведет активную педагогическую работу, проводит различные мастер-классы, постоянно повышает квалификацию персонала, участвует в конкурсах и грантах, и эти сотрудники удовлетворены выполнением своей работы;

- привлекательность школы в возможности карьерного роста видят 16,6 % опрошенных. Данная категория опрошенных – персонал, проработавший в школе от 3 до 5 лет, и они считают, что администрация оценит их вклад в развитие школы и даст возможность подняться по карьерной лестнице. По факту никто из них не был повышен в должности за время своей работы;

- для 29,2 % сотрудников удобен график работы, поэтому эти сотрудники держатся за свое место работы в школе, хоть их и не устраивает ряд других факторов.

Сотрудники считают, что школа будет существовать:

- как долго проработает данное учреждение под руководством существующей администрации не могут предположить 12,5 % опрошенных, в силу незнания целей школы и направлений ее развития;

- по мнению 4,2 % опрошенных, школа проработает 2-3 года, это связано с тем, что персонал не видит перспектив развития школы, и считает, что руководство работает некачественно, что приведет к развалу школы;

- по мнению 29,2 % опрошенных, школа проработает 4-6 лет, так как школа находится в кризисном состоянии и только, умелые действия руководителя позволят выйти из этой ситуации, однако, они считают, что данный руководитель не сможет далее развивать школу;

- по мнению 20,83 % опрошенных, школа проработает 7-15 лет. Эти сотрудники работают в школе недавно и считают, что основной вклад в становление и развитие школы вносит весь персонал, а не только администрация, но сотрудники школы не хотят приносить педагогический вклад, что приводит к снижению уровня образования у выпускников и привлекательности школы;

- по мнению 33,3 % опрошенных, школа проработает более 15 лет. Такой ответ был выбран педагогами с большим опытом работы в школе, они считают, что школа находится в прекрасном состоянии и конкурентоспособна среди других образовательных учреждений города.

Основная причина неудач, по мнению сотрудников школы, кроме тех, кто не смог ответить на этот вопрос (16,7 %), это:

- отсутствие необходимого для реализации всех идей финансирования (29,2 %);

- небольшая площадь учреждения, и как следствие нет возможности реализовать новые услуги (20,1 %);

- пассивность педагогов, нет стремления к большим достижениям (12,5 %);

- некачественное выполнение работы в связи с тем, что низкая заработная плата (20,1 %).

Данные ответы вызваны отсутствием мотивации, в первую очередь у руководителя школы, и как следствие, отсутствие мотивации к продвижению у педагогов.

Перед школой стоят следующие проблемы:

- наличие сильного конкурента (16,7 %);
- недостаточное количество ставок и частая смена руководителей (33,3 %);
- необходимость внедрения новых образовательных услуг (16,7 %);
- неспособность учреждения выдержать предстоящие изменения, предстоящее сокращение (20,8 %);
- проблем в школе нет (12,5 %).

Как мы видим, основная проблема скрывается в частой смене руководства, так как каждый руководитель приходит со своим видением управления и чаще всего со своим штатом педагогов и сотрудников, либо подбирает их под себя. Частая смена руководства привела к тому, что в школе начались массовые сокращения персонала, падает качество образовательных услуг и как следствие, конкурентоспособность.

По мнению сотрудников школы, сила конкурентной борьбы: отсутствует (4,2 %); равна 8 баллам из 10 (33,3 %); 7 баллов (25 %); 6 баллов (16,7 %); 5 баллов (20,8 %). Несмотря на все трудности в школе, большинство сотрудников считают, что она конкурентоспособна на данный момент. В силу того, что школа предоставляет образовательные услуги, число конкурентов стабильно (100 %).

Однако есть факторы, которые недостаточно используются для повышения эффективности работы школы:

1. Личная инициатива сотрудников – 8,3 %.
2. Готовность брать на себя ответственность – 4,2 %.
3. Творческий потенциал сотрудников – 4,2 %.
4. Обучение сотрудников – 12,5 %.
5. Дисциплина – 12,5 %.

6. Соблюдение сроков выполнения заданий – 20,8 %.
7. Наличие командного духа – 25 %.
8. Наличие необходимой для работы информации – 0 %.
9. Эффективная система оплаты труда – 20,8 %.

Согласно полученным ответам, командный дух, эффективная система оплаты труда и соблюдения сроков выполнения заданий (отчетности) недостаточно используются для повышения эффективности работы школы, что приводит к снижению мотивации персонала и ухудшению социально-психологического климата.

Наиболее действенные способы, применяемые для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно используются в школе, это лишение премии (79,2 %) и публичный выговор (20,8 %). Данные способы оказывают негативное влияние на персонал школы, и снижает их работоспособность еще больше. В случае поощрения руководство использует только 1 способ – премирование персонала (100 %).

Удовлетворенность персонала социально-психологическим климатом в своем большинстве оценивается на 2 балла (41,7 %), по 12,5 % оценили на 3 и 4 балла, и 33,33 % оценили на 5 баллов. Полученные ответы показывают, что атмосфера, сложившаяся в школе, негативна, что отрицательно влияет на работу всего коллектива.

Степень удовлетворенности работниками была оценена по нескольким категориям.

1. Политика организации и руководства: 20,8 % – оценили на 6; 37,5 % – оценили на 5 баллов; 29,2 % – оценили на 4; 12,5 % – оценили на 3.

2. Стиль руководства: 8,3 % – 2 балла; 20,8 % – 4 балла; 12,5 % – 5 баллов; 16,7 % – 6 баллов; 12,5 % - 7 баллов; 29,2 % не стали отвечать на этот вопрос.

3. Оценка собственной работы: 8,3 % – оценили на 2 балла; 16,7 % – на 3 балла; 12,5 % – на 4 балла; 25 % – на 5 баллов; 20,8 % – на 7 баллов; 16,7 % ответили, что полностью удовлетворены.

4. Система оплаты труда: 79,2 % не удовлетворены, 20,8 % удовлетворены.

5. Условия работы: поровну (50 %) оценили на 5 и 6 баллов, т.е. средний уровень.

6. Содержание работы устраивает на 7 баллов 62,5 % сотрудников, не устраивает – 37,5%.

7. Возможности карьерного роста: удовлетворены на 3 балла 25 %, на 4 и 8 баллов по 37,5 %.

Таким образом, удовлетворенность условиями труда и социально-психологическим климатом в МАОУ СОШ № 3 находится на низком уровне.

Среди опрошенных сотрудников, большинство готово работать в школе 2-3 года (37,5 %), 4-6 лет (25 %), менее полугода, полгода – год и 7-15 лет по 12,5 %. Это вызвано тем, что основная категория персонала, считает, что их сократят в ближайшее время и ищут новое место работы.

Для школы характерно то, что информация приходит с опозданием (12,5 %), информация приходит с ошибками (8,33 %), неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией (4,2 %), информация всегда достоверна (16,7 %), информация не теряется (25 %), информация поступает своевременно (16,7 %), известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией (16,7 %). Следовательно, обратная связь налажена достаточно хорошо, так как малая часть сотрудников недовольны информационным сообщением внутри школы.

Как оказалось, сотрудники не могут вспомнить, как часто им приходится решать несвойственные для них задачи (62,5 %), остальным приходится их решать достаточно редко (по 8,3 %): несколько раз в неделю, менее двух раз в неделю, менее двух раз в месяц и т. д. Таким образом, руководитель школы не ставит перед сотрудниками задачи, не касаемые прямых обязанностей и полномочий).

По мнению большинства (79,2 %) нестандартных ситуаций в школе не возникает, для других такие ситуации решаются либо в течение дня (12,5 %),

либо в течение недели (8,3 %). Это вызвано тем, что сотрудники привыкли сами решать такие ситуации, не привлекая к их решению администрацию школы.

Степень загруженности персонала, по их мнению: 100 % загруженности у 33,3 %, 90 % - у 29,2 %, 70 %- у 20,8 %, 60 % - у 16,7 %. То есть, не все сотрудники полноценно выполняют свою работу, имея в запасе временной резерв.

При прекращении работы в МАОУ СОШ № 3 не хотели бы вернуться туда работать 20,8 % опрошенных; скорее нет, чем да – 12,5 %, сомневаются 29,2 %; скорее да, чем нет 16,7 %; обязательно вернуться 20,8 %.

Таким образом, в целом в МАОУ СОШ № 3 удовлетворительный социально-психологический климат, администрация школы не ведет работы по изменению организационной культуры, не принимает обратную связь от персонала, вследствие чего, неудовлетворенность сотрудников только растет.

Изучив уровень организационной культуры (Приложение 2), мы сделали следующие выводы. Полученные данные свидетельствуют о состоянии, в коллективе которое можно охарактеризовать как – заметное уныние. Проанализировав ответы сотрудников МАОУ СОШ №3 и посчитав общий балл, можно сказать о том, что уровень организационной культуры средний.

После подсчёта среднего балла по секциям, следует сделать вывод, что в данном учреждении есть серьёзные проблемы в межличностном общении работников, так как наименьший балл поставлен именно в секциях, отвечающих за коммуникацию.

Результаты анкеты (Приложение 3) доказывают выводы, приведённые выше, а именно, что в данном учреждении слабая организационная культура.

Оценка организационной культуры как «хорошая», согласно исследованиям Т.Н. Тихоновой, может быть дана только тогда, когда она способствует формированию у персонала ощущения благополучия и

способствует достижению поставленных целей. Это состояние может быть достигнуто только тогда, когда:

- работа хорошо оплачивается и интересна по характеру;
- поощрения выплачиваются справедливо;
- межличностные взаимоотношения характеризуются теплотой и участием;
- разработана и реализуется система коллективных мероприятий;
- существует четко налаженная система доведения до персонала общей информации о положении дел в организации и общих планах развития (действий);
- четко сформированы и разделяются всеми членами коллектива миссия, стратегия, базовые ценности и верования учреждения.

Организационная культура в МАОУ СОШ №3 не может быть определена как «хорошая» («сильная», «здоровая»), согласно классификации Т.Н. Тихоновой по следующим причинам:

1) нет четко выработанной нормативной базы по организационной культуре: например кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами в данном случае с детьми и родителями;

2) не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников. То есть, нет разработанных форм мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной системы стимулирования (в нашем случае примером может быть следующее, так называемый «сервис передвижения» - помощь транспортом, т.к. поездки при необходимости в Управление образования, а необходимость возникает довольно часто, все сотрудники учреждения совершают за свой счёт),

3) на вопрос персоналу МАОУ СОШ №3 о существующих формах проведения досуга, наиболее частыми были ответы: празднование в пределах учреждения таких календарных праздников как «Новый год», «Международный женский день», следовательно можно предположить, что в

учреждении нет разработанного комплекса коллективных мероприятий, которые способствовали бы налаживанию тёплых взаимоотношений между сотрудниками. Так называемых «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, не ограничиваться только совместными банкетами и т. д.) для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, между начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций.

Что касается взаимоотношений сотрудников в данном случае педагогов этого учреждения, то здесь необходимо отметить следующее. Коллектив состоит в основном из женщин, средний возраст которых 40-45 лет, а администрация МАОУ СОШ №3 это молодые специалисты и между ними существует непонимание. Приказы не всегда выполняются в срок, совершенно не соблюдается субординация, не смотря на то, что молодой специалист является заместителем директора, его могут называть по имени, при этом совершенно не добавлять его отчество.

Учитывая небольшой размер организации, должно прослеживаться наличие большого количества общих интересов у сотрудников, чего нельзя сказать о данном учреждении. Конечно, интересы имеются, но они, скорее всего не общие, а у каждого сотрудника личные. К тому же необходимо отметить, что отсутствует преданность организации, возможно, это можно отнести к ошибке администрации, т. к. необходимо вознаграждать сотрудников различными способами: именными подарками, денежными премиями, устными и письменными поощрениями, предоставлением определенных привилегий.

Немалая роль в изменении организационной культуры занимает проведение так называемых «корпоративов», безусловно, в МАОУ СОШ №3 проводятся праздники для сотрудников, но они, скорее всего, носят принудительный характер, т. к. со стороны персонала прослеживается нежелание и отсутствие интереса.



Положительным моментом можно отметить следующее. Совершенно недавно, как традиция в учреждение введено такое мероприятие. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Ему вручается буклет об организации - ее истории, особенностях, приоритетах. Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Ранее новые специалисты знакомились с учреждением и сотрудниками постепенно, работая день ото дня.

Такие выводы подтверждены результатами ряда проведенных диагностик, анкет, наблюдений, тестов, интервью с сотрудниками и представителями администрации МАОУ СОШ №3, которые приведены в приложениях данной выпускной квалификационной работы (участие приняли 24 сотрудника).

Результаты проведенных анкет свидетельствуют о том, что большинство сотрудников не довольны сложившейся организационной культурой. Сделать такие выводы позволяют многочисленные ответы персонала об отсутствии тёплой атмосферы, о частых конфликтах, о непонимании со стороны администрации.

Как отмечалось выше, имеет место быть, возрастной конфликт между педагогами. В ответах просматриваются неудовлетворённость администрации в работе педагогов, педагоги не всегда выполняют задачи, поставленные перед ними, это свидетельствует о непонимании, неприязни.

Последним результатом проведенных диагностик, который свидетельствует о необходимости изменять сложившуюся организационную культуру, является названный ранее, плохо организованный отдых персонала. Все опрошенные сотрудники отмечали, что в МАОУ СОШ №3 нет традиций, которые могли бы объединить сотрудников.

Таким образом, к сильным сторонам организационной культуры МАОУ СОШ №3 можно отнести наличие четко сформированной миссии, цели и задач учреждения:

Миссия организации - создание условий для развития способностей личности, ее социальной компетентности, потребности в саморазвитии и самосовершенствовании.

Цель организации - реализация прав граждан на образование, профессиональное самоопределение личности.

Основные задачи организации:

- развитие личности, ее самореализация и самоопределение, социальная адаптация;
- охрана и укрепление здоровья обучающихся;
- формирование общей культуры и современного уровня знаний;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- формирование осознанного выбора профессии, организация содержательного досуга.

К тому же сильной стороной можно назвать наличие высококвалифицированных специалистов, в данном образовательном учреждении работают педагоги с высшей квалификационной категорией. Педагоги этого учреждения постоянно повышают свою квалификацию на различных курсах.

Согласно проведенному анализу организационной культуры в МАОУ СОШ № 3, выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие локального акта по организационной культуре.
2. Существует проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы).
3. Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения.
4. Существует проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители).

## **Выводы по 1 главе**

Данная глава посвящена изучению характеристики МАОУ СОШ №3, в которой впоследствии будет изменяться, корректироваться организационная культура. Рассмотрены цель, миссия учреждения. Изучены основные задачи, структура образовательного процесса организации. То есть, приведено полное описание МАОУ СОШ №3. Вид деятельности – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам.

В МАОУ СОШ №3 реализуются основные общеобразовательные программы и дополнительное образование детей по направленностям: художественно-эстетическая; физкультурно-спортивная; туристско-краеведческая, культурологическая.

В МАОУ СОШ № 3 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

Изучив теоретические источники по организационной культуре, мы выявили, что организационная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и ведения дела.

Проанализирована сложившаяся организационная культура с помощью таких методов как анкетирование, наблюдение, изучение документации, беседы с персоналом подробно изучены отношения между сотрудниками.

Командный дух, эффективная система оплаты труда и соблюдения сроков выполнения заданий (ответности) недостаточно используются для повышения эффективности работы школы, что приводит к снижению мотивации персонала и ухудшению социально-психологического климата.

Выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие локального акта по организационной культуре.
2. Существует проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы).
3. Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения.
4. Существует проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители).

В связи с выявленными проблемами, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ МАОУ СОШ №3**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения**

Проанализировав организационную культуру МАОУ СОШ № 3, были выявлены следующие проблемы, которые необходимо разрешить с помощью мероприятий, представленных в табл. 3:

1. Отсутствие локального акта по организационной культуре.
2. Существует проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы).
3. Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения.
4. Существует проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители).

Совершенствование организационной культуры необходимо построить по четырем разделам, в соответствии с выделенными проблемами.

#### *1. Отсутствие локального акта по организационной культуре.*

Разработать и утвердить Кодекс об организационной культуре МАОУ СОШ № 3, в котором подробно расписаны допустимые и недопустимые правила поведения. Обязательно наличие отдельного раздела, который будет посвящён правилам делового общения, нарушение которого приведёт к наказаниям, лишениям премии, либо строгому выговору. Данный Кодекс будет разработан заместителем директора по учебной работе, а также директором школы. Для подготовки и утверждения Кодекса потребуется 1 месяц.

Рассчитаем стоимость разработки кодекса культуры: 4 недели (~160 рабочих часов), из них на разработку потребуется 40 часов на 2 специалистов (по 10 часов в неделю).

Человеко-час работы директора школы составляет 26 800 руб. (оклад) / 160 час. / мес. = 167,5 рублей. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны 20 час. x 167,5 руб. / час. = 3 350 руб.

Человеко-час работы заместителя директора по учебной работе составляет 19 400 руб. (оклад) / 160 час. / мес. = 121,25 руб. Следовательно, затраты на выполнение этого мероприятия равны 20 час. x 121,25 руб. / час. = 2 425 руб. Таким образом, общая сумма затрат составит 5 775 рублей.

*2. Проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы).*

Так как в МАОУ СОШ № 3 существуют проблемы взаимодействия персонала и администрации, то первое, что необходимо рассмотреть в данном разделе это формирование позитивного отношения администрации к педагогам. Для этого необходимо проводить собрания, совещания на которых более подробно остановиться на недопустимых нарушениях, представить персоналу кодекс культуры МАОУ СОШ №3, разъяснить последствия при нарушении кодекса.

Затем следует оформить информационный стенд, на котором до истечения допустимого времени, будут сообщены сроки сдачи той, или иной документации. Помимо этого предлагается создать электронную обратную связь: создание электронной почты, доступ к которой будет у всех педагогов, и любой сотрудник сможет написать претензию или пожелание руководству анонимно. Выполнением предложенных мероприятий будут заниматься: заместитель по учебной работе и секретарь.

Данные мероприятия способствуют коррекции профессионального и делового общения сотрудников с администрацией, а так же в случае реализации всех мероприятий, формируют позитивное отношение администрации к сотрудникам в МАОУ СОШ №3.

Таблица 3 – Мероприятия по совершенствованию организационной культуры МАОУ СОШ № 3

№ п/п	Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1	Отсутствие локального акта по организационной культуре	Разработка кодекса культуры МАОУ СОШ №3	Директор и заместитель по учебной работе	Июнь 2017
2	Проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы)	Проведение собрания. Создание информационного стенда. Создание электронного ящика для поддержания обратной связи.	Заместитель по учебной работе Секретарь  Секретарь	Июль – август 2017
3	Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения	Проведение календарных праздников вне школы Подготовка поздравлений сотрудникам к личным праздникам (юбилей, рождение детей и т. д.)	Ответственные лица за праздник и педагог организатор  Инициативная группа	В даты праздников  Ежемесячно
4	Проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители)	Оформление результатов деятельности школы в СМИ Введение новых услуг	Директор и заместитель по учебной работе	Раз в полгода

### *3. Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения.*

На культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия, которые в свою очередь и формируют традиции. Проведение календарных праздников не должно останавливаться на проведении внутри учреждения, необходимо разнообразить место и форму проведения с учётом пожеланий персонала.

Поскольку в данном учреждении существует традиция оказывать помощь ветеранам ВОВ, то предлагаем регулярно проводить праздничную программу с поздравлением ветеранов ВОВ в День Победы, где можно в качестве памятных сувениров вручать поделки детей, посещающих данное учреждение. Что особенно эффективно повлияет на рекламу организации, поднимет статус среди населения. Так же для формирования традиций, можно 23 февраля каждого года в «День Защитника Отечества» организовывать встречу военнослужащих, которым есть что сказать, чем поделиться в кругу таких же бывших солдат, будущих выпускников школ 9 и 11 классов. У каждого есть свои истории, которые будут интересны будущим солдатам. Распределение ответственных лиц за какие-либо праздники будет происходить в начале учебного года.

Не зависимо от того, будет ли отмечаться очередной юбилей, необходимо подготовить мероприятие от всех сотрудников, выступление с номером, оригинальным поздравлением. Этим будет заниматься инициативная группа, формируемая каждый раз с начала учебного года.

### *4. Проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители).*

Последним и, несомненно, важным условием изменения организационной культуры МАОУ СОШ № 3 является проведение работы направленной на взаимодействие с потребителями (ученики и родители), налаживание более тесного контакта с родителями.



Так как в большей степени успех и процветание организации зависит именно от того, как об учреждении и его персонале отзываются его потребители, насколько востребованы услуги предлагаемые данным учреждением, как учитываются потребности современного общества.

На сегодняшний день, согласно теории Е.А. Дудиной, образовательное учреждение должно обладать следующими чертами [15]:

1. Действия лидера известны и признаны большинством общества.
2. Руководство максимально учитывает интересы персонала организации.
3. Формирует условия развития гражданского общества.
4. Обеспечивает максимальный уровень удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах.
5. Быстро реагирует на требования рынка, учитывает потребности и интересы потребителей, повышает уровень традиционных услуг и создает новые.
6. Действует в интересах населения.
7. Содействует развитию научно-технического прогресса.
8. Осуществляет меры по поддержанию экологии и сохранению окружающей среды.

Чтобы изменить установившиеся, негативные стереотипы представлений общественности об организации необходимо все достижения МАОУ СОШ №3 за последнее время разместить, например, на окнах учреждения, при этом красочно оформить. Представить эту информацию современной, удовлетворяющей потребности различных слоев населения и социальных групп. Можно оформить это все как статью в газету или ролик на ТВ, радио и т. д., хорошо продумав содержание статьи и приглашения на праздник.

Еще одним мероприятием является введение новых услуг, востребованных среди потребителей, создание новых кружков (объединений).

Планируемый результат:

Значительные изменения в сложившейся организационной культуре в данном учреждении. А именно:

- рост спроса на услуги, предлагаемые учреждением, востребованность учреждения среди населения;
- здоровый психологический климат в организации;
- наличие в отношениях между сотрудниками взаимовыручки, уважения;
- сформированные традиции в МАОУ СОШ № 3, организованный досуг сотрудников учреждения;
- позитивное отношение администрации к педагогам и педагогов к администрации;

Все вышеперечисленные изменения позволят данному учреждению успешно реализовывать поставленные цели и задачи на протяжении долгого времени.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения**

В исследовании Л.Е. Тепловой, культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях) [37]. Живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления.

Важно понимать, что в любом случае в компании существует та или иная культура, даже если она нигде не прописана. Важно сформировать культурное пространство, включающее в себя нормы поведения, и

определить идеальные модели собственно самого поведения. Целенаправленное выстраивание определенной корпоративной культуры в соответствии со стратегией развития компании становится для многих работодателей одной из важнейших задач, основной реализации ценностного способа управления. Несовпадение целей, системы коммуникаций, моделей поведения сотрудников может приводить к возникновению конфликтов и, как следствие, к серьезным проблемам в развитии бизнеса.

Наличие официальной организационной культуры будет в том случае, если прописаны организационные ценности, правила и нормы поведения. В компании, работающей на рынке в течение нескольких лет, соответствующие правила создаются для того, чтобы документально оформить уже сложившуюся корпоративную культуру, привнести в нее элементы идеальной модели организации.

Безусловно, абсолютная регламентация организационной культуры невозможна. Взаимодействие формальной и неформальной составляющих культуры может принимать разные формы, коэффициент корреляции между этими субкультурами может варьироваться от -1 (низкая взаимосвязь с организацией) до +1 (высокая взаимосвязь с организацией) [31, с. 28]. Вместе с тем официальное изложение организационной культуры, представленное в соответствующих документах (при условии, что изложенное соответствует реальности), дает компании немало преимуществ: сотрудники ощущают себя частью единого целого, хорошо понимают «правила игры», что позволяет им быстрее и без лишних затрат достигать нужного результата. Сильная, гармоничная организационная культура дает необходимую определенность и внешним клиентам, привлекает в компанию правильных людей.

Основой развития организационной культуры служит Кодекс культуры. Он не только отражает систему ценностей компании, фиксирует организационную идентичность, но и помогает транслировать эту систему ценностей вовне.

Словарь управления персоналом даёт следующее определение Кодекса культуры: это документ, отражающий целевой образ организационной культуры, как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые подходят для конкретного бизнеса (производственного цикла) и могут соответствовать ожиданиям сотрудников.

Под Кодексом культуры обычно понимают систему нормативных и иных документов, в базовом варианте кодекс включает в себя:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюра об организационной культуре и истории школы.

К этому базовому набору прибавляются дополнительные документы в зависимости от специфики работы организации. В МАОУ СОШ № 3 существуют Правила поведения на корпоративных мероприятиях, Положение о работе с обучающимися, Положение об аттестации, Положение об обучении персонала, Правила заполнения бланков учета рабочего времени. Все зависит от того, какие цели преследует организация при создании документа.

В некоторых случаях в Кодексе культуры дается развернутая характеристика правил деятельности персонала организации, характеристика позитивного имиджа, описание элементов фирменного стиля, а также в него включается раздел об ответственности за неисполнение положений Кодекса.

Для совершенствования организационной культуры МАОУ СОШ № 3 будет использоваться Кодекс культуры и Устав МАОУ СОШ № 3.

### 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательного учреждения

Анализируя мероприятия по совершенствованию организационной культуры, выявлено, что необходимы затраты на следующие мероприятия (табл. 4).

Необходимую сумму для реализации предложенных мероприятий, директор МАОУ СОШ № 3 планирует выделить из дохода, полученного за реализацию платных услуг («Волшебный песок», «Занятия с логопедом», «Интеллектикум»). Доход от реализации платных услуг за 1 квартал составляет 18 600 рублей за вычетом всех обязательных выплат, следовательно, мы можем потратить часть суммы для совершенствования организационной культуры МАОУ СОШ № 3. При реализации предложенных мероприятий будет получен экономический эффект, выраженный в получении дополнительной прибыли от введенных новых платных услуг.

Таблица 4 – Затраты на реализацию мероприятий

№ п/п	Мероприятия	Затраты	Стоимость
1	Разработка кодекса культуры МАОУ СОШ №3	Оплата труда персонала Приобретение бумаги формата А4 для разработки «Кодекса культуры МАОУ СОШ № 3».	5775 рублей 140 рублей
2	Проведение собрания	-	-
3	Создание электронного ящика для поддержания обратной связи.	-	-
4	Создание информационного стенда	Приобретение бумаги формата А1. Для оформления настенной таблицы, поздравительной стен газеты, оформления окон учреждения. Расчёты приведены на один учебный год.	200 рублей
5	Проведение календарных праздников вне школы	Затраты на организацию мероприятия в «День Защитника Отечества» покупка: – приглашений, – воздушных шаров, – открыток.	750 рублей 250 рублей 400 рублей

		Приобретение грамот, дипломов для поощрения работников.	1000 рублей
		Организация и проведение соревнований: – необходимый инвентарь для конкурсов, полосы препятствий и т.д. – подарки, сувениры.	400 рублей 1400 рублей
6	Подготовка поздравлений сотрудникам к личным праздникам (юбилей, рождение детей и т. д.)	Приобретение подарков	500 рублей
7	Оформление результатов деятельности школы в СМИ	Приобретение бумаги и картриджа с целью разработки листовок для населения. – бумага формата А4, – картридж для принтера.	140 рублей 360 рублей
8	Введение новых услуг	Приобретение бумаги и картриджа, премии сотрудникам, разработавшим программы	600 рублей 2 000 рублей
Итого			13 725

В данном случае количественные показатели эффективности отразить проблематично, но значительные изменения в сложившейся организационной культуре в данном учреждении принесут социальную эффективность:

- сформированное среди сотрудников школы чувство лояльности к школе;
- здоровый психологический климат в организации;
- наличие в отношениях между сотрудниками взаимовыручки, уважения;
- сформированные традиции, организованный досуг сотрудников учреждения;
- позитивное отношение администрации к педагогам, и педагогов к администрации.

Социальная эффективность позволят МАОУ СОШ № 3 успешно реализовывать поставленные цели и задачи на протяжении долгого времени.

Таким образом, для совершенствования организационной культуры необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Ежегодно проводить анализ организационной культуры в учреждении.

2. Работу с администрацией учреждения по совершенствованию организационной культуры необходимо проводить в короткий промежуток времени. В связи с непредсказуемыми обстоятельствами сроки реализации мероприятий могут изменяться.

3. Для того чтобы эффективно совершенствовать организационную культуру, необходимо иметь локальные акты в организации, например, Кодекс культуры или Положение об организационной культуре.

4. Мероприятия позволяющие сформировать традиции в организации, это мероприятия, о которых следует информировать сотрудников.

Следуя данным рекомендациям, любой руководитель сможет начать совершенствовать организационную культуру предприятия.

### **Выводы по 2 главе**

Разработаны мероприятия позволяющие усовершенствовать сложившуюся в МАОУ СОШ № 3 организационную культуру. Все предложенные мероприятия для удобства расположены в четырех разделах, которые направлены на решение проблемных зон.

Предложены следующие мероприятия:

1. Разработка кодекса культуры сотрудников организации.
2. Проведение собрания.
3. Создание информационного стенда.
4. Создание электронной обратной связи.
5. Проведение календарных праздников вне школы.

6. Подготовка поздравлений сотрудникам к личным праздникам (юбилей, рождение детей и т. д.).

7. Оформление результатов деятельности школы в СМИ.

8. Введение новых услуг.

Мероприятия направлены на улучшение взаимоотношений между сотрудниками, принятие ими миссии организации, как внутренней позиции, совершенствование и оптимизацию культуры планирования деятельности.

Мероприятия реализуются разными субъектами и при внедрении позволят совершенствовать организационную культуру в МАОУ СОШ № 3, тем самым, повышая продуктивность деятельности учреждения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании анализа литературы, можно сделать вывод о том, что существует множество подходов к определению понятия «организационная культура», при этом ряд авторов сходится на том, что организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений, принимаемых большей частью организации и определяющих отношения и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами.

В данной работе под организационной культурой понимается система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Организационная культура выполняет ряд функций в организации: охранную, интегрирующую, регулирующую, замещающую, адаптивную, образовательную и развивающую, а так же функцию управления качеством.

Существуют признаки, свидетельствующие об организационной культуре – это всеобщность, неформальность и устойчивость организационной культуры.

К структурным компонентам организационной культуры относят: поведенческие стереотипы, групповые нормы, ценности, философию организации, правила поведения, организационный климат и существующий практический опыт.

Каждая организация обладает своей культурой, которая реализуется через систему ценностей и норм, принимаемой каждым членом организации. Работник, усвоивший определенную культуру организации, считает ее целесообразной и чувствует себя вполне комфортно в этих условиях, а значит, повышается эффективность деятельности.

Для реализации практической части выпускной квалификационной работы, мы проанализировали организационную культуру МАОУ СОШ № 3 и разработали мероприятия по ее совершенствованию.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 3 была создана в 1953 году в целях реализации прав граждан на получение общего образования в соответствии с Федеральным законом «Об образовании». В МАОУ СОШ №3 реализуются основные общеобразовательные программы.

Текущее руководство бюджетным учреждением осуществляет директор школы. По состоянию на 1 января 2016 г. в штате школы состоят 44 педагога.

В МАОУ СОШ № 3 существуют следующие подсистемы управления персоналом: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

При характеристике организационной культуры МАОУ СОШ № 3 мы выявили следующие проблемы:

1. Отсутствие локального акта по организационной культуре.
2. Существует проблема в вертикальных коммуникациях (с администрацией школы).
3. Отсутствие корпоративных мероприятий, формирующих традиции образовательного учреждения.
4. Существует проблема в установлении связи с потребителями (ученики и родители).

На основании результатов диагностики и характеристики параметров организационной культуры МАОУ СОШ № 3, мы сделали вывод о наличии достаточного уровня организационной культуры, однако и выявили ряд факторов, негативно влияющих на организационную культуру.

На основании выделенного проблемного поля нами были разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры. Мероприятия направлены на улучшение взаимоотношений между сотрудниками, принятие ими миссии организации, как внутренней позиции, что подтверждается социально-экономической эффективностью.

Предложенные мероприятия реализуются разными субъектами и при внедрении позволят совершенствовать организационную культуру в МАОУ СОШ № 3, тем самым, повышая продуктивность деятельности учреждения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антокольская Т.А. Организационная культура образовательных учреждений: векторы развития [Текст] / Т.А. Антопольская // Наука и школа. 2008. № 5
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов. – СПб.: Феникс, 2014. – 352 с.
4. Балашов А.П. Организационная культура [Текст] / А.П. Балашов. – М.: Инфра-М, 2016. – 280 с.
5. Башмаков В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст] / В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М.: Акакадемия, 2014. – 240 с.
6. Безгодков Д.В. Концептуальные основания организационной культуры вуза [Текст] / Д.В. Безгодков // Высшее образование в России, 2008. № 7. С.10-13.
7. Беляева О.А. Школьные традиции [Текст] / О.А. Беляева // Педагогическое обозрение, 2015. Январь-февраль. С.8-12.
8. Биктяков К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст] / К.С. Биктяков. – М.: Спутник, 2013. – 244 с.
9. Бычков В.Д. Управление персоналом [Текст] / В.Д. Бычков. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
10. Валеева Г.В. Успех как ценность современного общества [Текст] / Г.В. Валеева // Культура и образование. 2014. № 9. С.18-21.
11. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
12. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
13. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Инфра-М, 2013. – 464 с.

14. Дагаева Е.А. Опыт диагностики организационной культуры вуза в контексте внедрения системы менеджмента качества [Текст] / Е.А. Дагаева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. 2011. №3 (1). С.101-114.
15. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
16. Дудина Е.А. Миссия, видение и ценности современной школы [Текст] / Е.А. Дудина // Молодой ученый. 2014. №19. С.19-25.
17. К вопросу о формировании организационной культуры образовательного учреждения средствами масс-медиа [Электронный ресурс] / Т.Н. Тихонова // Современные проблемы науки и образования, 2012, № 6. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7648>.
18. Карташова Л.В. Организационное поведение [Текст] / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 160 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: ДРОФА, 2014. – 240 с.
21. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
22. Колбачев Е.Б. Управление персоналом [Текст] / Е.Б. Колбачев. – М.: Феникс, 2014. – 384 с.
23. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом [Текст] / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.
24. Комарова А.Е. Менеджмент социальной работы / А.Е. Комарова, А.И. Войтенко. – МГСУ, 2001. – 54 с.
25. Кузьмина Е.Ю. Развитие организационной культуры / Е.Ю. Кузьмина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2012. - № 6. – С. 18.

26. Куприянчук Е.В. Управление персоналом [Текст] / Е.В. Куприянчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
27. Леонова И.С. Модель формирования корпоративной культуры класса в начальной школе [Текст] / И.С. Леонова // Наука и школа. 2010. № 4. С.14-20.
28. Литвинюк А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
29. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
30. Малышев С.П. Организационная культура: учебно-методический комплекс [Текст] / С.П. Малышев. - СПб.: Изд-во СЗАГС, 2008. - 296 с.
31. Маркин В.Г. Организационная культура: учебник [Текст] / В.Г. Маркин. - М.: Юрайт, 2014. - 388 с.
32. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 496 с.
33. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
34. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
35. Оксинайд К.Э. Организационное поведение [Текст] / К.Э. Оксинайд. – М.: КноРус, 2016. – 622 с.
36. Организационная культура образовательного учреждения [Электронный ресурс] / Н.И. Агафонова // Менеджер образования, 2011. – Режим доступа: <http://www.menobr.ru/article/37671-qqe-16-m8-organizatsionnaya-kultura-obrazovatel'nogo-uchrejdeniya>.
37. Организационная культура педагогического коллектива ОУ [Электронный ресурс] / Н.В. Онопко // Социальная сеть работников образования, 2014. - Режим доступа: <http://nsportal.ru/detskiy->

sad/raznoe/2014/04/07/statya-organizatsionnaya-kultura-pedagogicheskogo-kollektiva-ou.

38. Самыгин С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Самыгин. – М.: Феникс, 2014. – 288 с.

39. Смирнова В.Г. Организационная культура [Текст] / В.Г. Смирнова. – М.: Юрайт, 2016. – 306 с.

40. Смирнов Э.А. Теория организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2016. – 248 с.

41. Тебекин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с.

42. Темрюков Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления [Текст] / Ю.Ю. Темрюков // Наука и школа, 2008, № 4. - С. 24-32.

43. Теплова Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры / Л.Е. Теплова. – Белгород, 2005. – 118 с.

44. Типология организационной культуры ОУ в поле гибких управленческих стратегий [Текст] / Р.Ю. Волковыский // Человек и образование, 2014, № 1 (38). – С. 74-78.

45. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: РАНХиГС, 2013. – 128 с.

46. Тулаева Е.В. Воспитательный потенциал школьных традиций [Текст] / Е.В. Тулаева // Начальная школа плюс. До и После. 2012, №11. - С.23-28.

47. Управление организационной культурой [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2016. – 68 с.

48. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 68 с.

49. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 60 с.

50. Ушаков, К. Организационная культура – рискованный объект управления [Текст] / К. Ушаков // Директор школы. 2009. № 3.

51. Элвессон М. Организационная культура [Текст] / М. Элвессон. - Харьков: Гуманит. Центр, 2015. - 330 с.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности Вашего учреждения.

1. В чем смысл деятельности МАОУ СОШ №3?
2. Сформулируйте в одной – двух фразах миссию организации...
3. Какой будет Ваша организация в 2017 году?
4. Организация привлекательна для сотрудников, прежде всего тем, что....
5. Сколько лет будет существовать организация?
6. Что является основной причиной неудач?
7. Назовите основные, с Вашей точки зрения проблемы, стоящие перед организацией сегодня:
8. Оцените по 10-бальной шкале силу конкурентной борьбы на Вашем рынке.
9. Как в настоящее время изменяется число ваших конкурентов на рынке?
10. Назовите наиболее действенные способы, применяемые для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно применять в Вашем учреждении:
11. Назовите наиболее действенный способ поощрения за достигнутые в работе успехи:
12. Оцените, насколько вы удовлетворены атмосферой (климатом) сложившейся в МАОУ СОШ №3 в целом.

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**13. Оцените степень Вашей удовлетворенности:**

- политикой организации и руководства

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- стилем руководства

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- оценкой Вашей работы

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- системой оплаты труда

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- условиями работы

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- содержанием работы

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- возможностями карьерного роста

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Сколько лет вы готовы работать в учреждении на вашей должности?

16. Какие из перечисленных ситуаций являются характерными в Вашей организации:

- Необходимая информация в принципе отсутствует
- Информация приходит с опозданием
- Информация приходит с ошибками
- Информация теряется
- Неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией
- Информация всегда достоверна

- Информация не теряется
- Информация поступает своевременно
- Известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией
- Информации достаточно

17. Как часто вам приходится решать несвойственные Вам задачи, (задачи не входящие в сферу ваших обязанностей, полномочий)?

18. Как долго возникающие в вашей деятельности нестандартные ситуации могут оставаться нерешенными?

19. Оцените на приведенной ниже шкале степень вашей загруженности на работе:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

20. Если Вы по той или иной причине прекратили работать в этом учреждении, стремились бы Вы вернуться сюда?

Да, непременно	Скорее да, чем нет	Не знаю	Скорее нет, чем да	Нет
----------------	--------------------	---------	--------------------	-----

Тест «Уровень организационной культуры» (ОК)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	В нашем учреждении налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий;

175 – 260 - высокий;

115 – 174 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное;

6-8 – мажорное;

4-5 - заметное уныние;

1-3 – упадочное.

*Выводы:*

1. Предлагаемые выше 18 суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

Анкета для сотрудников МАОУ СОШ №3

Всем сотрудникам учреждения было предложено ответить на вопросы по пяти блокам: 1) общие вопросы, 2) система ценностей, стандарты поведения, 3) девизы, лозунги, символы, 4) ритуалы, традиции, мероприятия, 5) стиль управления, иерархия, структура организации.

Общие вопросы.

1. Существует ли в компании организационная культура?
2. Можно ли сказать, что организационная культура едина или она состоит из разных культур?
3. Равномерно ли распределено влияние культуры в организации?
4. Влияет ли организационная культура на повседневную жизнь сотрудников?
5. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм культуры?

Система ценностей, стандарты поведения.

1. Каково предназначение компании (ее миссия)?
2. Существует ли у учреждения стратегия?
3. Существует ли в МАОУ СОШ №3 кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?
4. Каким образом ценности учреждения влияют на повседневную жизнь сотрудников?

Девизы, лозунги, символы.

1. Существуют ли в МАОУ СОШ №3 девизы или лозунги?
2. Существует ли у организации фирменный знак (символ)?
3. Существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль мифы, легенды, герои?
4. Какие формы фольклора характерны для организации (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

Ритуалы, традиции, мероприятия.

1. Как празднуются в МАОУ СОШ №3 национальные праздники?
2. Как празднуются в МАОУ СОШ №3 личные праздники сотрудников?
3. Имеет ли ваша организация собственные праздники?
4. Отмечаются ли успехи и достижения учреждения и отдельных ее сотрудников?
5. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством компании?
6. Насколько демократичны традиции и ритуалы (все ли вовлечены в мероприятия)?
7. Существуют ли специфические, характерные только для вашего учреждения традиции, ритуалы или мероприятия?

Стиль управления, иерархия, структура организации.

1. Стиль управления учреждением ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?
2. Существуют ли должностные инструкции для каждого сотрудника?
3. Приветствуется ли инициатива в учреждении?
4. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?
5. За результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?