

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

**Управленческое консультирование по развитию корпоративной
культуры ДОУ в условиях сетевого взаимодействия**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ФиА
О.В.Кружкова

дата подпись

Руководитель ОПОП
О.В.Кружкова,
к. психол. н., доцент,
зав. кафедры ФиА

подпись

Нормоконтроль
Е.Н.Панова

подпись

Исполнитель:
Коваленко Юлия
Яковлевна,
обучающийся _____ группы

подпись

Научный руководитель:
И.А. Симонова
к. филос. н., доцент
кафедры ФиА

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	с. 3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДООУ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	
1.1. Корпоративная культура ДООУ: сущность и понятие в условиях сетевого взаимодействия	с.11
1.2. Механизмы и инструменты развития корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия	с.18
1.3. Алгоритм и методические рекомендации управленческого консультирования по развитию корпоративной культуры в условиях сетевого взаимодействия	с.31
ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ АЛГОРИТМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МБДОУ –ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО»	
2.1. Анализ корпоративной культуры МБДОУ-детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия	с.38
2.2. Результат апробации алгоритма управленческого консультирования по развитию корпоративной культуры МБДОУ- детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия	с.54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	с.70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	с.73
ПРИЛОЖЕНИЯ	с.81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы и темы исследования. Актуальность темы данного исследования обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, современные рыночные отношения диктуют предприятиям необходимость создания и введения системы ценностей, называемых корпоративной или организационной культурой. Во-вторых, правильное формирование и развитие корпоративной культуры работает на повышение конкурентоспособности организации. В-третьих, корпоративная культура позволяет придать компании собственный, неповторимый имидж в глазах клиентов и партнеров, что является достаточно важным фактором конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях. Корпоративная культура – Этим термином охватывается большая часть духовной и материальной жизни коллектива. Ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства ее духовного и материального окружения. В истоках корпоративной культуры лежат идеи, взгляды, ценности, которые разделяют все члены организации. Из ценностей, культивируемых в организации, вытекают стили поведения, общения. Когда руководитель организации подбирает новых сотрудников, то после перечисления обязательных профессиональных знаний и умений следуют требования к их психологическим и поведенческим качествам. Без этого ни один, даже самый квалифицированный, соискатель не получит должность. Корпоративная культура объединяет сотрудников детского сада и вызывает чувство сопричастности к общему делу, гордости за свою организацию. Организация рабочих мест, современное материально-техническое оснащение детского сада, доступность работы с ним и обеспечение сотрудников необходимыми материалами делают труд педагога комфортным, облегчают его. Знание деловой этики определяет уважительные, тактичные взаимоотношения внутри коллектива. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ

рассматривает основные понятия «образование», «воспитание», «обучение», в содержании которых говорится о приобретении обучающимися ценностных установок, удовлетворении их потребностей и интересов, социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей, о принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства [1].

В связи с этим, корпоративная культура в образовательном учреждении обладает огромным образовательным и воспитательным потенциалом, поскольку, несет в себе некую систему ценностей [27].

Ведущее противоречие и проблема исследования. Между потребностью общества в ДОУ, способных эффективно функционировать в условиях сетевого взаимодействия и неготовностью руководителей этих учреждений обеспечить их эффективное функционирование посредством развития сильной организационной культуры в сети;

Между потребностью в корректирующих воздействиях в области организационной культуры в ДОУ, функционирующих в условиях сети и неразработанностью научной базы для реализации такой деятельности;

Между потребностью руководителей в поддержке в области управления организационной культурой ДОУ в ситуации сетевого взаимодействия и отсутствием разработанной системы консультационной деятельности в этой области.

Проблема исследования- неготовностью руководителей дошкольных образовательных учреждений обеспечить их эффективное функционирование посредством развития сильной организационной культуры в сети, неразработанность научной базы для реализации консультационной деятельности, отсутствие разработанной системы деятельности в этой области.

Степень разработанности, место и значение в науке и практике.

Повышение уровня образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от руководителей использования все более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять организацией, уже мало просто управлять поведением людей. Сегодня нужно управлять мыслями и чувствами трудового коллектива, формировать общественное мнение и настроение. При работе с сотрудниками, возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей организации и дать возможность самореализоваться самим сотрудникам. Ведь корпоративная культура - это не только имидж компании, но и очень мощный инструмент развития дошкольной организации. Термин «корпоративный» образовался от латинского слова corporatio - объединение, сообщество. Наличие в организации «корпоративного духа» обсуждалось еще в XIX веке. А.Файоль назвал устойчивость и сохранение корпоративного духа одним из основополагающих принципов управления организацией, определяя его как союз: «Союз - это сила. А она результат гармонии персонала». Корпоративная культура определяет успех организации, имидж и репутацию в глазах общества, соединяет коллектив, обеспечивает благоприятный климат внутри организации. Л.Уайт характеризовал культуру, как «особое общественное явление, оперирующее символами». Понятие «корпоративная культура» понимают как систему формальных, неформальных правил, традиций и норм поведения, интересов, стиля руководства, профессиональных и личных качеств руководителя, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимосотрудничества. Есть определение корпоративной культуры, как набора признаков, которые обеспечивают побуждение к труду работников, создавая благоприятный климат для работы. Также ее характеризуют как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, характерных

данной компании, отражающих ее индивидуальность, влияющих на восприятие себя и других. Вопрос организационной культуры является относительно новым и не совсем изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с точки зрения корпоративной культуры. В современной России злободневность исследований внутренней культуры организации обусловлена радикальными изменениями в политической и экономической областях. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, выход на международный уровень - всё это заставило искать более эффективные организационные структуры, внедрять новые и эффективные формы отношений внутри компаний.

В педагогических, социологических исследования корпоративная культура определяется как одна из частей общей культуры человека и зависит от умения руководителя управлять ходом ее развития (Н.А.Капитонов, Н.Н.Пусенкова, А.Л.Черненко). Быстро изменяющееся общество требует постоянного изменения системы образования, начиная с его самой первой ступени – дошкольных образовательных учреждений. Для того, чтобы соответствовать повышающимся требованиям, изменяющимся условиям, коллектив ДОУ должен быть хорошо сплочён и представлять собой единый организм-команду единомышленников.

Повышать качество работы учреждения возможно лишь при наличии в нём сильной позитивной корпоративной культуры, которая требует особого формирования и постоянного поддержания. Как считают многие исследователи К.Ю.Белая, М.Д.Маханева, Л.В.Поздняк, Л.И. Фалюшина, Р.М.Чумичева и др., коллективное взаимодействие сотрудников обеспечивает конкурентоспособность ДОУ, если в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью,

совпадают с целями ДООУ в целом. Коллектив единомышленников, готовых соединять свои усилия в направлении достижения миссии ДООУ, обладает одним видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры. Создание Кодекса корпоративной этики и служебного поведения, правильный выбор стиля руководства, когда происходит делегирование полномочий сотрудникам, создают у работников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости и ответственности за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду. Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду.

Объектом исследования стала корпоративная культура ДООУ. *Предметом* – алгоритм процесса консультирования и методические рекомендации по развитию корпоративной культуры в ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.

Гипотеза исследования. Консультационная работа в области развития корпоративной культуры в ДООУ в условиях сетевого взаимодействия будет эффективна если:

1. Руководитель ДООУ заинтересован в развитии КК, в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с миссией ДООУ в целом.
2. Компонентами КК в условиях сетевого взаимодействия являются-миссия, ценности ДООУ; культура управления; профессиональная пригодность персонала; коммуникации; Кодекс профессиональной этики; имидж организации.
3. Консультационная работа в области КК в сетевом взаимодействии включает следующие этапы: диагностика, планирование действий, внедрение, решение проблем, коррекция действий и завершение.

Целью исследования стало создание алгоритма процесса консультирования и методических рекомендаций по развитию корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия. Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи.

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования корпоративной культуры ДООУ, ее содержание, понятие и сущность, механизмы и инструменты развития корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.
2. Диагностировать и изучить существующую корпоративную культуру МБДООУ-детский сад «Детство».
3. Разработать и апробировать алгоритм процесса консультирования по развитию корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.

Методология и методика исследования. Был проведён системный анализ и комплексный подход к изучению корпоративной культуры.

Методы исследования: холические (наблюдение за организацией с целью выявления характеристик её культуры), метафорические (изучение документов), количественные (анкетирование, беседа, опрос).

Сбор эмпирических данных выполнялся с использованием следующих методик.

1. Методика оценки организационной культуры ОСАІ, основанная на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна.
2. Анкета для диагностики корпоративной культуры, представленная в монографии Т.Б. Ивановой, Е.А. Журавлёвой «Корпоративная культура и эффективность предприятия».
3. Для определения психологического климата предприятия использовалась методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова).

Этапы исследования:

1 этап 2015-2016 гг. Проведен анализ нормативных документов, философской, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

2 этап 2016-2017гг. Проведена диагностика и анализ корпоративной культуры МБДОУ - детский сад «Детство». Разработан алгоритм процесса консультирования и методические рекомендации по развитию корпоративной культуры дошкольного учреждения в условиях сетевого взаимодействия.

3 этап 2017гг. Апробирован алгоритм процесса консультирования по развитию корпоративной культуры дошкольного учреждения в условиях сетевого взаимодействия.

Базой исследования стало МБДОУ- детский сад "Детство".

Научная новизна исследования заключается в том, переопределена модель компонентов корпоративной культуры ДОУ в условиях сетевого взаимодействия.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что оно расширяет теорию понятия корпоративной культуры ДОУ. Уточнен алгоритм процесса консультирования и методические рекомендации по развитию корпоративной культуры ДОУ в условиях сетевого взаимодействия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что апробирован алгоритм процесса консультирования по развитию корпоративной культуры ДОУ в условиях сетевого взаимодействия.

Основные положения работы, выносимые на защиту:

1. Компоненты ОК в условиях сетевого взаимодействия это -миссия, ценности ДОУ; культура управления; профессиональная пригодность

персонала; коммуникации; Кодекс профессиональной этики; имидж организации.

2. Консультационная работа в области КК в сетевом взаимодействии включает следующие этапы: диагностика, планирование действий, внедрение, решение проблем, коррекция действий и завершение.

3. Консультирование требует системного анализа и комплексного подхода к изучению корпоративной культуры. Эффективные методы-сбора и обработки информации (опросы, интервью, анкетирование, беседы), методы управления человеческими ресурсами - методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей (обучение, тренинг).

Опубликованные статьи или тезисы по тематике исследования.

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОУ

//Молодежь в XXI веке. Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. под научной редакцией И. А. Симоновой, М.С. Кривошековой, П.В. Кропотухиной, Е.М. Алексеевой. 2016. С. 143-145.

Структура и объем работы. Магистерская диссертация содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 85 источников. Текст работы проиллюстрирован 7 рисунками, 6 таблицами, 4 приложениями.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДООУ В УСЛОВИЯХ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Корпоративная культура ДООУ: сущность и понятие в условиях сетевого взаимодействия

Сетевой характер взаимодействия образовательных организаций приобретает в последние годы широкое распространение. Объединение усилий образовательных учреждений, некая централизация ресурсов по сетевой модели приносит результаты. Для него характерны отношения взаимной выгоды, а также установление особенных отношений между участниками, возникновение многочисленных социальных связей, формальных и неформальных контактов [55]. По мнению Разумовской Т.В., понятия: сеть, партнерство, сетевое взаимодействие, сетевые эффекты получили сегодня широкое распространение в педагогической практике. Раскрытие воспитательного потенциала этих понятий, на наш взгляд, имеет междисциплинарный характер. «Сеть - это совокупность учреждений, имеющая: общие цели, ресурсы для их достижения, и единый центр управления» [17].

МБДОУ- детский сад «Детство»- сетевая организация, которая имеет в своем составе 21 филиал, объединенный общим юридическим лицом. Мы, как сетевая организация, обмениваемся ресурсами для достижения установленной цели-миссии организации. От участия ДООУ в сетевом взаимодействии предполагается повышение качества образования и воспитания, поскольку основные характеристики сети отличаются воспитательным содержанием: наличием общих потребностей и стремлением участников к единым социальным целям, использованием общих для всех методов; новыми возможностями для обмена мнениями, взаимного обучения и др.; содействием развитию коммуникаций между участниками; присутствием взаимной заинтересованности и ответственности, которые обеспечивают их динамику взаимодействия [26].

Изучая литературу по данному вопросу, можно сделать вывод, что каждый автор и образовательное учреждение трактуют понятие «сетевое взаимодействие» по-своему:

- сетевое взаимодействие как «кустовое» объединение педагогов во главе с Ресурсным центром (УО);
- сетевое взаимодействие между учреждениями в целях использования образовательных ресурсов;
- сетевое взаимодействие через Интернет; и др.

Обобщив все изученные материалы, мы, в первую очередь для себя, определили, что такое сетевое взаимодействие. Мы согласны с мнением таких исследователей, как Костина Т. И., Молоканова Н. В., Битюкова Г. Н., Кудряшова Н. А. в том, что сетевое взаимодействие - это связанная система, позволяющих разрабатывать, испытывать и предлагать профессиональному педагогическому объединению инновационные модели содержания образования и управления системой образования; это способ деятельности по взаимовыгодному использованию ресурсов.

В многочисленных источниках, посвященных рассмотрению корпоративной культуры, обычно используются два понятия: корпоративная и организационная культура. Одна из попыток предпринимается известным отечественным специалистом Т.Ю. Базаровым. Он определяет корпоративную культуру как «ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами» [1], а организационную культуру как «интегральную характеристику организации (ее ценности, паттерны поведения, способы оценки результатов деятельности), данные в языке определенной типологии» [1, с. 21].

По мнению Ю.Г. Семенова, «понятие «организационная культура» в современной научной и методической литературе приобрело относительную конвенциональность и устойчивость. Вместе с ним в научном обороте находятся похожие термины и понятия или дополняющие его, среди них:

«корпоративная культура», «организационный климат», «социально-психологический климат» и др.» [26, с. 12].

В научной и учебной литературе дается множество определений понятия «корпоративная культура», связанных с особенностью наблюдаемых организационно-культурных явлений. Почти все они, помимо выделения основных составляющих корпоративной культуры, касаются вопросов ее основных функций. Так, Э. Джакус подчеркивает адаптационную функцию корпоративной культуры: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [26, с. 13]. Д. Элдридж и А. Кромби акцентируют внимание на роли корпоративной культуры в решении проблемы группового единства (групповой сплоченности): «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [27, с. 51]. Д. Олдхэм выделяет в качестве определяющих параметров корпоративной культуры технологические аспекты организации труда и управления: «Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» [22, с. 87]. Д. Бодди и Р. Пэйтон напрямую связывают корпоративную культуру и системные реквизиты организации: «Корпоративная культура – это образец основных допущений данной группы, открытых или разработанных в процессе обучения для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции» [3, с. 34-35]. Э. Шайн указывает на артефактный характер самих символично-прескриптивных конструкторов корпоративной культуры: «Корпоративная культура есть интегрированный набор базовых представлений, которые

данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем» [36, с. 21].

Функциональная направленность корпоративной культуры подробно структурирована в определении В.Г. Веснина: «Организационная культура – совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации» [26, с. 13-14]. В.А. Спивак определяет корпоративную культуру следующим образом: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [30, с. 16]. В теории управления и социально-экономическом плане вопросы корпоративной культуры рассматривались И. Клямкиным, Л. Тимофеевым, Г. Гагловой, Б. Агронович. Понимание особенностей корпоративной культуры ДОУ позволяет: выявить сущность особенности данной образовательной организации, ее реальные отличия от других; определить главное и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры; предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям; выяснить истинную причину многих конфликтов; получить критерии применимости опыта других ДОУ в данном коллективе [7].

В современной педагогической литературе, которая освещает управленческие стороны деятельности образовательного учреждения, связанные с проблемами корпоративной культуры, данные вопросы рассматривались В. Атоян, Е.В. Бондаревской, Н.Ю. Вельдман, Ю.С. Давыдовым, и многими другими.

Корпоративная (организационная) культура ДООУ определяется стилем управления. Как считают Булахова Н.Н., Колпачева Н.Ю., заведующий МБДООУ должен уметь определять главные качества личности сотрудника, его психологическое состояние, а это требует от него наблюдательности и конструктивного мышления. Таким образом, заведующему ДООУ важно уметь прогнозировать развитие личности каждого педагога и моделировать будущее коллектива. Итог управление персоналом увеличение отдачи от людей, работающих в организации. Для того, чтобы культура действовала на повышение эффективности и конкурентоспособности организации, она должна поддерживать организационную стратегию-путь развития и единство. Создание эффективной образовательной организации как саморазвивающейся системы, с учетом синергетического закона, подразумевает создание развивающих сил (сил, способных анализировать изменения, затевать процессы обновления, породить развивающие противоречия). Руководитель ДООУ, который поддерживает развитие корпоративной культуры в своем коллективе, создает систему взаимоотношений между педагогами, способную самостоятельно и быстро реагировать на изменения внешней среды, создавая тем самым успешную деятельность всей организации [7, с.23].

Важной и неотъемлемой чертой развитой корпоративной культуры по замечанию А.Н. Занковского, Г.Н. Соколовой, Э.В. Смирнова, Б.З. Мильнера, «является умение руководителей мыслить системно, видеть все богатство взаимосвязей и противоречий социальной жизни коллектива, смотреть на происходящие процессы с позиции развития единства организации» [5, с. 57]. Такой взгляд на оценку организационного сознания в значительной степени основывается на предположении о том, что необходимо качественное формирование управленческих кадров, где возрастает роль оценки их профессиональных качеств. Корпоративная культура педагогов – это первый шаг в системе управления, направленный на развитие организационной культуры дошкольного учреждения. Организационная

культура дошкольного учреждения реализуется в личностном аспекте, где индивидуальные ценности при системе управления становятся общими и обеспечивают эффективность образовательного процесса [63].

Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения понимается Хасановой А.В., Сиргалиной Г.А., Карповой Л.Ф., как результат системы управления, в котором отражены корпоративные ценности, включенные в систему управления. «Корпоративная культура образовательного учреждения имеет, двойную природу: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг – культура конкурентной борьбы; с другой – это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей»[60]. Значимость ее состоит в том, что она позволяет без нажима сверху, естественным путем отбирать лучшие для достижения цели внутрикорпоративные межличностные отношения, которые соответствуют модели поведения персонала. Возвращая такие ценности, как компетентность, творческая устремленность, готовность к конкуренции и инновациям, к работе в команде, коллективизм, гордость за своё ДООУ, корпоративная культура повышает сплоченность сотрудников, согласованность их поведения, наиболее соответствующего целям организации. Они действуют как команда единомышленников. «Когда люди имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть «уверена», что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями» [4, с. 77].

Усиливая конкурентоспособность ДООУ, корпоративная культура способствует повышению его имиджа, приобретению им достойной репутации. Когда родители выбирают ДООУ для своих детей, они руководствуются не столько его внешним видом, сколько репутацией. Престиж дошкольного образовательного учреждения имеет общий характер, а репутация относится к конкретным аспектам его деятельности. [5, с. 25].

Достаточный уровень корпоративной культуры позволяет каждому члену коллектива самостоятельно определять возможность достижения им наибольшего успеха в повышении и своей собственной репутации (как исследователя и как преподавателя), и ДООУ в целом. По мнению Фильченко О.Ю., стратегия формирования корпоративной культуры разворачивается в двух планах: внешнем и внутреннем. Внешний план – применение комплекса мер, направленных на обеспечение конкурентоспособности ДООУ, то есть достижение социального статуса. Внутренний план – становление корпоративных ценностей, высокой образовательной культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально-психологический климат, творческую атмосферу в среде педагогов, что формирует достоинство личности, профессиональную гордость и, в конечном счете, обеспечивает репутацию ДООУ и коллектива[60].

Таким образом, корпоративная культура и корпоративное управление в ДООУ являются решающими факторами, определяющими эффективность любого современного предприятия[14]. Переход к корпоративному управлению учебными заведениями практически обозначает переход к «социотехническим приемам с использованием систем мотивации, при этом педагоги должны рассматриваться как персонал организации, в принципе не отличающейся от других социально-профессиональных групп: рабочих, служащих и другого наемного персонала» [13]. Корпоративная культура образовательных учреждений представляет собой комплекс исторически сложившихся норм и правил, которые формируются внутри дошкольной организации. Соответственно корпоративная или организационная культура - одно из самых эффективных и качественных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него возникают потребности другого, более высокого плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является

поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов, наклонностей.

1.2. Механизмы и инструменты развития корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия

Корпоративная культура является инструментом управления образовательным учреждением и мотивирует членов педагогического коллектив обеспечивать сохранение и развитие системы ценностей, технологического наполнения деятельности коллектива, а также человеческих отношений внутри образовательного учреждения. Наше исследование посвящено развитию корпоративной культуры в ДООУ в условиях сетевого взаимодействия. Для функционирования сети в ДООУ необходимо разработать нормативно-правовую базу, регулирующую сетевое взаимодействие, например:

- Положение о сетевом взаимодействии между образовательными учреждениями;
- Договор о сетевом взаимодействии с объектами социума;
- Положение об организации инновационной деятельности и т.д.

Далее, необходимо определить главную цель сетевого взаимодействия – в нашем случае это развитие корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия. Затем, определить уровни функционирования сети:

- *уровень прямого управления.* К этому уровню относятся ресурсные центры и ДООУ организации;
- *уровень прямого контакта.* На этом уровне осуществляется организация и взаимодействие ДООУ с ресурсными центрами;
- *уровень информационного взаимодействия.* Ответственность за эффективность работы этого уровня возлагается непосредственно на администрацию МБДООУ-детский сад «Детство». На данном уровне

осуществляется трансляция опыта работы, обмен опытом с другими ДООУ и ресурсными центрами [56].

Рассмотрим основу работы ДООУ в условиях сетевого взаимодействия. Наша сеть состоит из главного координатора ресурсных центров. Главным координатором может так же выступать педагогический коллектив МБДООУ, а также из 21 сетевых узлов. Каждый из 21 сетевых узлов взаимодействует между собой, предлагает свое видение сути той или иной проблемы и свой путь ее решения. «Преимущества ДООУ, вступивших в сетевое взаимодействие: во-первых, все ресурсные возможности детского сада расширяются до масштабов сети; во-вторых, детский сад получает мощный толчок к развитию за счет включения в новые проекты, расширяет пути взаимодействия; в-третьих, детский сад получает реальные шансы для социального развития сфере дошкольного образования и, более того, сеть предоставляет разнообразные ресурсы и средства для такого позиционирования, для продвижения своих проектов и разработок и т.п.; в-четвертых, детский сад включается в мониторинг, который позволяет не только получить общую картину по своему учреждению, но и оценить свои позиции по различным основаниям в сравнении с другими учреждениями» [39].

Такие исследователи «сети» как, Костина Т. И., Молоканова Н. В., Битюкова Г. Н., Кудряшова Н. А, считают, что реализация сетевого взаимодействия ДООУ может реализоваться двумя способами:

1. Виртуальное взаимодействие с использованием достижений современных информационных технологий и, в первую очередь, сети Интернет.

2. Реальное взаимодействие нескольких образовательных учреждений, педагогических коллективов, семей воспитанников с целью совместной реализации образовательных и корпоративных проектов.

Взаимодействие между сетевыми объектами вышеуказанными способами может осуществляться за счет следующих механизмов сетевого

взаимодействия: сетевой проект, сетевой конкурс, сетевое обучение. *Сетевой проект* чаще всего возникает по инициативе координационного центра. Причиной его появления могут служить либо данные диагностики, либо ситуация, когда большая часть участников сети сталкивается с однотипной проблемой, и ее рассмотрение позволит продвинуться всем участникам сети одновременно. *Сетевой конкурс* представляет собой механизм, противоположный сетевому проекту, так как побуждение к действию происходит от конкретного участника учреждения, любой участник может заявить о затруднении, которое у него возникло. Совместно с координационным центром проблема формулируется и объявляется сетевой конкурс. *Сетевое обучение* предполагает повышение профессионального уровня в сети дошкольного образования. В нашем случае это наставничество, когда опытные педагоги делятся опытом с молодыми специалистами. Данный параграф посвящен специфике управленческого консультирования по развитию корпоративной культуры в условиях сетевого взаимодействия. Сетевое взаимодействие образовательных учреждений – несколько учреждений, имеющих общие цели, потенциал и ресурсы для их достижения и единый центр управления ими; совместная деятельность образовательных учреждений с использованием ресурсов нескольких образовательных учреждений [39, с. 27].

Сеть – это способ коллективной деятельности, который возник из-за определенной проблемы, в ней заинтересованы все субъекты, вступающие в сеть. При этом все участники сохраняют независимость своей основной деятельности, и объединяются лишь по поводу данной проблемы, сплачивая при необходимости ресурсы для ее разрешения. При сетевом взаимодействии с одной стороны сохраняется независимость участников и для каждого из них сохраняются стимулы к развитию, поскольку их деятельность продолжает носить уникальный характер [37]. Создание сетевой организации означает слияние уникального опыта, возможностей и знаний участников, объединяющихся вокруг некоторого проекта, который не может быть

выполнен каждым из партнеров в отдельности. Образование сети различными участниками обеспечивает взаимное уменьшение недостатков и усиление преимуществ.

Выделятся ряд ситуаций, при которых возможно сетевое взаимодействие: каждый участник такого взаимодействия должен обладать определенным накопленным багажом (социальным, человеческим, материальным, информационным и т.д.) и предоставить беспрепятственный доступ к нему другим [40].

Применительно к образовательной деятельности А.В. Золотарева рассматривает сетевое взаимодействие в трех аспектах:

1. Сеть как единение взаимодействия ее участников – образовательных учреждений и других субъектов, система связанных единым координационным центром или обменом ресурсов.

2. В содержательном плане сетевое взаимодействие может формироваться вокруг совместной образовательной деятельности, где каждый из участников вносит определенный вклад в ее реализацию, в том числе в виде ресурсов.

3. Для воспитанника сетевое взаимодействие выражается в том, что при разработке его индивидуального образовательного маршрута он оказывается в ситуации доступа ко всем элементам образовательной сети для решения своих образовательных целей [26].

Теперь перейдем к корпоративной культуре. В зарубежной и российской литературе рассматривается несколько структурных моделей корпоративной культуры. Наиболее известной является трехуровневая модель американского психолога Э. Шайна (рис. 1) [36]. Изучение корпоративной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, который включает в себя внешние проявления-применяемая технология и архитектура, использование времени и пространства, язык, лозунги, наблюдаемые образцы и нормы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникативной связи, внешний вид

помещений. Это «видимая» часть корпоративной культуры-артефакты. Однако смысл этих внешних проявлений остается неясным, если неизвестны базовые, основные представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. *Второй уровень* представляют ценности и верования, разделяемые всеми членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Обычно, они формируются управленческой командой учреждения и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований должно носить осознанный характер и зависеть от желания людей. Шайн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. В нашей организации - это «Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ- детский сад «Детство». По мнению Ромашова О.В., в основе корпоративной культуры, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений [28]. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения определяют поведение людей, помогая им воспринять символику, характеризующую корпоративную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и не всегда осознаются даже их носителями – членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь предположительный характер. Внешние факты видимы, но часто не объясняются: технологии; архитектура; наблюдаемые образцы поведения. Ценностные ориентации и верования требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности: проверяемые в физическом окружении; проверяемые только через социальное согласие. «Базовые и скрытые предположения принимаются подсознательно и бездоказательно: отношения с природой; отношение к человеку; отношение к работе; понимание реальности, времени и пространства» [62]. Данная модель является достаточно универсальной,

поскольку она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т.д.



Рисунок 1 – Уровни корпоративной культуры

Существует и более простая модель культуры организации, которая представляет собой два организационных уровня (рис. 2) [28]. На внешнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символика, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне находятся ценности и нормы, определяющие и регулирующие поведение сотрудников в организации. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками компании, каждый работник должен разделять их или хотя бы показывать свое лояльное отношение к принятым корпоративным ценностям.

Среди так называемых «уровневых» можно назвать также модель «многослойная луковица» [23, с. 45]. Корпоративная культура едина и носит всепоглощающий характер, поэтому признаки ее присутствия можно обнаружить во всех процессах учреждения. Модель демонстрирует, что слои культуры должны быть взаимосвязаны. В противном случае люди в

организации ощущают дискомфорт, а культура начинает разрушать организацию, вести к потере конкурентоспособности организации.



Рисунок 2 – Простая модель корпоративной культуры организации

Известным специалистом в области стратегического менеджмента Г. Джонсоном была предложена модель «культурной сети» организации. Она отражает важнейшие элементы организации [10]. Минусом модели можно назвать то, что элементы «сети» не расположены в иерархическом порядке. Например, ритуалы и символы находятся на том же уровне, что и структуры власти или системы контроля.

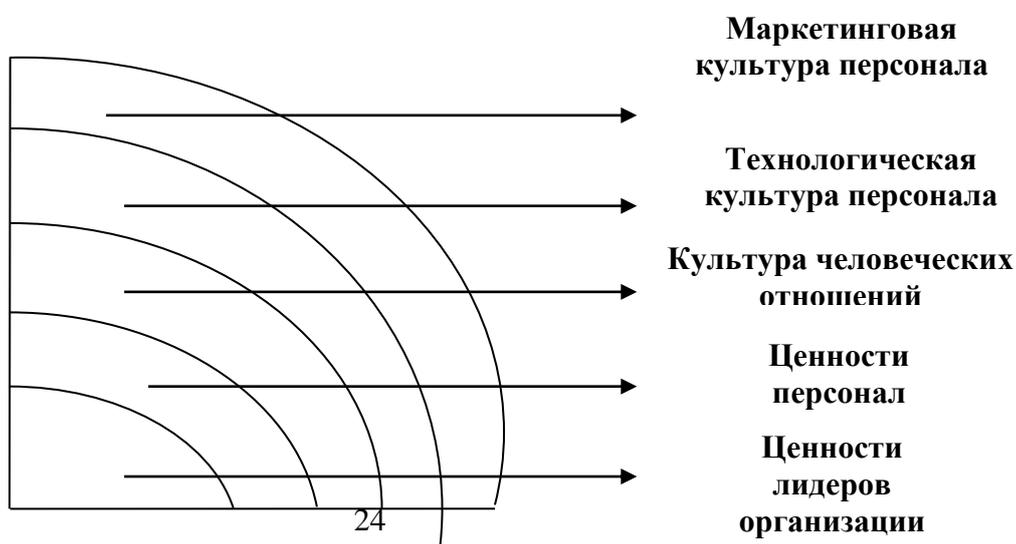


Рисунок 3 – Модель корпоративной культуры «многослойная луковица»

Существуют и другие подходы к выделению различных элементов, характеризующих корпоративную культуру. Ф. Харрис и Р. Моран предлагают принимать во внимание конкретную корпоративную культуру на основе 10 характеристик. «В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличные особенности культуры: идентификация и цель; коммуникации и язык; одежда и внешний вид; пища и способ ее подачи; время и осознание времени; взаимоотношения и различия людей; ценности и нормы; убеждения и отношения; ментальные привычки и обучение; особенности и методы работы» [12, с. 25].

Интересный подход к рассмотрению параметров корпоративной культуры предлагает В.А. Спивак [30]. Он считает, и мы согласимся с его мнением, что использование в нашей практике распространенного в настоящее время подхода к культуре компаний, который основывается на моделях западных стран, не является идентичным нашей современности. А. Спивак предлагает использовать отечественный опыт в данной области, в частности обратиться к работе А.А. Погорадзе «Культура производства: сущность и факторы развития». Структура культуры производства (то есть организационной культуры), по мнению этого автора, включает в себя пять элементов: 1. Культура условий труда: признаки и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда. 2. Культура средств труда и трудового процесса: внедрение достижений науки и техники в производство, ИКТ, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы организации, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов и технологий труда, методы оценки результатов, обеспечение дисциплины. 3. Культура внутренних коммуникаций: социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма,

взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой. Сайт в Интернете, информационные стенды. 4. Культура управления: методы и стиль руководства (делегирование полномочий сотрудникам), гуманизм, индивидуальный подход, отношение к подчиненным, профессионализм руководителя, методы мотивации и стимулирования (моральные и материальные), повышение уровня удовлетворенности трудом. 5. Культура сотрудника организации: нравственная культура (поведение, знание этикета, хороших манер, нравственность, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств) и культура труда (уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность, творчество на работе) [53].

Сравнивая эти классификации можно сделать вывод, что все они описывают практически одни и те же элементы корпоративной культуры, отличие заключается лишь в акцентах.

Следует отметить, что формирование корпоративной культуры – длительный и сложный процесс. При создании программы культурного строительства организации следует обратить внимание на три сферы деятельности компании: 1. Управление персоналом (на уровне руководитель-подчиненный). 2. Управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками). 3. Управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками компании, клиентами и поставщиками) [8, с. 102-103]. На пересечении этих сфер деятельности и трех объектов изменения с целью культурного преобразования организации формируются задачи этого культурного строительства.

В целом формирование корпоративной культуры как процесс стратегических изменений проходит несколько этапов [16, с. 35]:

– «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;

– «перевод в жидкое состояние» – планирование и проведение необходимых изменений;

– «замораживание» – закрепление результата.

Без сомнения направления работы по изменению корпоративной культуры окажутся эффективными только в том случае, если будут затронуты такие важные принципы организационных изменений как: создание положительного эмоционального фона грядущих перемен – подготовить сотрудников, провести личные беседы; создание общественной поддержки изменений – вовлечь авторитетных и адекватных сотрудников; построение системного контроля и учета итогов – поддерживать уверенность людей: цели достижимы; предоставление информации – создать регулярную обратную связь о процессе изменений, информировать коллектив об успехах [20, с. 27].

Источниками формирования корпоративной культуры выступают: система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации; способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия; представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей [23] .

Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они обозначают возможные в данной организации способы материализации ценностей и тем самым определяют их ведущее содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения [20, с. 30].

Таким образом, мы выяснили, что существует несколько структурных моделей корпоративной культуры. Корпоративная культура является

инструментом, который позволяет обеспечить эффективность деятельности организации и способствует оптимизации деловых взаимодействий. Она определяет методы коммуникаций между сотрудниками и способы построения отношений внутри коллектива. На определенном уровне развития способов взаимодействия в компании корпоративная культура может определять также инновационные элементы.

Таким образом, изучив научные труды исследователей, модель КК МБДОУ детский сад «Детство» можно представить следующим образом (рис.4)



Рис.4 Модель корпоративной культуры МБДОУ детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия.

1-Миссия, ценности МБДОУ. Каждая организация имеет миссию. Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. Разработка миссии необходима для выявления основной задачи компании, разработки на ее основе целей и критериев принятия решений. Для организации миссия является точкой отсчета для принятия плановых решений (определить, для чего существует компания); придает ясность цели, к которой движется

организация (в чем отличие данного ДОУ от уже работающих в сфере образования); помогает концентрировать усилия сотрудников на достижение цели (согласованность интересов всех лиц организации); вызывает понимание и поддержку внешних участников организации, способствует созданию корпоративного духа организации. В обобщенном виде миссия представляет собой определение предлагаемых в нашем случае-образовательных услуг, место и роль МБДОУ; цели организации; технологию, базовые взгляды и ценности, сильные стороны, конкурентоспособность, ответственность перед детьми и родителями, имидж и внешний вид. То, что детский сад собирается делать, куда двигаться, и чем хочет стать, и является миссией МБДОУ.

Ценности детского сада должны непременно отражать реальность, поэтому каждая ценность переведена в идеологему.

2. *Культура управления*- методы и стиль руководства, гуманный и индивидуальный подход к каждому сотруднику, отношение к персоналу, профессионализм заведующего ДОУ, методы мотивации и стимулирования и следовательно повышение уровня удовлетворенности своим трудом. Создание делового сотрудничества в коллективе – процесс длительный и сложный. Он зависит в первую очередь от руководителя этого учреждения, его умение организовать совместную деятельность всех сотрудников, тактично оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их общественной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику.

3. *Профессиональная пригодность персонала* - складывается и поддерживается путем внедрения системы профессионального обучения, в процессе которого сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации, детьми и их родителями. Сотрудники детских садов повышают свою профессиональную компетентность посредством курсов повышения

квалификации, самообразования, наставничества, участия в конкурсах и мероприятиях разных уровней.

4. *Коммуникации*- социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой. Как люди общаются между собой, нет ли конфликтов между сотрудниками? Если люди помогают друг другу, с удовольствием ли идут на работу, согласны с пропагандируемыми ценностями организации, то социально-психологический климат можно охарактеризовать, как вполне благоприятный.

5. *Документы компании*. Документы компании формально являются лицом корпоративной культуры организации. Анализ документов помогает выявить основные мысли руководителя относительно процесса управления. Какие ценности отражены в документах? Как на самом деле относятся к людям в организации? Есть ли прописанные должностные инструкции и функциональные обязанности для каждого, в которых отражаются требования к работнику на каждой должности, методы поощрения и наказания за свершения? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию, повышению и поддержанию корпоративной культуры? *Кодекс профессиональной этики*. Анализ Кодекса позволяет получить информацию о внешнем виде сотрудников, взаимоотношениях работников между собой, взаимоотношениях с воспитанниками и их семьями, миссии, этических ценностях компании. Самое главное – не навязывать пропагандируемые ценности сверху. Принимать Кодекс нужно на общем собрании трудового коллектива.

6. *Имидж организации*. Одним из проявлений организационной культуры является имидж организации. Имидж – это целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа входят: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с воспитанниками и их семьями, дизайн оформления помещений, даже одежда сотрудников.

Корпоративную культуру, сложившуюся в организации, так же характеризуют стенды, символика детского сада.

1.3. Алгоритм и методические рекомендации управленческого консультирования по развитию корпоративной культуры в условиях сетевого взаимодействия

Сегодня в России под управленческим кадровым консультированием понимается подбор персонала, разработка системы мотивации, туда же можно внести развитие корпоративной культуры предприятия [57]. Управленческое консультирование- это вид профессиональных услуг, предоставляемых специально подготовленными и много знающими профессионалами, оказывающими помощь менеджерам в определении и решении проблем управления в различных сферах общества; в разработке практических рекомендаций, советов по решению этих проблем и по их внедрению в случае необходимости. Основная задача консультанта- анализ, обоснование перспектив развития организации. Для России профессиональное управленческое консультирование является сравнительно молодой областью. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в бизнес-индустрию. Консультационная деятельность – это помощь в решении проблем, возможность реально оценить возможности организации и внести в нее необходимые изменения [45].

Выделяют следующие этапы консультационного процесса:

Первый этап - организационная диагностика, которая призвана определить основную проблему предприятия. Как же проводится организационная диагностика? Во-первых, разбираются управленческие решения, принимавшиеся на уровне руководящего звена за определенный отрезок времени. Многие руководители часто не объективно представляют, как они

сами и их служебная деятельность выглядят со стороны, как к ним относятся окружающие, в том числе подчиненные. Здесь очень важен объективный взгляд со стороны.

Во-вторых, проводится диагностическое интервью, т.е. специальная процесс общения с работниками организации для выявления волнующих их проблем. Эти два мероприятия (анализ решений и диагностическое интервью) нужны для того, чтобы организационная диагностика дала положительные результаты. Мнение консультанта, как правило, значительно отличается от первоначальных представлений людей, работающих в организации, об их собственных проблемах. После диагностики нужно разъяснить руководителю, в чем заключается проблема, какова структура проблемы, внутренняя связь различных проблем.

На втором этапе консультационного процесса происходит выработка способов решений проблем, выявленных в результате организационной диагностики.

Третий этап - реализация решений. Эта стадия очень важна, так как одна из типичных характеристик организаций - нереализуемость большинства даже очень хороших решений. Нужно доводить начатое до конца.

А.П. Посадский [51] отмечает, что консалтинговый процесс имеет предпроектную, проектную и послепроектную стадии. На предпроектной стадии клиент понимает, что в организации есть проблемы. И их решение он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Проектная стадия осуществляется уже в рамках заключенного контракта. Она состоит из 3 крупных этапов: диагностики, разработки решений, внедрения решений и ряда мелких задач, которые решаются на каждом из этих этапов. Диагностика осуществляется в форме исследования, целью которой - дать ясное представление об основных составляющих функционирования организации-клиента (анализ ресурсов, хозяйственной деятельности, сильные

и слабые стороны и т.п.), имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Разработка решений происходит после осуществления диагностики. На этом этапе консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные варианты решения проблемы. Решение, принятое по рекомендации консультанта, может быть последним этапом, если клиенту не требуется дальнейшая помощь консультанта.

На этапе внедрения решения ответственность консультанта в реализации проекта уменьшается, а ответственность персонала компании возрастает. Консультант может принимать участие в реализации своих предложений посредством обучения персонала, координируя его деятельность советами и предложениями. Пребывание консультанта в организации клиента завершается тогда, когда сотрудники становятся способными полностью самостоятельно работать в изменившихся условиях.

Послепроектная стадия заключается в анализе происшедших в изменений. Решаются вопросы с возможным расширением проекта из-за возникновения новых проблем. На этой стадии проводятся также конечные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта для осмысления полученного опыта и использования его в других проектах. Консалтинговый процесс может занимать разное количество времени- от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия [51].

Проблематика отечественного рынка управленческих услуг на данный момент заключается в том, что российские консультанты не имеют такой мощной поддержки и системы в развитии консалтинга и передачи знаний, как западные коллеги. Созданные технологии управления, обычно остаются в собственности компании или распространяются на небольшой круг. Это

положение российского управленческого консультирования предопределено еще и тем, что чаще всего проводниками внедрения консультаций в организациях являются руководители служб персонала, а они склонны обращаться к иностранным технологиям, пусть и менее результативным, зато более распространенным.

К консультанту, который занимается корпоративным развитием, предъявляются следующие требования:

1. Универсальные знания, умения и навыки («широкий» специалист).
2. Способность к быстрому обучению, получению и практическому использованию новейших знаний.
3. Системность, гибкость и креативность мышления.
4. Умение устанавливать продуктивные социальные отношения.
5. Значительный практический опыт.

Несколько другой подход в модели, разработанной психологом Куртом Левиным. Процесс осуществления корпоративных нововведений в организацию состоит также из нескольких этапов:

1. Подготовительный этап.

Он включает анализ действующих в организации сил. Курт Левин выделил три группы сил: движущие силы - причины, обстоятельства, внешние или внутренние условия, которые требуют проведения изменений в организации (освоение нового продукта, необходимость разрешения проблемы, конфликта, изменения сложившихся обстоятельств, новые экономические законы, новые идеи, активные сотрудники); сдерживающие силы - причины, обстоятельства, внешние или внутренние условия, которые будут препятствовать проведению изменений в организации (те или иные причины сопротивления сотрудников инновациям, нехватка ресурсов, отсутствие опыта в новом деле, экономический кризис); потенциал - скрытые, неиспользованные возможности и силы, способные стать движущими силами (неиспользованные творческие способности людей, финансовые запасы, которые можно использовать для экономического стимулирования, какие-то

дополнительные меры поощрения - гибкий режим дня, улучшение условий труда) [58].

2. Основной этап. Он состоит из трех этапов: «размораживание» - сообщение сотрудникам о предстоящих переменах, их психологическая подготовка, выбор стратегии проведения изменений, мер и методов; «изменение» - осуществление организационных изменений; «замораживание» - закрепление изменений с помощью официальных законов, правил, методик. Создание новых традиций.

3. Оценка изменений. Оценка эффективности. Выявление вновь возникших проблем, отрицательного и положительного опыта.

Для преодоления сопротивления изменениям рекомендуется использовать ряд принципов: вовлечение, т. е. создание среды, «втягивающей» каждого сотрудника в процесс изменений; подкрепление, т. е. создание системы стимулов, поощряющих участие в изменениях; информированность, т. е. сообщение сотрудникам о предстоящих изменениях и о ходе проведения изменений; кооптация - предоставление лицу, которое может оказать наибольшее сопротивление переменам, ведущей роли; поэтапное внедрение («малыми шагами») [45].

Таким образом, под корпоративной культурой мы понимаем устойчивый, сложившийся по ходу деятельности образовательного учреждения определенный стиль работы его сотрудников, порядок организации внутренних процессов учреждения и стратегии деятельности. В результате формируется внешний и внутренний облик учреждения и способы взаимодействия как внутри образовательного учреждения, так и с внешними потребителями предоставляемых образовательных услуг.

В непростой период экономического кризиса управленческое консультирование — эффективный способ уберечь организацию от финансовых и кадровых потерь. Кроме того, управленческое консультирование в области развития корпоративной культуры может выявить проблему еще до того, как она принесет какие-либо последствия.

Цель нашей работы – разработка алгоритма развития и методических рекомендаций процесса консультирования по развитию корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия. Алгоритм - это набор инструкций, описывающих порядок действий исполнителя для достижения некоторого результата.

На основе исследований различных авторов мы разработали алгоритм и методические рекомендации процесса консультирования по развитию корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.

Диагностика. При оценке организации можно использовать следующие методики:

1. Методика оценки организационной культуры OSAI, основанная на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна. (Приложение 1)

2. Для определения психологического климата предприятия использовалась модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова). (Приложение 2)

3. Анкета для диагностики корпоративной культуры, представленная в монографии Т.Б. Ивановой, Е.А. Журавлёвой «Корпоративная культура и эффективность предприятия». (Приложение 3)

4. Обзор и характеристика элементов корпоративной культуры: системы ценностей, правил, ритуалов в организации, имиджа МБДООУ, коммуникаций, культуры управления, профессиональной пригодности персонала, анализ документов организации.

На этапе планирования действий.

1. Разработка миссии, ценностей организации.

2. Разработка Кодекса корпоративной этики и служебного поведения работников ДООУ.

3.Создание и поддержание имиджа организации-обновление стендов, униформа, узнаваемые элементы одежды, бейджи, культура взаимоотношений между людьми и т.д

4.Коммуникации- социально-психологический климат в трудовом коллективе и т.д. -сайт, культура общения м/у сотрудниками.

5. Культура управления- тренинги, семинары для руководителей. Рекомендован такой стиль руководства, при котором происходит делегирование полномочий сотрудникам. Это дает возможность проявлять инициативу, самостоятельно принимать решения, повышает степень ответственности сотрудников.

6. Профессиональная пригодность персонала -система профессионального обучения. Руководители и педагоги МБДОУ должны повышать свой профессиональный уровень: проходить курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки, организация и участие в смотрах и конкурсах. На этапе внедрения необходимо скорректировать миссию, выявить основные ценности МБДОУ-детский сад «Детство». Создать рабочую группу для создания Кодекса корпоративной этики и служебного поведения. Проработка противоречий и разрывов между «реальными» и «идеальными» корпоративными ценностями. Описание целей, к которым стремимся, и правил, по которым движемся к ним в виде корпоративного кодекса. Издание кодекса. Коррекция действий- корректировка Кодекса профессиональной этики и служебного поведения. Разработать программу адаптации новых педагогов.Завершение- Оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.

Таким образом, в первой главе работы были изучены сущность, понятие, механизмы и инструменты развития корпоративной культуры ДОУ в условиях сетевого взаимодействия. Мы выяснили, что существует несколько структурных моделей корпоративной культуры. Корпоративная культура является инструментом, который позволяет обеспечить эффективность деятельности организации и способствует оптимизации деловых

взаимодействий. Она определяет методы коммуникаций между сотрудниками и способы построения отношений внутри коллектива.

ГЛАВА 2. АПРОБАЦИЯ АЛГОРИТМА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МБДОУ –ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО»

2.1. Анализ корпоративной культуры МБДОУ-детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия

Был проведён системный анализ корпоративной культуры в МБДОУ-детский сад «Детство». МБДОУ – детский сад «Детство»- крупнейшее объединение детских садов в Екатеринбурге. В своей структуре организация имеет 21 филиал дошкольных образовательных учреждений, которые посещают 3145 детей. Педагогическую деятельность осуществляют 209 педагогов, из них 131 воспитателей и 78 специалистов: музыкальных руководителей, инструкторов по физической культуре, учителей-логопедов, педагогов-психологов, старших воспитателей. Учреждение осуществляет свою деятельность руководствуясь федеральным государственным образовательным стандартом и федеральными государственными требованиями (п.п.1,п.1,ст.10,гл.2, Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 25.11.2013) "Об образовании в Российской Федерации").

Таблица 2.1- Материально техническое обеспечение:

Общая площадь зданий и помещений	28315
из нее: площадь помещений, используемых непосредственно для нужд образовательной организации	22806
из нее: групповых ячеек (раздевальная, групповая, спальня, буфетная, туалетная)	15297
дополнительных помещений для занятий с детьми, предназначенных для поочередного использования всеми или несколькими детскими группами (музыкальный зал, физкультурный зал, бассейн, кабинет	1812

логопеда и др.)	
площадь групповых ячеек для детей в возрасте 3 года и старше	12758

Учредителем Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения - детского сада «Детство» от имени муниципального образования «город Екатеринбург» выступает Департамент образования Администрации города Екатеринбурга. Непосредственную организацию и координацию деятельности учреждения осуществляет Управление образования Орджоникидзевского района города Екатеринбурга. Управление учреждением осуществляет директор МБДОУ – детского сада «Детство». Руководство детскими садами - филиалами учреждения осуществляют заведующие, которые назначаются и освобождаются от занимаемой должности директором МБДОУ – детского сада «Детство», действуют на основании его доверенности. Формами самоуправления учреждения, обеспечивающим государственно-общественный характер самоуправления являются: Совет Учреждения, Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Родительский комитет. Порядок создания органов самоуправления и их компетенция определяются Уставом.

В компетенцию **Совета Учреждения** входит решение таких вопросов, как перспективы развития, направления и контроль образовательной деятельности; укрепление материально-технической базы; разработка Устава; переподготовка кадров и повышение квалификации; поощрения.

В компетенцию **Общего собрания трудового коллектива Учреждения** входит: разработка и принятие Коллективного договора; принятие Положения об оплате труда работников Учреждения; обсуждение вопросов трудовой дисциплины; рассмотрение вопросов охраны и безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников Учреждения;

Педагогический совет определяет направления образовательной деятельности Учреждения; принимает Образовательную программу и Программу развития Учреждения; принимает план работы Учреждения на учебный год и т.д.

Организационная культура оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности дошкольной организаций и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность ее функционирования. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется воспитательно-образовательный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении.

В развитии корпоративной культуры большую роль играет культура управления: методы и стиль руководства, гуманное отношение, индивидуальный подход к персоналу, профессионализм управленцев, методы мотивации и стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом. «Для эффективного профессионального развития в современных условиях дошкольная организация должна иметь оптимальную структуру управления, которая, с одной стороны, обеспечивает легкую управляемость, быструю трансляцию задач от руководителя до непосредственного исполнителя, а с другой стороны, дает работникам возможность проявлять инициативу, самостоятельно принимать решения».[27] Линейно-функциональная организационная структура управления МБДОУ-детский сад «Детство» была переделана в дивизиональную со штабным управлением. В рамках образовательной деятельности структура организации матричная, но относится к адаптивным видам организационных структур. Она обеспечивает гибкость и быструю реакцию на изменяющиеся условия внешней среды. Центральным звеном управления является директор детского сада «Детство» (рис. 1), выполняющий управленческие функции: аналитико-диагностическую, планово-прогностическую, мотивационную, контрольно-

регуляционную, организационно-управленческую, которая делегируется членам управленческой команды.

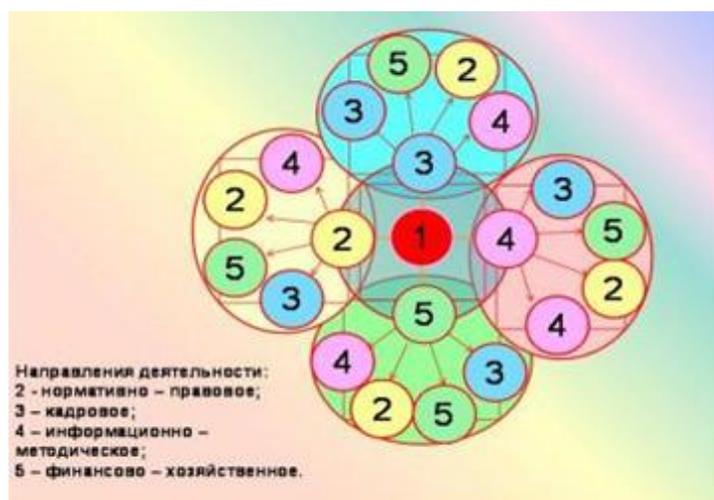


Рис. 5. Модель организационной структуры управления МБДОУ – детский сад «Детство»
Примечание: 1 – директор; 2', 3', 4', 5' – лидеры по работе различных направлений; 2 – нормативно-правовое направление деятельности, 3 – кадровое направление деятельности, 4 – информационно-методическое направление деятельности, финансово-хозяйственное направление деятельности

Этих функций реализуются по административно-хозяйственному, кадровому, методическому, финансово-хозяйственному направлениям. Вся организация образно поделена на 4 модуля, во главе которых стоят руководители - заведующие детских садов-филиалов. Каждый из руководителей имеет обязанности по управлению своими филиалами. Кроме этого, среди руководителей есть лидеры по работе различных направлений (кадровое, финансово-экономическое, материально-техническое, научно-методическое). Они выявились в ходе профессиональной управленческой деятельности. В рамках своего направления эти лидеры осуществляют консультативную деятельность. Каждый руководитель знает свои функциональные обязанности и имеет конкретные цели по развитию своего направления в организации. Такая структура управления позволяет обеспечивать быструю обратную связь. При решении определенной задачи член управляющей команды, ответственный за данное направление работы, оповещает руководителей каждого модуля, который в свою очередь решает

данную задачу в своем модуле с остальными руководителями детских садов-филиалов. Далее по мере выполнения задания происходит обратная связь. Заведующие информируют о способах решения вопроса руководителя управляющей команды данного направления. Созданная управленческая команда позволяет осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию [27].

Анализируя организационную управленческую структуры, можно сделать вывод о демократическом стиле управления. Принятие управленческих решений выполняется при активной позиции работников. Создание делового сотрудничества в коллективе – процесс длительный и сложный. Он зависит в первую очередь от руководителя этого учреждения, его умения организовать совместную деятельность всех работников, тактично оказывать помощь воспитателям в работе с детьми и родителями, в их общественной деятельности, находить индивидуальный подход к каждому сотруднику [69]. От современного руководителя требуется умение находить лучшие стороны в работе коллег , влиять на установление доброжелательных взаимоотношений в коллективе, контактировать с сотрудниками (педагогическая этика, деликатность, тактичность, доверительный тон общения и др.). Все указанные качества являются необходимыми для создания атмосферы доверительного сотрудничества в ДОО. Именно поэтому манера поведения руководителя, настойчивость, целеустремленность и последовательность – важнейшее качество, которое необходимо для его профессиональной деятельности, в процессе которой возникают деловые отношения .[70]

В развитии корпоративной культуры большую роль играет мотивация и оплата труда работников. Этот вопрос в МБДОУ- детский сад «Детство» регламентируется Положением о распределении стимулирующего фонда оплаты труда работников МБДОУ. Данное положение определяет порядок распределения стимулирующего фонда оплаты труда работников, с целью усиления их заинтересованности в проявлении творческой активности и

инициативы при решении актуальных задач модернизации образования, создания современных условий для успешной реализации образовательной программы, достижения оптимального качества образовательных результатов. В данном положении разработаны критерии и порядок распределения стимулирующих выплат работникам. Например, сотрудник может получить выплаты стимулирующего характера за следующее:

Таблица 2.2- Педагоги

1.	Участие в муниципальных, региональных, федеральных, международных профессиональных конкурсах.
2.	Разработка и реализация инновационных педагогических технологий, постоянный творческий поиск и новаторство в педагогической деятельности. Участие в работе инновационной (экспериментальной) площадки.
3.	Создание условий на территории детского сада для игр, отдыха и развития детей (малые формы, выносной материал, эстетика в оформлении участков, требующих требование реализуемых программ.
4.	Организация работы ПМПк, МПК МБДОУ, своевременное оформление и качественное ведение документации.
5.	Наставничество.
6.	Творческий подход к созданию условий для воспитания обучения и развития детей в группе, кабинетах специалистов, накопление материала, эстетическое оформление помещений.
7.	Эффективное, профессиональное и плодотворное сотворчество с родителями, отсутствие конфликтных ситуаций.
8.	Работа с детьми с ограниченными возможностями здоровья (2-4 группа здоровья), дети инвалиды.
9.	Организация и участие в театрализованных представлениях,

	утренниках, других массовых мероприятиях.
10.	Проведение открытых мероприятий (открытые занятия).

Таблица 2.2- Педагоги. Продолжение

11.	Применение дифференцированного и индивидуального подхода к воспитанию и обучению воспитанников.
12.	Создание приятного психологического климата в коллективе воспитанников, атмосферы взаимопонимания, взаимопомощи, толерантности.
13.	Участие в ремонте, благоустройстве групповых помещений общего пользования.
14.	Подготовка группы и детского сада к началу учебного года.
15.	Эффективное внедрение в образовательный процесс современных образовательных технологий (здоровьесберегающие, игровые, развивающие).
16.	Обладание педагогическим тактом, культуры речи, формирование социальной, познавательной мотивации воспитанников.
17.	Воспитанники, педагоги – призеры творческих конкурсов.
18.	Активное распространение собственного опыта в области повышения качества образования и воспитания.
19.	Участие в общественной работе детского сада, Учреждения, района.
20.	Высокий уровень исполнительской дисциплины.
21.	Отсутствие детского травматизма.
22.	Отсутствие заболеваемости за счет за счет профилактических мероприятий (б/листы).

Таблица 2.3- Младшие воспитатели

1.	Стаж работы в детском саду: от 3 лет до 5 лет от 5 лет и выше
2.	Работа без больничных листов.
3.	Отсутствие жалоб со стороны родителей.
4.	За увеличение объема работы.
5.	Участие в ремонте, благоустройстве помещений детского сада.
6.	Участие в общественной жизни детского сада.
7.	За работу с детьми с ограниченными возможностями.
8.	Отсутствие предписаний и нареканий по качеству работы со стороны надзорных органов, администрации ДОУ.
9.	Высокий уровень исполнительской дисциплины.
10.	Помощь педагогам в организации массовых мероприятий с детьми (изготовление пособий, атрибутов, дидактического материала), участие в утренниках.
11.	Сохранность инвентаря.
12.	Экономия энергоресурсов.
13.	Обладание педагогическим тактом, культурой речи.

Таким образом, оплата труда производится по результатам труда.

Одним из проявлений организационной культуры является имидж организации. Имидж – это целенаправленно сформированный образ организации. В понятие имиджа входят: культура взаимоотношений между людьми, манера работы с воспитанниками и их семьями, дизайн оформления помещений, даже одежда сотрудников. На имидж ДОУ работает и внешний вид здания, и благоустройство прилегающей территории, и развивающая предметно-пространственная среда (РППС) всех помещений детского сада. Детские сады имеют привлекательный внешний вид зданий, территории ДОУ благоустроены. Сотрудники активно работают над озеленением и благоустройством прилегающей территории. По территории многих детских садов проходит экологическая тропа со множеством объектов. Среди них: теплицы, ягодная поляна, альпийская горка, искусственный водоём с мостиком и скамейкой для отдыха, беседка для наблюдений, огород, птичья столовая и т.д. На территориях ДОУ разработано много клумб и цветников. Высажено множество разновидностей деревьев и кустарников том числе редких, например, голубая ель, плакучая ива, манчжурский орех. По требованиям ФГОС ДО РППС должна быть содержательно-насыщенной, полифункциональной и вариативной, безопасной и доступной, соответствовать возрасту детей. Мы стремимся эти требования соблюдать.

В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается в устной форме друг другу. Там и отражаются основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают основополагающее влияние на поведение работников организации. Преимущественно они проявляются в неформальном общении. Героями историй являются те из членов коллектива (работающие сейчас или работавшие раньше), поведение которых лучше всего передает ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Истории про «героев» организации имеют значение с точки зрения пропаганды желательных ценностей. Они показывают достижимость (возможность) успеха; дают образцы для подражания; устанавливают стандарты работы; мотивируют

сотрудников. Ярким примером может служить история карьерного роста директора МБДОУ-детский сад «Детство», которая начинала свой трудовой путь младшим воспитателем в детском саду. При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» – людей, которые обходят правила и нормы поведения, установленные для членов организации. Корпоративную культуру, сложившуюся в организации, так же характеризуют стенды, символика детского сада. Во многих детских садах стенды носят формальный, общий характер, нет индивидуальности. У каждого из детских садов есть свое название, но не у всех есть эмблема.

Важный элемент корпоративной культуры - культура межличностных отношений (коммуникаций): «социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой» [30]. Внутри детских садов используется устная, письменная, электронная коммуникация, основываясь на принципах делового, педагогического общения, как с детьми и родителями, так и внешними взаимодействующими сторонниками учреждения. Сотрудникам рекомендуется проявлять корректность, выдержку, такт и внимательность к коллегам, детям и родителям, уважать их, быть доступным для общения, открытым и доброжелательным не допускать использования в присутствии всех участников образовательных отношений грубости, оскорбительных выражений или высказываний. К сожалению, эти требования не всегда соблюдаются, иногда сотрудники в присутствии родителей обращаются к друг другу на «ты», бывают не сдержаны по отношению друг к другу. Признаком высокой организационной культуры стало наличие страницы деловой организации в сети Интернет, на которой содержится информация о деятельности организации и способах обращения к ней. В каждом детском саду есть свой сайт, но нет системной

своевременной работы на сайте. Сайт не всегда наполнен необходимой информацией.

В детских садах формальным отражением корпоративной культуры являются такие документы как Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ-детский сад «Детство», Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, Коллективный договор, Положение о системе оплаты труда работников поскольку в данных документах содержится информация о ключевых составляющих корпоративной культуры. Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ-детский сад «Детство». Общие для каждого непреложные истины, закрепленные посредством тщательно разработанного всем коллективом сотрудников и периодически обновляемого Кодекса профессиональной этики и служебного поведения, должны реализовываться с четкостью, присущей основам, с характерностью и простотой заложенных в фундамент деловых и человеческих отношений. При анализе документов выяснилось, что данный документ носит формальный характер, ценности, которые там отражены, не поддерживаются сотрудниками. В некоторых детских садах кодекс вообще отсутствовал.

Еще одним проявлением корпоративной культуры является профессиональная пригодность персонала. Требования к кадровым условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования во ФГОС ДО: организация должна быть укомплектована квалифицированными кадрами. Профессиональная пригодность складывается и поддерживается путем внедрения системы профессионального обучения, в процессе которого сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации, детьми и их родителями.

Таблица 2.4. Педагогический состав

№/п/п	Педагоги	количественный состав	
		2015 год	2017 год
1.	Воспитатель	173	131

Продолжение таблицы 2.4.

2.	Специалисты (музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, психолог)	72	78
Итого:		245	209

Таблица 2.5. Квалификация педагогических кадров

Квалификация	Всего	
	2015 год	2017 год
Имеют квалификационные категории:	245	209
-высшую	3	34
-первую	137	161
-соответствие занимаемой должности	105	14

Таблица 2.6 Образовательный уровень педагогических кадров

Образование	количество педагогов	
	2015 год	2017 год
Высшее профессиональное	148	161
из них педагогическое	79	148

Среднее профессиональное	97	48
из них педагогическое	43	38

Из приведенных таблиц видно, что в 2017 году по сравнению с 2015 годом качественно изменился кадровый состав педагогов. Повысилась квалификация педагогов и образовательный уровень.

Анализ рынка услуг по кадровому консультированию в Екатеринбурге. Консультирование по вопросам корпоративной культуры относится к кадровому консалтингу. Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) – это такой вид деятельности, который содержит систему мероприятий по анализу персонала компании, диагностики и рекомендаций по устранению нарушений, оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др. Следует отметить, что консалтинг, как вид услуг является весьма закрытым сектором бизнеса. Это связано, прежде всего, с конфиденциальностью информации, получаемой консультантом в ходе работы. Анализируя рынок вакансий Екатеринбурга, можно говорить о том, что на сегодняшний день вопросами корпоративной культуры занимаются многие компании разных уровней. Таким достаточно известным организациям, как сеть магазинов «Галамарт», конгресс-отель «Маринс Парк Отель», сеть магазинов «Баско Пати», Медиахолдинг "АБАК-ПРЕСС", требуются специалисты, занимающиеся вопросами корпоративной культуры. В штате компаний должности называются по-разному: менеджер по корпоративной культуре, специалист по корпоративной культуре и развитию персонала, менеджер по персоналу, директор по персоналу.

Требования к претендентам:

- Опыт работы в данной области не менее 3-х лет. (Опыт положительного внедрения изменений в корпоративную культуру, ведения проектной работы; владение методиками оценки персонала, опыт непосредственного проведения в процедурах оценки и пр)

- Личные компетенции: высокие организаторские способности, планирование, ориентация на результат, неиссякаемый запас идей и чувство юмора, высокая работоспособность, многозадачность, ответственность, исполнительность стрессоустойчивость.
- Высокий уровень эмоционального интеллекта: эффективность взаимодействия, гибкость в общении, коммуникабельность.
 - Огромное желание развиваться в данной сфере;
 - Уверенный пользователь ПК

Обязанности:

- Организация и проведение мероприятий по внедрению принятых ценностей и миссии компании, проектная работа;
- Развитие и поддержание системы общезначимых правил (транслирование, визуализация и контролирование соблюдения правил);
- Организация и проведение корпоративных мероприятий;
- Проведение внутренних исследований;
- Участие в проектах по разработке и внедрению системы оценки и развития персонала;
- Участие в разработке программы формирования кадрового резерва и её реализации (разработка моделей компетенций; участие в организации и проведении системы оценки/аттестации персонала; формирование индивидуальных планов развития);
- Участие в разработке положений и локально-нормативных актов, сопровождающих процесс развития персонала компании.

На первый взгляд рынок консалтинговых услуг в Екатеринбурге достаточно развит. Более 250 различных фирм и организаций продекларировали деятельность в этой области. Однако, при ближайшем рассмотрении реальная картина несколько иная. В основном это консалтинговые компании, которые работают сразу по нескольким

направлениям. В основном это небольшие фирмы, с сотрудниками до 10 человек.

Центры консалтинговых услуг в Екатеринбурге

- 1 Глобал Консалтинг Групп, ул.Белинского 83, офис 1610, 4 этаж. Тел.: 8 800 775 01 92. Сайт www.global-cg.ru
- 2 АУДИТ-Респект, ООО, аудиторско-консалтинговая компания. Ул. Малышева, 19 – 2313 офис, 3 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 376-61-42. Сайт: <http://www.audit-respect.ru/>
- 3 Листик и Партнёры-Екатеринбург, компания юридических и бизнес-услуг. Ул. Фурманова, 35 – 1 этаж. Тел.: (343) 216-07-40. Сайт: <http://www.uba.ru/>
- 4 Международный центр консалтинга и аудита, ООО. Ул. Заводская, 12 – 16а офис, 6 этаж. Тел.: (343) 242-71-09. Сайт: <http://www.audit-ural.ru/>
- 5 Мегаполис, ООО, бухгалтерско-консалтинговая компания. Ул. Мельковская, 12а – 405 офис, 4 этаж. Тел.: (343) 268-46-22. Сайт: <http://www.megapolis-buh.ru/>
- 6 Альянс Софт Консалтинг, ООО. Ул. Белинского, 83 – 601 офис, 6 этаж. Тел.: (343) 229-60-30. Сайт: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
- 7 Апрайт, ООО, консалтинговая компания. Ул. Шейнкмана, 5 – 47 офис, 4 этаж, ДЦ Микрон. Тел.: (343) 382-08-80. Сайт: <http://www.aprait.ru/>
- 8 Ардашев и Партнёры, ООО, юридическо-консалтинговая группа. Проспект Ленина, 69/6 – 1 этаж, 2 подъезд. Тел.: (343) 22-700-22. Сайт: <http://www.ardashev.ru/>
- 9 АБЭАН, ООО Агентство бухгалтерских экспертиз, аудита и налогообложения. Ул. Чайковского, 62 – 2 этаж. Тел.: (343) 286-19-87. Сайт: <http://www.abn-ekb.ru/>
- 10 Аудиторско-Бухгалтерский Центр, ООО, компания бизнес-услуг. Ул. Вайнера, 55в – 213 офис, 2 этаж. Тел.: 8-922-200-99-92. Сайт: <http://www.abc-ek.ru/>
- 11 Аудит-Консалтинг, ЗАО, компания бизнес-услуг. Ул. Белинского, 34 – 405 – офис, 4 этаж. Тел.: (343) 228-35-30. Сайт: <http://audit-consult66.ru/>
- 12 Конструктор кадровых решений г. Екатеринбург, ул. Большакова 61, оф. 400, +7 (343) 302-04-94 e-mail: mail@hr-cons.ru

13 «Интерком-Аудит Екатеринбург» 620075, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 80, офис 420, Тел.: 8 (343) 290-51-02, 290-51-12, 290-51-22 сайт: <http://www.audit-ekb.ru/>

14 «Центр Консалтинга и Аудита»

В штате немногих компаний есть консультанты, которые занимаются вопросами корпоративной культуры. Для привлечения клиентов используют такие маркетинговые ходы, как «апробирование» услуги – запросить одну бесплатную консультацию и уже потом, получив представление о качестве, решать вопрос о сотрудничестве или каждый четверг - бесплатная консультация. Кадровый аудит в таких компаниях это:

- Выявление «пробелов» в кадровом делопроизводстве;
- Юридическая экспертиза локальных нормативных актов;
- Проверка полномочий руководителей компании, руководителей структурных и обособленных подразделений;
- Выявление соответствия работников их должностям и диагностика их мотивационного профиля;
- Оценка внутренней субординации и кадрового потенциала;
- Анализ качественных параметров руководства компании;
- Изучение корпоративной культуры компании;
- Анализ полученных результатов и выявленных недочетов, ошибок и нарушений с выдачей рекомендаций по их устранению.

Компании осуществляют консультационное и справочное обслуживание по вопросам, возникающим в сфере трудового законодательства, консультирование по оформлению кадровых документов в соответствии с ТК РФ. Стоимость услуг ведения кадрового учета формируется с учетом Ваших пожеланий и возможностей, т.е. оплата за комплекс услуг в виде ежемесячных платежей или оплата за отдельно оформленные документы. Цены на кадровый консалтинг довольно высоки. Так разовые консультации в офисе компании 1 час - 1000 рублей, экспертиза кадровых документов 1 день - 6000 рублей, разработка нестандартных первичных документов от

3500 рублей, аудит кадрового учета с целью проверки работы кадровой службы от 18000 рублей, проверка кандидатов (тестирование и беседа) претендующих на вакантные должности любых специалистов (взаимоотношения в коллективе, лояльность, устремления, выполнение общих задач и т.д.) от 3500 рублей, проведение корпоративных семинаров с сотрудниками на заданную тему с выездом от 10 000 рублей, разработка предложений эффективной системы мотивации персонала от 6000 рублей, разработка предложений вариантов формирования корпоративной культуры от 7000 рублей. Таким образом, рынок услуг по кадровому консультированию развивается. Все больше организаций понимают актуальность вопросов создания и развития корпоративной культуры. Но выбор консалтинговых компаний, которые занимаются вопросами создания и развития корпоративной культуры на рынке Екатеринбурга, не велик.

2.2. Результаты апробации алгоритма процесса управленческого консультирования по развитию корпоративной культуры МБДОУ-детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия

Диагностика. В том, что назрели изменения в корпоративной культуре, должен быть уверен в первую очередь руководитель ДОУ. О том, что необходима диагностика корпоративной культуры МБДОУ- детский сад «Детство» свидетельствуют следующие случаи:

- устаревание ценностей из-за изменившегося окружения;
- смена поколений в руководстве организации;
- обособленность в составе организации отдельных групп работников;
- переход организации на более высокий уровень

При оценке организации были использованы следующие методы:

1.Методика оценки организационной культуры ОСАІ, основанная на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей»

К. Камерона и Р. Куинна. Диагностика организационной культуры позволяет: выявить какая организационная культура существует в организации ; оценить сильные и слабые стороны организационной культуры; наметить систему мероприятий по развитию и поддержанию организационной культуры. Анализ текущего состояния культуры «позволяет определить стратегию управления ею» [1, с.4] «принять решение о тех действиях, которые позволяют перейти из сегодняшнего состояния в желательное ». [3, с.32] Авторы предложили, кроме собственно очередной типологии, и открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument). Делу широкого распространения OCAI также послужила идея использовать этот инструмент для диагностики не только текущего, но будущего состояния культуры в компании. Модель «включает два основных измерения (гибкость – стабильность, внешний фокус – внутренний фокус) и соответствующие им четыре типа организационной культуры: иерархический, рыночный, адхократический (от латинского ad hoc – по случаю) и клановый. Опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры: важнейших характеристик, общего стиля лидерства в организации, управления сотрудниками, связующей сущности организации, стратегических целей и критериев успеха. Этот профиль показывает, что в настоящее время все эти субкультуры присутствуют в организационной культуре МБДОУ-детский сад «Детство» примерно в равных долях в направлениях А,В,С. А-клановая культура 35 баллов, В- адхократическая ОК- 27 баллов, С- рыночная ОК- 24,1 балла, D- иерархическая ОК- 14,3 Иерархическая ОК присутствует в организации в меньшей степени. И это, по моему мнению, не плохо, так как риски этой культуры - бесплодные процедуры: неподвижность, увековечивание традиций, апатия и неизменность. А наша организация не стоит на месте, а стремится к дальнейшему развитию и инновациям. Есть небольшой перевес в сторону клановой ОК. Ценности, которые важны для кланового типа организационной культуры наличествуют в организации: взаимовыручка;

восприятие заведующего как заботливого, справедливого и одновременно требовательного «родителя». В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, нацелен на внимание от руководства к его личности. Понимание этих особенностей позволяет руководителю значительно поднять эффективность управления педагогическим коллективом. Тип предпочтительной и нынешней ОК очень схожи между собой. Желательным направлением изменения организационной культуры МБДОУ, по среднему мнению его сотрудников, является увеличение доли культуры типа «рыночная». С - 30 баллов ; А -29,2; В-25,4; D-13,1. В результате анализа полученных данных, можно сделать вывод, что тип предпочтительной и тип существующей корпоративной культуры в МБДОУ на данный момент практически совпали.



Рис. 6. Построение «профиля ОК» МБДОУ -детский сад «Детство».

2. Для определения психологического климата предприятия использовалась модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова). Организационная культура напрямую связана с социально-психологическим климатом организации. Для определения психологического климата МБДОУ использовалась модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова). Методика «СПСК» исследует важные показатели социально-психологического климата в организации. Она не сложна в проведении и обработке результатов, экономична по времени, но позволяет результативно оценить особенности психологического климата. По результатам обработки данных интенсивность развития каждого из показателей составляет: ответственность – 8 баллов; коллективизм (Стремление к сохранению целостности группы) – 6 баллов; сплочённость (единство отношений) – 3 балла; контактность (личные взаимоотношения) – 8 баллов; открытость – 5 баллов; организованность – 7 баллов; информированность – 7 баллов.

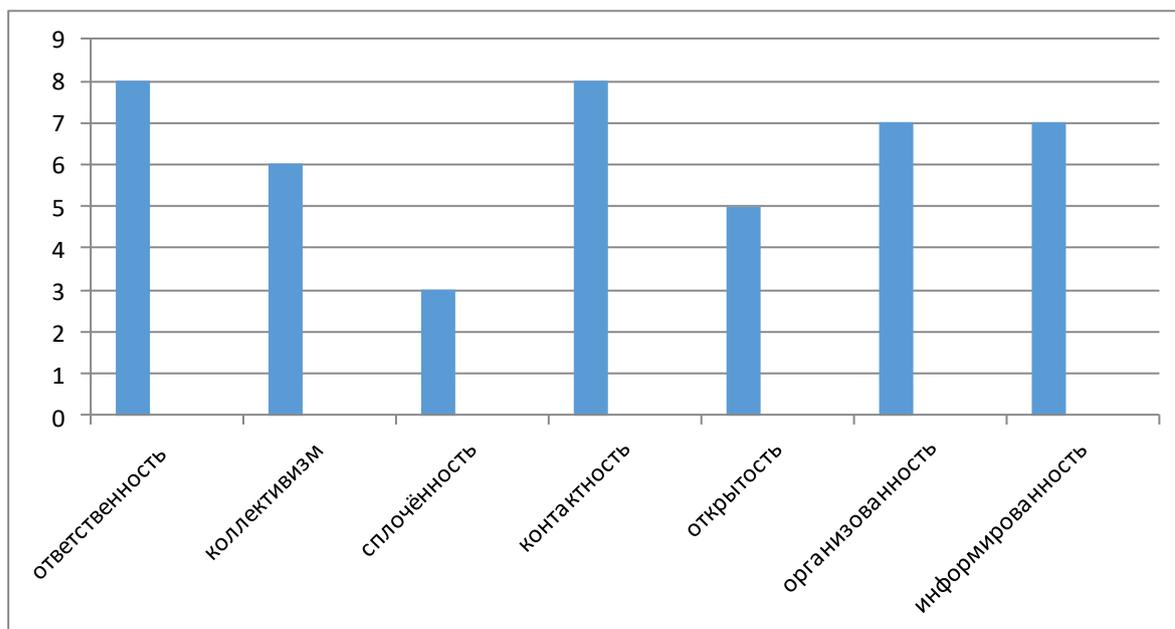


Рис. 7. Психологический климат МБДОУ –детский сад «Детство»

1 балл - очень низкий уровень.

2 -3- низкий

4 -5 средний

6-7- оптимальный

8-10- идеальный

Ведущие показатели социально-психологического климата в коллективах МБДОУ «Детство» – это:

Ответственность- сотрудники детского сада объективно оценивают свои успехи и неудачи, работают с полной отдачей сил, сознательно подчиняются дисциплине, по-хозяйски относятся к общественному добру, ответственно выполняют любую работу и активно участвуют в общественной работе.

Контактность (личные взаимоотношения)-люди в коллективе доверяют, помогают и доброжелательно относятся друг другу, защищают и уважают друг друга, поддерживают в трудные минуты. *Организованность* - члены коллектива без труда могут заменять друг друга в работе, быстро находят между собой общий язык и действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях. *Информированность* - сотрудники детского сада знают задачи, стоящие перед коллективом, знают правила поведения в коллективе и свои обязанности, компетентны в основных приёмах и методах работы.

Совокупность вышеперечисленных характеристик позволяют оценивать социально-психологический климат трудового коллектива МБДОУ-детского сада «Детство» сада как вполне благоприятный. Но руководителям следует обратить внимание на низкую оценку степени *сплоченности*.

3. Анкета для диагностики корпоративной культуры, представленная в монографии Т.Б. Ивановой, Е.А. Журавлёвой «Корпоративная культура и эффективность предприятия». Авторами была разработана анкета, основанная на базовых критериях корпоративной культуры. Утверждения (№ 1, 2, 3 и 4), представленные в анкете соответствуют инновационной, традиционной, «снобистской» и вынужденной корпоративной культуре. Вопросы анкеты характеризуют: готовность идти на риск, адаптивность,

отношение к новому, желание совершенствовать профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальную ответственность, тип отношений в коллективе; вид мотивации и контроля, тип лидерства. По результатам исследования можно сделать вывод, что преобладающий вид корпоративной культуры во всех детских садах – инновационный вид. В чистом виде инновационной, традиционной, «снобистской» или вынужденной организационной культуры ни в одном детском саду нет. Корпоративная культура (КК) представляет собой некую мозаику, смешанный тип. В большинстве детских садов – инновационно – традиционный тип. В вопросах социальной ответственности, адаптивности и типа лидерства некоторые респонденты придерживаются традиционной КК. Это можно понять по слабой социальной ответственности некоторых членов коллектива, сотрудники не хотят перемен, их все устраивает, главное – стабильность, для них желаемый стиль руководства – авторитарный. Иногда преобладает не творческий поиск новых идей, а четкое исполнение приказов «сверху». Однако в большей степени преобладают черты инновационной КК. Организации характеризуются большой скоростью изменений, это становится в порядке вещей. Постоянно совершенствуется профессиональный уровень работников (курсы повышения, квалификации, профессиональной переподготовки). Работники разных должностей участвуют в конкурсах различного уровня: «Вкусненькое детям», «Воспитатель года», «Ступени профессионального мастерства» и т.д. В рамках инновационной корпоративной культуры широко практикуется формирование творческих коллективов «под задачу»: творческие группы по разработке индивидуального маршрута воспитанника, педагога; методические объединения логопедов, музыкальных руководителей, инструкторов по физической культуре. В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи, и работники по максимуму участвуют в принятии управленческих решений. Руководитель ориентирован на общечеловеческие ценности. В такой организации чётко осознают, что работники – главный

стратегический ресурс. При отборе кандидатов на конкурсной основе предпочтение отдается «внутренним». Так на должности руководителей филиалов в основном отбирались сотрудники, отработавшие много лет в МБДОУ-детский сад «Детство» в качестве воспитателей, старших воспитателей. Совершенствуются взаимоотношения с ВУЗами. МБДОУ детский сад «Детство» много лет является площадкой для прохождения производственной практики студентами УрГПУ. Многие из выпускников приходят в последствии на работу в филиалы организации. В одном из филиалов к вышеперечисленным чертам инновационной культуры добавляются черты «снобистской» в вопросах адаптивности и отношению к риску. Респонденты считают, что чем меньше изменений, тем лучше, они готовы пойти на риск, если есть вероятность получения большой прибыли. Работники заинтересованы в новых идеях, которые потенциально могут повысить их доход. Только из-за финансовой выгоды они готовы изменяться и совершенствовать свой профессиональный уровень. Согласны на эффективную, творческую работу, при условии высоких стимулирующих выплат. Еще в одном из филиалов тип КК инновационно - вынужденный. Одна из основных черт вынужденной КК- избегание ситуации, связанной с риском. Некоторые сотрудники работают в этом детском саду, потому что это единственный приемлемый для них вариант. Причина этому - близкое расположение места работы от дома. Такие работники пассивно выполняют свою работу, без энтузиазма и инициативы, следуя указаниям «сверху», работают «от звонка до звонка».

Таким образом можно сделать вывод о том, что преобладающий вид КК в обследуемых филиалах МБДОУ-детский сад «Детство» инновационный с элементами «снобистской» и вынужденной корпоративной культуры. Руководителям филиалов следует обратить внимание на такие характеристики КК, как адаптивность, отношение к риску. Нужно донести до сотрудников информацию о том, что изменения - это хорошо. Нужно

меняться, идти в ногу со временем, постоянно повышать свои профессиональные компетенции.

4. SWOT-анализ. Для разработки стратегии образовательного учреждения отправным моментом является анализ внутренней среды, целью которого становится определение возможностей, на которые оно может опираться в своей деятельности, а так же выявление и устранение недоработок. «Наиболее известным и распространенным методом анализа внутренней среды является SWOT-анализ» [71]. В ходе SWOT-анализа МБДОУ детского сада «Детство» были получены следующие результаты:

1. Возможности (O): повышение роли, значения, имиджевого компонента ДОО; мотивация членов коллектива на перемены; повышение уровня квалификации кадров;

2. Сильные стороны (S): смена руководства; высокая заинтересованность нового руководства в повышении качества и эффективности образования в ДОО; высокий авторитет и профессионализм директора; наличие у большинства педагогических работников МБДОУ детский сад «Детство» высшего педагогического образования; стабильная заработная плата в МБДОУ детский сад «Детство» и возможность ее увеличить за счет стимулирующих выплат за качество выполненных работ; развитие сетевого взаимодействия; повышение взаимодействия со всеми ветвями власти; распространение опыта инновационной работы через различные формы взаимодействия с внешней средой (конкурсы, научно-практические конференции, форумы и т.д.) на городском, районном, федеральном уровнях; ориентация на высокое качество услуг и повышенное внимание к воспитанникам; социальная активность ДОО.

3. Угрозы (T): нарастание остроты многих социально-экономических проблем; слабая информированность и осведомленность местного населения

о деятельности ДОО; отсутствие интереса со стороны СМИ к работе ДОО; сложность выстраивания отношений между членами коллектива; отсутствие сплоченного коллектива единомышленников; отсутствие взаимопонимания между некоторыми членами коллектива; несовпадение целей отдельного педагога с целями ДОО; отсутствие целостного стиля деятельности;

4. Слабые стороны (W): отсутствие желания работников заниматься вопросами корпоративной культуры; сопротивление сотрудников инновациям; преобладание в коллективе педагогов с традиционным подходом к образовательному процессу; низкий уровень организованности общей массы персонала ДОО; отсутствие сплоченности большего количества членов коллектива МБДОУ детский сад «Детство» в достижении поставленных целей; недостаточная материально-техническая обеспеченность; отсутствие системы обучения корпоративной культуре; различный образовательный, культурный, возрастной уровень сотрудников; различная степень трудовой активности, исполнительской дисциплины, мотивации деятельности; различные представления об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

В ходе проведенного анализа внутренней среды МБДОУ, рассматривались пути развития МБДОУ детский сад «Детство» с учетом влияния внешней среды.

1. Использование сильных сторон для реализации возможностей: развитие системы дополнительного платного образования; повышение качества предоставления образовательных услуг за счет доступности и их вариативности с использованием современных технологий; формирование положительного имиджа педагога дошкольного образования и имиджа ДОО;
2. Использование сильных сторон для избегания угроз: адаптивность образовательных программ в соответствии с Федеральными Государственными Образовательными Стандартами к требованиям рынка образовательных услуг; проведение единой политики по развитию

корпоративной культуры МБДОУ детский сад «Детство»; проведение открытой образовательной политики ДОО, информирование внутреннего окружения о своей деятельности, взаимодействие с родителями воспитанников через повышение образовательных компетенций.

3. Преодоление слабых сторон за счет возможностей: активная апробация инновационных методов воспитания и развития детей в процессе непрерывной образовательной деятельности ДОО; формирование и развитие новой научно-методической системы МБДОУ детский сад «Детство»; обеспечение стабильной работы ДОО, ориентированной на воспитанников и их родителей.

4. Минимизация слабых сторон для избегания угроз: работа по переобучению и постоянному повышению квалификации педагогических кадров; повышение информированности педагогов о целесообразности предлагаемых перемен.

Вывод- корпоративная культура не во всех филиалах на высоком уровне, носит ситуативный характер. Выявлены недостатки разных элементов корпоративной культуры. Нужна целенаправленная система работы по развитию корпоративной культуры во всех филиалах МБДОУ –детский сад «Детство».

На этапе планирования действий- был разработан план работы по развитию корпоративной культуры во всех филиалах МБДОУ –детский сад «Детство».

1. Разработка миссии, ценностей организации
2. Разработка и принятие Кодекса корпоративной этики и служебного поведения.
3. Создание и поддержание имиджа организации - обновление стендов, униформа, узнаваемые элементы одежды, бейджи, культура взаимоотношений между людьми.
4. Коммуникации - социально-психологический климат в трудовом коллективе. Большое значение для формирования позитивного

психологического климата в коллективе имеет организация мероприятий, направленные на установление неформальных связей между членами коллектива или мероприятия, связанные с активными формами обучения. В наше время большим успехом пользуются социально-психологические тренинги. Ярким примером являются тренинги на командообразование, развитие коммуникативных навыков, разрешение конфликтов. Необходимо продолжать работу по организации и проведению корпоративных праздников, формированию традиций ДОО.

5. Культура управления - тренинги, семинары для руководителей. Рекомендован такой стиль руководства, при котором происходит делегирование полномочий сотрудникам. Это дает возможность проявлять инициативу, самостоятельно принимать решения, повышает степень ответственности сотрудников.
6. Обновить Положение о стимулирующих выплатах работникам МБДОУ Детство.
7. Профессиональная пригодность персонала - система профессионального обучения. Руководители и педагоги МБДОУ должны повышать свой профессиональный уровень: проходить курсы повышения квалификации, профессиональной переподготовки, организовывать и участвовать в смотрах и конкурсах различного уровня.

На этапе внедрения необходимо:

1. Скорректировать миссию организации. В миссии организации - отражение ее основных целей.
2. Выявить основные ценности МБДОУ-детский сад «Детство». Проработать противоречий и разрывов между «реальными» и «идеальными» корпоративными ценностями.

Миссия

Ценности организации

Д- доброжелательность

Е- единство

Т -творчество

С-стабильность

Т-толерантность

В-взаимопомощь

О-оптимизм

Слова должны непременно отражать реальность, поэтому каждая ценность переведена в идеологему.

Доброжелательность: «Мы всегда доброжелательно и вежливо общаемся с коллегами, воспитанниками и их родителями»

Единство: «Мы -команда»

Творчество: «Мы активно творим, делаем что-то новое и значимое для нашего детского сада»

Стабильность: «Мы постоянно стремимся сохранять то, что значимо для нашей организации»

Толерантность: «Мы принимаем другого таким, какой он есть, признаем его индивидуальность».

Взаимопомощь: «Мы заботимся о воспитанниках, поддерживаем друг друга, оказываем посильную помощь родителям, в решении задач воспитания и развития дошкольников»

Оптимизм: «Мы настроены на удачу и позитивные перспективы»

Чтобы укрепить корпоративный дух, нужно разместить идеологемы на стендах детских садов. «Идеологемы — это идеологические установки, которые определяют общие ценности, принципы, верования организации и формализуются в миссии, лозунгах и прочее». [68].

3. Создать рабочую группу для разработки Кодекса корпоративной этики и служебного поведения. (Приложение 4). Описание целей, к которым

стремимся, и правил, по которым движемся к ним в виде корпоративного кодекса. Кто и как должен составлять этический кодекс? С данным вопросом можно обратиться в консалтинговую компанию, но это достаточно дорогое удовольствие. Поэтому чаще всего такие кодексы создаются собственными силами. Рабочая группа на собрании трудового коллектива предложила проект Кодекса профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ-детский сад «Детство». За основу был взят Модельный кодекс профессиональной этики педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, разработанный Министерством образования и науки Российской Федерации совместно с Профсоюзом работников народного образования и науки Российской Федерации. Анализ Кодекса позволяет получить информацию о внешнем виде сотрудников, взаимоотношениях работников между собой, взаимоотношениях с воспитанниками и их семьями, миссии, этических ценностях компании.

4. Обновить стенды, символику в детских садах. В одном из филиалов был организован конкурс среди работников и родителей воспитанников на лучшее название и эмблему детского сада. На конкурс были представлены как индивидуальные работы, так и проекты творческих коллективов. Работа победителей конкурса стала эмблемой ДОУ.

На этапе решения проблем.

1. Для формирования благоприятного психологического климата в коллективе имеет место быть организация мероприятий, направленные на укрепление неформальных связей между членами коллектива или мероприятия, связанные с активными формами обучения. В наше время большим успехом пользуются социально-психологические тренинги. Ярким примером являются тренинги на командообразование, развитие коммуникативных навыков, разрешение конфликтов.

2. Необходимо продолжать работу по организации и проведению корпоративных праздников, формированию традиций МБДОУ.

3. Продолжать принимать участие в профессиональных конкурсах, они являются средством формирования конкурентной среды.
4. Но, к сожалению, не все детские сады имеют финансовые возможности для улучшения внешних условий. Проанализировав собранные данные, можно сделать вывод о том, для улучшения финансовых возможностей в детских садах активнее внедрять дополнительные платные образовательные услуги.
5. Так же для повышения имиджа организации и разнообразия содержательности РППС можно организовать конкурс в течение всего учебного года на «Лучший центр РППС» с привлечением родителей воспитанников.
6. Продолжать организовывать субботники по уборке территории детского сада, высадке рассады в цветники и клумбы, которые являются своеобразным тренингом для сплочения команды, семьи и детского сада.
7. Наладить своевременную, систематическую работу сайтов всех филиалов, так как сайты содействуют совершенствованию позитивного имиджа филиалов МБДОУ детского сада «Детство» и рассказывают о наличествующей корпоративной культуре МБДОУ.
8. В настоящее время вопросам внешнего вида сотрудников организаций образования начало уделяться значительно большее внимание. Внешний вид работников и воспитателей ДОУ - это один из показателей состояния дел в организации и выступает не на последнем месте в выработывании ее имиджа в глазах родителей. Так, в Кодексе профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ - детский сад «Детство» определено, что «Внешний вид работника при выполнении им трудовых обязанностей должен способствовать уважительному отношению к работникам и ДОО, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, аккуратность. Внешний вид должен соответствовать общепринятым в обществе нормам и исключать вызывающие детали. Для сотрудников введена единая форма одежды: на комплектах рабочей одежды сделаны нашивки «МБДОУ Детство». На

мероприятиях разного уровня у каждого из филиалов присутствует элемент одежды, который напоминает, что они — единый коллектив (одинаковые шарфики, значки, бейджи).

Коррекция действий - корректировка Кодекса профессиональной этики и служебного поведения.

Завершение - Оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.

Дошкольное учреждение – это сложная система, основой которой является корпоративная культура. Культура организации играет очень большую роль в жизни организации и должна являться предметом пристального наблюдения со стороны руководства. Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает достойный имидж организации, делает из коллектива команду единомышленников. А у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Взаимодействие всех элементов корпоративной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг. Подтверждением этого является повышение уровня корпоративной культуры в МБДООУ:

- воспитатели и другие работники ДООУ обладают представлениями о основных целях и задачах деятельности организации, ее миссии, ее месте в обществе;
- сотрудники обладают ценностными установками (понятием о позволительном и непозволительном), через призму данного педагога оценивают все поступки сотрудников; - у педагогов выработаны модели поведения (варианты того, как нужно реагировать на определенные события) в разнообразных ситуациях (как простых, так и нестандартных);
- стиль руководства ДООУ сотрудники оценивают как демократический
- сегодняшняя система общения в ДООУ результативна (согласованность между членами коллектива и обмен информацией, с внешним миром,

принятые конфигурации обращения ««подчиненный-начальник» и начальник-подчиненный»);

- придерживаются норм делового общения между членами коллектива, с родителями;

- в организации имеются свои обычаи и традиции (например, поздравление сотрудников с днем рождения, корпоративы, совещания руководителей в неофициальной обстановке);

- наблюдается символика учреждений (стиль одежды сотрудников, логотип – у каждого детского сада, стенды).

- благоустроена территория детских садов

- принят Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ – детский сад «Детство»

Одной из постоянных форм работы в нашем дошкольном учреждении стала организация и участие в различных смотрах и конкурсах: «Готовность групп к новому учебному году», «Зимний участок детского сада», призванные способствовать выявлению и поддержке талантливых педагогов, обобщению передового опыта, повышению профессионального мастерства и престижа труда педагога в дошкольном учреждении, позволяющие создавать единый стиль оформления, внутренний уют и собственный имидж нашего учреждения. В МБДОУ «Детство» интересно проходят профессиональные конкурсы педагогического мастерства: «Ступени профессионального мастерства». Филиалы МБДОУ «Детство» являются участниками и победителями в конкурсах «Цветущий город», «Мой дом-мой город» по благоустройству и озеленению образовательных организаций г. Екатеринбурга. Высокий уровень самоконтроля педагогов позволяет руководителю делегировать полномочия и быть полностью уверенным в качественном и своевременном выполнении поручений. Корпоративная культура объединяет сотрудников детского сада и вызывает чувство сопричастности к общему делу. Все перечисленное - результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ДОУ. В результате

установившегося стиля руководства эти специфические ценности крепко закрепляются среди коллектива и передаются новым сотрудникам. Создание Кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду. Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДОУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Взаимодействие всех элементов корпоративной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что апробация алгоритма процесса управленческого консультирования начата успешно. Но есть вопросы, которые остались не охваченными. Например, необходимо разработать программу адаптации новых сотрудников МБДОУ- детский сад «Детство».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Большинство зарубежных и отечественных исследователей (М. Армстронг, С.В. Шекшня, Э.А. Смирнов и др.), изучающих этот феномен, подразумевают под корпоративной культурой общечеловеческие ценности, обуславливающие поведенческие модели работников.

Некоторые отечественные и зарубежные исследователи (В.А. Спивак, В.В. Козлов, Э. Шейн), помимо общечеловеческих ценностей, определяющих организационное поведение, выделяют в корпоративной культуре дополнительные структурные элементы – внешнюю и внутреннюю коммуникацию в организации, а также ее артефакты – «мифы», «легенды» и символы организации (О.С. Виханский, А.И. Наумов, Н.С. Злобин).

В литературе, посвящённой данной проблеме, предприняты попытки построения схем анализа (Э. Шейн, С.П. Робинс, А.Ф. Харрис, Р. Морган, А.А. Погорадзе, В.А. Спивак) и типологий этого феномена (С. Мердок, Д. Паркер, М.К. де Врие, Д. Миллер, Р.Л. Кричевский, Р. Рюттингер, М. Бруке, Г. Хофштеде, У. Оучи, Ч. Ханди).

Большое количество исследований в области общих вопросов корпоративной этики принадлежит западноевропейским американским исследователям (Дж. К. Грейсон, В. Зигерт, Л. Ланг, О' Дейл, Г. Десслер). К числу российских исследователей, которым принадлежат разработки в области общих подходов в осмыслении корпоративной культуры, относятся Б.Ц. Ольшанский, А.Г. Сафонова, А.И. Пригожий. В теории управления и социально-экономическом плане вопросы корпоративной культуры рассматривались И. Клямкиным, Л. Тимофеевым, Г. Гагловой, Б. Агронович.

В современной педагогической литературе, затрагивающей управленческие аспекты деятельности образовательного учреждения, связанные с проблемами корпоративной культуры, данные вопросы рассматривались В. Атоян, Е.В. Бондаревской, Н.Ю. Вельдман, Ю.С.

Давыдовым, и многими другими. По мнению К.М. Ушакова, корпоративную культуру ДОУ определяют:

- во-первых, факторы внеорганизационные, такие как: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде;
- во-вторых, внутриорганизационные, такие как: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В педагогических, социологических исследования корпоративная культура определяется как составляющая общей культуры человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития (Н.А.Капитонов, Н.Н.Пусенкова, А.Л.Черненко). Насколько необходима образовательному учреждению как конкурентоспособной организации корпоративная культура? Стремительно изменяющееся общество требует постоянного совершенствования системы образования, начиная с его самой первой ступени – дошкольных учреждений. Для того, чтобы реагировать на повышающиеся требования, меняющиеся условия, коллектив детского сада должен быть достаточно сплочён и представлять собой единый организм.

Повышать качество работы учреждения возможно лишь при наличии в нём позитивной корпоративной культуры, которая требует особого формирования в течение длительного периода времени. Исследования в области управления дошкольным образованием позволяют прийти к выводу о том, что коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает максимум творчества в профессиональной деятельности, если в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью,

совпадают с целями ДООУ в целом (К.Ю.Белая, М.Д.Маханева, Л.В.Поздняк, Л.И. Фалюшина, Р.М.Чумичева и др.). Коллектив единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей ДООУ, обладает единым видением будущего, пониманием настоящего, осознанием необходимости изменений и наличием сформированной корпоративной культуры.

Выявлено, что Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организациями. Организационная культура – это культура обеспечения упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации посредством системы смыслов, ценностей, норм и ориентиров для реализации миссии и целей организации. Сеть – это способ коллективной деятельности, который возник из-за определенной проблемы, в ней заинтересованы все субъекты, вступающие в сеть. При этом все участники сохраняют независимость своей основной деятельности, и объединяются лишь по поводу данной проблемы, сплочая при необходимости ресурсы для ее разрешения. При сетевом взаимодействии с одной стороны сохраняется независимость участников и для каждого из них сохраняются стимулы к развитию, поскольку их деятельность продолжает носить уникальный характер [37]. Создание сетевой организации означает слияние уникального опыта, возможностей и знаний участников, объединяющихся вокруг некоторого проекта, который не может быть выполнен каждым из партнеров в отдельности. Образование сети различными участниками обеспечивает взаимное уменьшение недостатков и усиление преимуществ. Результат работы – алгоритм процесса консультирования по развитию корпоративной культуры ДООУ в условиях сетевого взаимодействия.

Итоги внедрения алгоритма - корпоративная культура объединяет сотрудников детского сада и вызывает чувство сопричастности к общему делу. Организация рабочих мест, современное оборудование детского сада, доступность работы с ним и обеспечение сотрудников необходимыми

материалами делают труд педагога комфортным, облегчают его. Знание деловой этики определяет уважительные, тактичные взаимоотношения внутри коллектива. Все перечисленное - результат целенаправленной, планомерной работы руководителя ДОО. В результате установившегося стиля руководства эти специфические ценности крепко закрепляются среди коллектива и передаются новым сотрудникам. Создание Кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив - команду. Таким образом, наличие корпоративной культуры в ДОО необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Взаимодействие всех элементов корпоративной культуры повышает качество работы детского сада.

Список использованной литературы:

1. Аверьянова А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России // Молодой ученый. — 2016. — №29. — С. 345-347.
2. Ажогина Е.П., Ракитянская С.Б. Формирование организационной культуры ДОУ – шаг к эффективному менеджменту// Инновационные механизмы обеспечения и развития доступного качественного дошкольного образования в муниципальных образовательных системах: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2012. – С. 13-17.
3. Алексеев О.Б. Стратегическое управление в государственном и муниципальном секторе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://stra.teg.ru/library/strategics/1021978353>.
4. Алешина В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. / В.И. Алешина. - М.: Инфра - М, 2010. - 167с.
5. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2011. – С. 143
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК Госслужбы, 2012.
7. Баранова А.С., Викторова Т.С. Развитие управленческого консультирования в России //www.viktorova-ts.ru/page79/ page44/index.html
8. Баринов В.А., Макаров, Л.В.Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №2.– С. 110-121.
9. Басовский Л.Е. Менеджмент. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2008.
10. Блинов А.О, Дресвянников В.А. Управленческое консультирование . Учебник.-М.: Дашков и К°, 2013

11. Бурмистрова И. В. Сетевое взаимодействие как одна из эффективных инновационных форм методической работы с педагогами ДООУ // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 17-22.
12. Бухарина Н.В. Управление организационной культурой ДООУ: проблемы, поиски решения / Инновации в науке, 2012 №8-2 с.19-24.
13. Васенички М.А. Основы теории коммуникации. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2009.
14. Вергасов О.П. Консалтинг – советник предпринимателя // Внешняя торговля.- 2012. – №10. – С. 24-26.
15. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. Учебное пособие для учащихся ССУЗ. - М.: Элит 2000, 2011.
16. Виханский О.С., Наумов, А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 1998.
17. Гагаринская Г.П., Бакаева И.А., Можайский А.В., Сухова Н.В. Мотивация деятельности: учебное пособие. Самара: Самарский Государственный технический университет. Поволжский институт бизнеса, 2010.
18. Ганичева И. А., Столярова А. Д. Этапы управления организационной культурой педагогического коллектива ДООУ // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 164-167.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.
20. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2008. – С. 87
21. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 2009. – С. 98.
22. Горелова Е., Ананьева Т., Результаты исследования моделей компетенции бизнес - консультантов в российских и западных компаниях // Е - executive. - 2008. - №2 - с.12 - 15.

23. Губайдуллина Е. В. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 538-541.
24. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 2011
25. Емельянов, Е.Н., Поварницына, Е.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 2009.
26. Ерасов Б.С. Социальная культурология: пособие для студентов высших учебных заведений. – М., 2014.
27. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №8. С. 45-49.
28. Зазыкин, В.Г. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологический подход / В.Г. Зазыкин, И.А. Смирнова. – М.: Независимый ин-т гражд. о-ва, 2012.
29. Занковский А.Н. Организационная психология. - М.: Флинта, 2009. – 246 с.
30. Захарова, А.Н. Корпоративная культура: конспект лекций / А.Н. Захарова; Чувашский гос. ун-т им. И.Н. Ульянова. - М.: ОМЕГА-Л, 2011.
31. Зильберман Мел: Консалтинг: методы и технологии.. - СПб.: Питер, 2012.
32. Зубарева Т.А. Сетевые формы взаимодействия в образовании. Основные вопросы теории и практики: монография / Т. А. Зубарева, А. В. Петров. Горно-Алтайск: МНКО, 2008. 150 с.
33. Иванов В.Н., Патрушев В.И. и др. Социальный менеджмент. - М.: Высшая школа, 2009.
34. Иванова И. В. Инновационная модель профессионального развития педагога дошкольного образования посредством сетевого взаимодействия // Педагогическое образование в России. – 2016. - № 4.

35. Ильина, О.С. Корпоративная культура как стратегический инструмент управления современной организацией: дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – Тюмень, 2011.
36. Калянов Г.Н.: CASE-технологии. Консалтинг при автоматизации бизнес-процессов. - М.: Горячая линия-Телеком, 2008
37. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и ПР. Учебно-практическое пособие. – Москва, Ростов-на-Дону: MapT, 2013.
38. Караульнова О.А. Профессиональная культура руководителя ДОУ-Режим доступа: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2017/01/09/professionalnaya-kultura-rukovoditelya-dou>
39. Карпов А.В.: Психология менеджмента. - М.: Гардарики, 2005
40. Корпоративная культура – инструмент конкурентной борьбы // Управление компанией. – 2014. – №3. – С. 24-30.
41. Корпоративная культура: психология и технология разработки и внедрения: учеб. пособие / А.В. Вагин и др. – Иркутск: БГУЭП, 2009.
42. Корпоративная культура и лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
43. Корпоративная культура и управление: материалы 3-й межвуз. науч.-практ. конф., 27 сент. 2015 г. / [отв. ред. Л. С. Меламедова]. – Самара: Самар. гуманитар. акад., 2015.
44. Костина Т. И., Молоканова Н. В., Битюкова Г. Н., Кудряшова Н. А. Сетевое взаимодействие педагогов дошкольных учреждений как инновационная модель организации методической деятельности // Молодой ученый. — 2016. — №23.2. — С. 56-59.
45. Круглая Ольга Станиславовна / Управление сетевым взаимодействием дошкольных образовательных организаций
46. Крымчанинова М.В. Образ организации как фактор воздействия на корпоративную культуру: диссертация ... канд. псих. наук: 19.00.05. – М., 2012.

47. Культура производства: сущность и факторы развития / А. А. Погорадзе; Отв. ред. А. Т. Москаленко; АН СССР, Сиб. отд-ние, Ин-т истории, филологии и философии. - Новосибирск : Наука : Сиб. отд-ние, 1990. – 206
48. Купер А. Консультационная деятельность в условиях рыночной экономики // Бухгалтерский учет. – 2011. – №2. – С. 14-17.
49. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Пер с чешск. М.: Прогресс, 2012. 195с.
50. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск: Наука, 2012. 176 с.
51. Локотилова С.В. Влияние руководителя на развитие корпоративной культуры ДОУ// nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2013
52. Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2009. – С. 91.
53. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений» //Управление персоналом. – 2010. №1. С. 56-61.
54. Майерс, Д. Социальная психология / пер.с англ. – СПб.: Питер Ком, 2008.
55. Маринко Г.И.: Управленческий консалтинг. - М.: ИНФРА-М, 2011
56. Меняев М.Ф.: Информационные технологии управления. - М.: Омега-Л, 2003
57. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008.
58. Мильнер, Б.З. Теория организаций. – М.: Инфод-М., 2008.
59. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: учебное пособие. - М.: Финансы и управление, 2011.
60. Несмеева А.А. Внутренний PR//<http://nesmееva.narod.ru>
61. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.,

2013.

62. Посадский А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин / А. П. Посадский, Гос. ун-т - Высш. школа экономики. – М. : ГУ ВШЭ , 2009. – 238 с .

63. Причина О.С. Корпоративная культура: потенциал инновационной деятельности. - Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2012.

64. Разумовская Т.В. , Сетевое взаимодействие образовательных учреждений как основа воспитательного пространства микрорайона // www.wiki.vladimir.i-edu.ru

65. Ромашов, О.В., Социология и психология управления: учеб. пособ. для вузов / О.В. Ромашов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2006. - 473 с.

66. Семенов Ю.Г. Организационная культура: Учеб. пособие. – М.: Университетская книга; Логос, 2008.

67. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 2008.

68. Смирнова Я.О. Управление организационным поведением на основе развития корпоративной культуры: на примере российских консалтинговых компаний: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.-Петербур. гос. ун-т. – СПб., 2007.

69. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учеб. пособие. – М.: Управление персоналом, 2007.

70. Управленческий консалтинг: Путеводитель по рынку профессиональных услуг. — М.: Коммерсантъ XXI: Альпина Паблишер, 2012.

71. Фильченко О. Ю. Изучение особенностей корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) [Текст] / О. Ю. Фильченко // Молодой ученый. — 2011. — №11. Т.2. — С. 127-129.

72. Фомишин С.В., Чернов Ю.В., Управленческое консультирование. Международный опыт/ С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2010. – 256 с.

73. Формирование и укрепление корпоративной культуры //
//knowledge.allbest.ru/
74. Формирование корпоративной культуры в дошкольном образовательном учреждении //www.allbest.ru/
75. Хант Д. Управление людьми в компании / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
76. Хасанова А.В., Сиргалина Г.А., Карпова Л.Ф. Организационная культура и этика деловых отношений дошкольного образовательного учреждения /Теория и практика управления в системе рыночных отношений-Пермь,2017
77. Хорошева Т.Б., Мурина О.Л. Управление организационной культурой ДОУ/ Детский сад: теория и практика. 2011 №5 с. 32-39.
78. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2010.
79. Шейн Э.: Процесс кансалтинга. - СПб.: Питер, 2008
80. Щербина В.В. Социальные теории организации: Словарь. – М.: Инфра-М, 2011.
81. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
82. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991.
83. Harris, Philip R., Moran. Managing cultural differences. 3d edition. Gulf Publishing Company, 1991.
84. Ralph H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa Gaining control of the corporate culture, San-Francisco: Jossey Bass Business and Management Series, 1985.
85. Ouchi W.G. Theory Z.—Massachusetts: Addison-Wesley.-1981.

Методика оценки организационной культуры ОСАІ К. Камерона и Р. Куинна.

	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего	
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели	
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами	
Всего:		100 100
2. Общий стиль лидерства в организации		
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить	
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску	
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат	
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел	
Всего:		100 100
3. Управление работниками		
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	

	Теперь	Предпочтительно
Всего:	100	100
4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего:	100	100
5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел	
Всего:	100	100
6. Критерии успеха		
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях	
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере	
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)	
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат	
Всего:	100	100

«СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива
(методика О. Немова).

Цель - определение психологического климата в организации

Обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально четкими и объективными. Заранее спасибо!

Список суждений:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом на работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.
17. Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.

20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи у коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.

48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам других членов коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.

74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Ключ:

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

1 балл – очень низкий

2-3 балла – низкий

4-5 баллов – средний

6-7 баллов – оптимальный

8-10 баллов – идеальный

АНКЕТА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия

Желание совершенствовать профессиональный уровень

- Мне интересно постоянно учиться чему-то новому в своей профессии.
- Один раз в 5 лет я повышаю свою квалификацию согласно контракту.
- Я слежу за новыми разработками в своей области, чтобы поддерживать свой стабильный доход.
- Своё свободное время я посвящаю своим личным делам, повышение квалификации меня не интересует.

Вид мотивации Я буду работать ещё лучше, если:

- работа станет интересней для меня;
- мне повысят зарплату/ меня повысят в должности;
- мои усилия сейчас принесут мне в дальнейшем ещё большую прибыль;
- объём работы станет меньше.

Социальная ответственность

- Я думаю, что благодаря моей работе мои дети (внуки) будут жить лучше.
- Я не могу оценивать влияние моей деятельности на внешнюю среду, это не в моей компетенции.
- Мне не интересно, какое влияние моя деятельность оказывает на внешнюю среду.
- Я живу сегодняшним днём.

Участие в принятии управленческих решений

- Я участвую в принятии управленческих решений, мне интересно реализовывать свои идеи на практике.
- Я не участвую в этом, принятие управленческих решений – это дело начальства.

- Я участвую в принятии управленческих решений, поскольку я должен знать, какие идеи будут воплощены в жизнь, и какую прибыль они принесут / Участие в принятии решений дает мне власть над другими людьми.

- Меня не интересует участие в принятии управленческих решений.

Адаптивность

- Окружающий мир постоянно изменяется, и я изменяюсь вместе с ним.

- Меня всё устраивает, я считаю, что главное в изменяющемся мире – стабильность.

- Если я не буду подстраиваться под изменяющиеся условия окружающего мира, я буду неконкурентоспособен.

- Чем меньше изменений, тем лучше.

Отношение к риску

- Если для реализации моей идеи потребуется пойти на риск, я с готовностью сделаю это.

- Я не намерен рисковать ради осуществления какой – либо новой идеи.

- Я готов пойти на риск, если есть вероятность получения большой прибыли.

- Я постараюсь избежать ситуации, связанной с риском.

Тип лидерства

- Лидер – это талантливый человек, позволяющий и помогающий своим подчинённым раскрыть свой творческий потенциал.

- Лидер – авторитетный человек, выражающий свои идеи в форме распоряжений и требующий их чёткого выполнения.

- Лидер – высококлассный профессионал, воплощающий свои идеи любой ценой.

- Лидер – это человек, обладающий властью над другими людьми

Вид контроля

- Мне не нужен жёсткий контроль, чтобы хорошо выполнять свою работу, я предпочитаю свободную творческую атмосферу.

- Для того чтобы хорошо выполнять свою работу, мне нужен жёсткий контроль сверху.
- Я – высококлассный специалист, для качественного выполнения работы мне не нужен жёсткий контроль.
- На работе я предпочитаю находиться вне поля зрения начальства.

Тип отношений в коллективе

- Наш коллектив – сплочённая команда равноправных единомышленников.
- Для нашего коллектива характерна жёсткая иерархия.
- Мы – команда высококлассных профессионалов, которые периодически конкурируют друг с другом.
- Мои коллеги – это люди, с которыми мне приходится общаться, поскольку мы работаем на одном предприятии.

КОДЕКС

профессиональной этики и служебного поведения работников

МБДОУ – детский сад «Детство»

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Кодекс профессиональной этики и служебного поведения работников МБДОУ- детский сад «Детство» (Кодекс; ОО), разработан на основании:

- Конституции РФ;
- Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- указа Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- Модельного кодекса профессиональной этики педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, направленного письмом Департамента государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи Минобрнауки России от 06.02.2014 № 09-148.

1.2. Кодекс представляет собой свод принципов профессиональной этики и правил служебного поведения, которым рекомендуется руководствоваться работникам ОО независимо от занимаемой ими должности.

1.3. Работнику, который состоит в трудовых отношениях с ОО и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся, организации и обслуживанию образовательной деятельности, рекомендуется соблюдать положения Кодекса в своей деятельности.

1.4. Целями Кодекса являются:

- установление этических норм и правил поведения работников для выполнения ими своей профессиональной деятельности;
- содействие укреплению авторитета работников ОО;
- обеспечение единых норм поведения работников.

1.5. Кодекс призван повысить эффективность выполнения работниками своих трудовых обязанностей.

1.6. Кодекс служит основой для формирования взаимоотношений в системе образования, построенных на нормах морали, уважительном отношении к педагогической деятельности в общественном сознании и самоконтроле работников.

II. ЭТИЧЕСКИЕ ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ИМИ ТРУДОВЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

При выполнении трудовых обязанностей педагогическим работникам следует исходить из конституционного положения о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

2.1. В соответствии со ст. 21 Трудового кодекса РФ работник обязан:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя (в том числе к имуществу третьих лиц, находящихся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя (в том

числе имущества третьих лиц, находящихся у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества).

2.2. Работники, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

- осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне;
- соблюдать правовые, нравственные и этические нормы;
- уважать честь и достоинство воспитанников и других участников образовательных отношений;
- развивать у воспитанников познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности, формировать гражданскую позицию, способность к труду и жизни в условиях современного мира, культуру здорового и безопасного образа жизни;
- применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания;
- учитывать особенности психофизического развития воспитанников и состояние их здоровья, соблюдать специальные условия, необходимые для получения образования лицами с ограниченными возможностями здоровья, взаимодействовать при необходимости с медицинскими организациями;
- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению трудовых обязанностей;
- проявлять корректность и внимательность к воспитанникам, их родителям (законным представителям) и коллегам;
- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий,

способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию обучающихся;

- воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении работником трудовых обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету ОО.

2.3. Работникам следует быть образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию благоприятного морально-психологического климата для эффективной работы.

2.4. Работникам надлежит принимать меры по недопущению коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости. Сотрудником ДОУ запрещается получать в связи с исполнением им должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги материального характера, плату за развлечения, отдых, за пользование транспортом и иные вознаграждения).

2.5. Работник ДОУ может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в государственных учреждениях РФ норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации. Работник обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением им должностных обязанностей.

2.6. При выполнении трудовых обязанностей работник не допускает:

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;
- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

2.7. Работникам следует проявлять корректность, выдержку, такт и внимательность в обращении с участниками образовательных отношений, уважать их честь и достоинство, быть доступным для общения, открытым и доброжелательным.

2.8. Работникам рекомендуется соблюдать культуру речи, не допускать использования в присутствии всех участников образовательных отношений грубости, оскорбительных выражений или реплик, ругательств, вульгаризмов. Приветствуется спокойная интонация, средний уровень громкости речи.

2.9. Работник имеет право на неприкосновенность личной жизни, однако выбранный им образ жизни не должен ронять престиж профессии, извращать его отношения с воспитанниками и коллегами или мешать исполнению профессиональных обязанностей.

2.10. Пьянство и злоупотребление другими одурманивающими веществами несовместимо с работой в детском саду. Курение на территории ДОО запрещено.

2.11. Внешний вид работника при выполнении им трудовых обязанностей должен способствовать уважительному отношению к работникам и ДОО, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, аккуратность. Одежда должна быть обязательно чистой, свежей, выглаженной. Обувь должна быть чистой, ухоженной. Внешний вид должен соответствовать общепринятым в обществе нормам и исключать вызывающие детали.

Сотрудники должны внимательно относиться к соблюдению правил личной гигиены (волосы, лицо и руки должны быть чистыми и ухоженными, используемые и дезодорирующие средства должны иметь легкий и нейтральный запах).

Всем сотрудникам ДОО запрещается использовать для ношения в рабочее время следующие варианты одежды:

- Мини-юбки
- Слишком короткие блузки, открывающие часть живота или спины
- Одежда с выраженной негативной символикой
- Прозрачную, декольтированную и сильно облегающую одежду
- Пляжная обувь (шлепанцы, сланцы)

Не приемлемы для сотрудников ДОО экстравагантные стрижки и прически, окрашивание волос в яркие, не естественные оттенки.

2.12. Правила пользования средствами мобильной связи в ДОО

Во время деятельности с детьми, совещаний, педсоветов, собраний, праздников, сна детей звук мобильного телефона необходимо переводить в беззвучный режим. Рекомендуется использовать мобильный телефон в тихий час, с 14-00 до 15-00. Запрещается использование в ДОО гарнитуры мобильных телефонов. На время телефонного разговора запрещено оставлять воспитанников без присмотра. Разговор по мобильному телефону не должен быть длительным.

III. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ КОДЕКСА

3.1. Нарушение работником положений настоящего Кодекса рассматривается на заседаниях коллегиальных органов управления, предусмотренных уставом образовательной организации и (или) комиссиях по урегулированию споров, между участниками образовательных отношений.

3.2. Соблюдение работником положений Кодекса может учитываться при проведении аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности, при применении дисциплинарных взысканий в случае совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы, а

также при поощрении работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности.