

УДК 373.2

## ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

Кубарова А.М., Николаева Л.В.

*Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, Якутск, e-mail: pimdo@mail.ru*

В статье раскрываются проблемы формирования организационной культуры дошкольной образовательной организации. Раскрыта актуальность данной проблемы, так как вопросы организационной культуры рассматривались на уровне промышленных предприятий, банков, стали появляться исследования по организационной культуре вузовского, школьного образования, но на уровне детских садов исследования в этом направлении не проводились. Рассмотрены элементы организационной культуры, такие как миссия организации, ценности, символы, обряды и традиции, мотивация, взаимоотношения, стиль управления. Проанализированы лидерские компетенции руководителя, необходимые для эффективного управления коллективом (с.447). Раскрыта роль организационной культуры в системе управления человеческими ресурсами коллектива (с.33). Приведены результаты исследования удовлетворенности трудом педагогов дошкольной образовательной организации. Проанализирована степень удовлетворенности педагогов различными сторонами трудовой деятельности, условиями труда и психологических состояний на работе. Определены условия формирования положительной организационной культуры организации, такие как стимулирование работников, наградная культура, мотивация, поведение руководителя, стиль управления, внедрение корпоративной символики, признание и продвижение сотрудников в качестве ролевых моделей для желаемой организационной культуры учреждения, возможность повышения квалификации, участия в конкурсах, конференциях, педчтениях. Большое значение уделяется традициям, обрядам, ритуалам, праздникам в организации.

**Ключевые слова:** организационная культура, миссия, символика, обряды, традиции, мотивация, управление, руководитель, дошкольное образование

## FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE COLLECTIVE

Kubarova A.M., Nikolaeva L.V.

*North-Eastern Federal University named after M.K. Ammosov, Yakutsk, e-mail: pimdo@mail.ru*

The article reveals the problems of forming the organizational culture of the institution. Revealed the relevance of this problem, because questions of organizational culture were considered at the level of industrial enterprises, banks, research began to appear on the organizational culture of high school and school education, but at the level of kindergartens research in this area is scarce. The components of organizational culture such as the mission of the organization, values, symbols, rites and traditions, motivation, relationships, management style are considered. Analyzed the competence of the head in the field of the theory of organizational culture in order to effectively manage a team. The potential of the theory of organizational culture in the managerial activity of a manager is revealed. The results of the study of job satisfaction of employees of preschool educational organizations are presented. Analyzed the degree of employee satisfaction with various parties of labor activity, working conditions and psychological conditions at work. The conditions for the formation of a positive organizational culture of the organization, such as the promotion of employees, the premium culture, are defined. motivation, managerial behavior, management style, the introduction of corporate symbols, recognition and promotion of employees as role models for the desired organizational culture of the institution, the possibility of advanced training, participation in contests, conferences, pedagogues. Great importance is given to traditions, rituals, rituals, holidays in the organization.

**Keywords:** organizational culture, mission, values, symbolism, rituals, traditions, motivation, management, leader, preschool education

Каждая организация имеет свои особенности, что отличает ее от других организаций, в зависимости от того, чем она занимается, какие услуги предоставляет. Профессия накладывает отпечаток на ценности, нравственные правила и особенности поведения работников. И эти особенности, культуру организации работник пронесит через всю свою жизнь, становясь носителем этой культуры.

Термин «организационная культура» возник в науке в конце 1970-х – начале 1980-х гг. Ее можно назвать новым направлением управленческой науки. Имеется очень много определений организационной культуры. Рассмотрев данные определения,

мы сведем их к следующему понятию. Организационная культура – это набор нравственных приоритетов организации, ее миссия, особая психологическая атмосфера, царящая в коллективе, свои традиции, обряды, история [1]. Современный руководитель должен владеть управленческими компетенциями, в том числе и умениями использовать научные основы организационной культуры в управленческой деятельности.

Теория организационной культуры широко используется в промышленных организациях, банках, офисах в западных странах. В настоящее время она стала распространяться в учреждениях нашей страны, начала внедряться в деятельность об-

разовательных учреждений вузов, школ, но еще не получила распространения в дошкольных образовательных учреждениях.

Практика показывает, что руководители дошкольных образовательных организаций пока мало знакомы с теорией организационной культуры, хотя ее элементы интуитивно используются на практике.

Актуальность проблемы видится в осмысленном, теоретически подкрепленном применении теории организационной культуры в системе дошкольного образования.

Цель статьи: раскрыть эффективность использования организационной культуры в управленческой деятельности дошкольной образовательной организации. Мы считаем, что заведующие дошкольных образовательных организаций могут успешно применять основы организационной культуры в системе управленческой деятельности для эффективности управления коллективом. Знание теории организационной культуры и применение ее в практике поднимет статус и авторитет дошкольного образовательного учреждения.

Проблемой организационной культуры занимаются многие психологи и исследователи. В своей работе мы опирались на исследования Э. Шейн, Т.О. Соломанидиной, И.М. Пряжникова, А.А. Литвинюк, Г.В. Емельянова.

Одним из важных элементов организационной культуры являются ценности. С точки зрения аксиологии (учения о ценностях) ценности представляют собой свойства общественного предмета удовлетворять определенным потребностям отдельного человека или группы. По определению Т.О. Соломанидиной, «ценности – это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, это набор стандартов и критериев, которым она следует» [2, с. 166].

В теории организационной культуры выделяют следующие типы корпоративных ценностей. К материальным ценностям относятся материальные блага, продукты, услуги, условия жизни. К социальным и духовным ценностям относятся моральные ценности, этические нормы поведения, идеалы, принципы человека, мировоззрение, понятия о предназначении, смысле жизни, о добре и зле.

Кроме того, различают ценности-цели и ценности-средства. Ценности-цели дают целевые установки и подразделяются на общечеловеческие, социальные, политические, экономические, эстетические, религиозные. Ценности-средства направлены на достижение и реализацию целей [3, с. 74].

Мы провели анкетирование с педагогами детского сада № 51 «Кэскил» г. Якут-

ска. В анкетировании приняли участие 63 педагога. Анализ анкетирования педагогов показал, что в коллективе ценятся справедливость, толерантность, добрые взаимоотношения с коллегами, коммуникабельность, сотрудничество, обращение руководства с людьми, психологический комфорт.

Важным элементом организационной культуры является мотивация. Само понятие мотивации имеет различные культурные интерпретации. С одной стороны – это материальное поощрение труда, с другой – увлеченность работой и удовлетворенность трудом. В основном люди работают по профессии, которая им нравится, которую они сами выбрали. Н.С. Пряжников рассматривает удовлетворенность трудом как результат положительной оценки человеком своего труда [4, с. 60].

К. Замфир предлагает следующую систему оценки удовлетворенности людей своим трудом и мотивационных факторов трудовой деятельности:

1) общие условия: удобное расположение, хороший график работы, социальные льготы, зарплата, возможности карьерного роста;

2) физические условия труда;

3) содержание труда;

4) отношения в коллективе

5) уровень организационной культуры и психологического климата в коллективе [4, с. 60].

М. Аргайл выделяет следующие факторы удовлетворенности трудом: заработная плата, отношения в коллективе, отношение с руководством, возможность продвижения по службе [4 с. 60].

В нашем исследовании мы взяли за основу методы исследования удовлетворенности трудом Соломанидиной [2, с. 214]. В табл. 1 приводятся результаты исследования.

**Таблица 1**  
Удовлетворенность педагогов своей работой [2, с. 222]

Удовлетворены ли вы работой?	Всего (% к числу опрошенных)
Да	62% (39 человек)
Не совсем	33% (21 человек)
Нет	5% (3 человека)

Результаты опроса показали, что больше всего не удовлетворены работой педагоги старшей возрастной группы (от 40 лет и старше), наиболее удовлетворены сотрудники молодого возраста (от 23 лет до 40).

Для выявления проблем неудовлетворенности провели опрос с расшифровкой факторов, определяющих удовлетворенность трудом (табл. 2).

**Таблица 2**

Удовлетворенность различными сторонами трудовой деятельности [2, с. 222]

Удовлетворены ли вы:	Ответили твердое «Да» (% к числу опрошенных)
Содержанием выполняемой работы	54% (34 педагога)
Размером зарплаты	29% (18)
Соответствием оценки – труду	89% (56)
Социальными льготами и обеспечением	95% (60)
Моральным стимулированием	100% (63)
Возможностями профессионального и должностного роста	67% (42)
Возможностями повышения квалификации	84% (53)
Состоянием трудовой дисциплины	100% (63)
Психологическим климатом	100% (63)
Отношениями между администрацией и коллективом	100% (63)
Системой отбора и расстановки кадров	92% (58)
Режимом работы	59% (37)
Возможностью реализовать свои способности	86% (54)

Результаты исследования показали, что на удовлетворенность трудовой деятельностью педагогов влияют хорошие условия труда. Детский сад находится в новом современном здании с хорошо оснащенными кабинетами, комнатами для занятий, большим актовым залом, спортивным залом, компьютерным кабинетом и др. Оценка работниками своих условий труда (комфортность, техническая оснащенность, безопасность, освещенность, эргономика и т.п.) приведена в табл. 3 [3, с. 223].

**Таблица 3**

Условия труда работников [2, с. 223]

Оцените условия труда	Среднее %
Отличные	60% (38 педагогов)
Хорошие	38% (24)
Удовлетворительные	2% (1)
Невыносимые	0

Результаты исследования показали, что «отличными» условия назвали в среднем 60% из опрошенных и «хорошими» – в среднем 38% из опрошенных. Это свидетельствует о том, что педагоги довольны условиями труда. «Удовлетворительными» условия назвали в среднем 2% педагогов. Как мы уже указывали, условия труда в детском саду действительно созданы хорошие. Невыносимых условий труда не выявлено.

Частота ощущений работниками негативных психологических состояний на работе приведена в табл. 4 [2, с. 224].

Негативные состояния на работе испытывают 8% педагогов, остальные – иногда. Причинами негативных состояний являются перегрузки, неудовлетворенность зар-

платой, стимулирующими выплатами, конфликтными родителями и др.

**Таблица 4**

Негативные состояния на работе [2, с. 224]

Как часто вы ощущаете негативные состояния?	Среднее %
Часто	8% (4)
Иногда	26% (42)
Изредка	16% (17)
Никогда	0

Повышенного внимания со стороны руководителя требует проблема стимулирования работников. При стимулировании работников руководитель должен учитывать вклад педагогов в деятельность коллектива на основе иерархии потребностей теории мотивации А. Маслоу, теории справедливости С. Адамса, теории ожидания В. Врум, согласно которым человек ожидает справедливого вознаграждения за затраченный им труд [5, с. 20–21]. Публичное поощрение и стимулирование работников служит воспитательным целям и показывает, какой тип поведения педагогов приветствуется в организации. Руководитель таким образом демонстрирует желательные образцы труда, поведение и отношение к работе у педагогов.

Одной из важнейших характеристик организационной культуры являются обряды и традиции учреждения. У нашего народа саха есть много воспитательных традиций, с которыми мы знакомим детей и родителей. К ним относятся:

– торжественное посвящение детей в воспитанники дошкольной образовательной организации с вручением Кэс тыл (на-

ставление), с обрядом завязывания салама и алгыса (обряд жертвоприношения, с закливанием и прошением о милости духов);

- проведение традиционного дня народа саха 1 раз в неделю (в этот день все приходят в якутских национальных костюмах, в меню – национальные блюда. Тематика занятий и игры – также по якутской тематике;
- проведение проекта «Байанай ыйа» с привлечением отцов, дедов (промысловый праздник);

- проект новогоднего праздника «Эьэ дьыл» (Якутский Дед Мороз);

- традиционный проект «Торообут торт тылым» («Родной язык»);

- проект «Народы мира»;

- проект «День Земли»;

- шефство над памятником «Журавли над Ильменем»;

- проекты «Мой город», «Памятные места Якутии»;

- ежегодный национальный праздник «Ысыах».

### Выводы

Таким образом, для формирования организационной культуры дошкольной образовательной организации мы составили следующие рекомендации:

1. Поведение руководителя. Он должен быть примером для педагогов и всех работников дошкольной образовательной организации, должен показывать пример такого отношения к работе, какой предполагается закрепить и развить в своих работниках, так как люди лучше всего усваивают новые для себя нормы через подражание.

2. Обсуждение на педсоветах, конференциях вопросов, касающихся задач, миссии, деятельности педагогов в целях закрепления ценностных ориентаций педагогов для максимального сближения их с ценностями дошкольной образовательной организации. В этом случае педагог не только осознает идеалы своего учреждения, четко соблюдает правила и нормы поведения, но и внутренне принимает эти ценности и они становятся индивидуальными ценностями работника, занимая прочное место в мотивационной структуре его личности.

3. Внедрение корпоративной символики, что повышает имидж учреждения, приверженность и гордость педагогов, детей и родителей за свой детский сад. Опыт показывает, что широко внедрение символики организации в рекламных материалах, печатной продукции, в дизайне и планировке здания, мебели, оформлении и т.д. повышает интерес к данному учреждению, повышает его конкурентоспособность.

4. Критерии отбора в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами на работу в дошкольной образовательной организации необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов не отвечают культуре дошкольной образовательной организации, воспитанию детей дошкольного возраста, т.е. надо проводить тщательный отбор кандидатов для приема на работу.

5. Новые педагоги подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить задуматься о существующей системе этических норм поведения и особенностей профессиональной деятельности педагога дошкольной образовательной организации.

6. Признание и продвижение педагогов, которые могут служить ролевыми моделями желательной организационной культуры. Это могут быть направления на педчтения, конференции, курсы, конкурсы «Воспитатель года», награждения. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, руководитель побуждает остальных работников следовать их примеру, работать, как они.

7. Повышение квалификации педагогов. В быстроменяющихся условиях системы образования большое значение придается повышению квалификации воспитателей. В дошкольной образовательной организации постоянно проводятся семинары, конференции, круглые столы, педагогические чтения, курсы повышения квалификации. Воспитатели ежегодно принимают участие в республиканском и Всероссийском конкурсе «Воспитатель года». У педагогов есть возможность продолжать образование в магистратуре.

8. Учет региональных особенностей деятельности детского сада.

«Этнопедагогическая компетентность должна сегодня рассматриваться как один из центральных компонентов профессиональной культуры современного педагога, поскольку возрастает значимость для общества этнонациональной составляющей личности» [6, с. 19]. Традиционное народное воспитание активно используется в деятельности детского сада. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и обычаях организации. Ежегодно отмечаются в дошкольной образовательной организации День воспитателя, «Посвящение новых сотрудников в воспитатели», День учителя, День матери, Новый год, День защитника Отечества, женский день, День отца, День защиты ребенка, ысыах. К этим традиционным мероприятиям добавляются региональные праздни-

ки и мероприятия. Следует отметить наши якутские обряды и обычаи.

9. Разработка корпоративного кодекса коллектива единомышленников.

Для формирования организационной культуры дошкольной образовательной организации важное значение имеет разработка корпоративного кодекса команды единомышленников, в котором выражены заповеди для педагогов, морально-этические ценности солидарности, взаимоуважения, коллективизма, взаимного доверия, ответственности, культуры качества.

### Заключение

Анализ литературы и проведенное исследование позволили нам прийти к выводу, что связь организационной культуры и тактики управления опирается на формирование дружного коллектива образовательного учреждения, сферу личностных особенностей, региональных особенностей, профессиональных интересов педагогов. Успех

деятельности дошкольной образовательной организации возникает в результате взаимодействия всех педагогов, воспитателей, обслуживающего персонала детского сада.

Организационная культура интегрирует интересы коллектива, идейно сплачивает, содействует эффективности деятельности дошкольной образовательной организации в целом.

### Список литературы

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012. 352 с.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2009. 624 с.
3. Карташова Л., Никонова Г., Соломанидина Т. Организационное поведение. М.:ИНФРА-М, 2002. 220 с.
4. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Изд. центр «Академия», 2008. 368 с.
5. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2014. 171 с.
6. Николаева Л.В. Формирование этнопедагогической компетентности педагогов дошкольного образования в вузе: монография. Якутск: ЯГУ, 2009. 141 с.