Любая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является культура - ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура - достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности предприятия. Как показывает опыт, в современных условиях наиболее эффективными являются корпоративные отношения в организации, то есть корпоративная культура.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало 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 позиции организационной культуры. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, ликвидация отраслевой зависимости, самостоятельный выход на международную арену - всё это заставило искать более эффективные организационные структуры, внедрять прогрессивные формы внутриколлективных отношений.

Проблематика изучения организационной культуры не является новой и восходит к учениям М.Вебера, Ф.Тэйлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эммерсона, которые относятся к классической школе менеджмента.

О Тейлоре можно говорить, как об отце управленческой науки. В центре внимания его исследований - вся организация, а не просто работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Это  позволяет говорить о подходе Тейлора как к организации в целом, так и к организационной культуре, как о механистическом, где человек, это не личность с определённым поведением, потребностями и мотивациями, а лишь небольшая часть управленческого механизма.

Административный менеджмент А.Файоля  сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Он также утверждал, что преуспевающим менеджерам необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям. Таким образом, об административном менеджменте А. Файоля можно говорить как о сосредоточении внимания на высшем звене управления, которое  в свою очередь посредством определённых принципов формирует культуру своей организации. В этих принципах он отмечал важность корпоративного духа, поощрения инициативы рабочих, уделял внимание справедливости и вознаграждению рабочего за успешный труд. Однако он уточнял, что интересы группы работников не должны становиться выше интересов организации.

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

Анализ материалов литературных источников показывает на то, что данное понятие возникает лишь в 80-е годы XX столетия. Ученые, изучающие организационную культуру, пытались определить и отграничить смыслы двух близких понятий: «климат» и «культура» в контексте организации. Большинство исследователей пришло к выводу, что культура является более стабильной и продолжительной характеристикой организации, и ее труднее диагностировать и оценить. В то время как организационный климат может быть измерен количественно, путем анкетирования среди сотрудников фирмы на основе специальных опросников, то культура может быть измерена только качественно путем применения сложных исследовательских методов этнографии и антропологии.

Организационная культура связана с чувством принадлежности к организации вне зависимости от степени комфортности повседневной рабочей обстановки, и многие исследователи приходят к мнению, что организационная культура настолько неуловима, что даже сами сотрудники фирмы не могут точно сказать, в чем она заключается.

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека.

Особенности организационной культуры человека в том, что это функция от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. Стабильной, постоянной чертой характера человека является упрямство. Одни люди более упрямы, чем другие. Можно ли измерять этот или другой параметр личности? На сегодняшний день еще нет единиц измерения, но можно оценить их проявление в сравнении с другими людьми.

**ОК человека базируется на следующих качествах личности:**

* позитивная реакция на лиц, имеющих власть. Власть – обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;
* желание конкурировать. Ограниченные ресурсы – обычное явление в организации. Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;
* умение убеждать. Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния;
* стремление играть роль неформального лидера. Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;
* терпимость к рутинной административной работе. Позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Человек может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимую обязанность. Проявлением отрицательного состояния личности может быть фрустрация, т.е. стойкая дезорганизация сознания и поведения человека (спонтанная агрессивность), которая наступает при длительных репрессиях на базовые потребности человека. Состояние фрустрации преодолевается только с помощью психологов.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Существует много подходов к выделению различных критериев, характеризующих и определяющих культу­ру на макро и на микроуровне.

**Ф. Харрис и Р. Моран**предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

**• осознание себя и своего места в организации** (одни культу­ры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, дру­гие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях незави­симость и творчество проявляются через сотрудничество, а в дру­гих — через индивидуализм);

**• коммуникационная система и язык общения** (использова­ние устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефон­ного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функцио­нальной и территориальной принадлежности организаций);

**• внешний вид, одежда и представление себя на работе** (раз­нообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

**• что и как едят люди, привычки и традиции в этой области**(организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация пита­ния; едят ли работ­ники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

**• осознание времени, отношение к нему и его использование**(степень точности работников; со­блюдение временного распорядка и поощрение за это);

**• взаимоотношения** между людьми (по возрасту и полу, стату­су и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);

**• ценности** (набор ориентиров, что такое *хорошо* и что такое *плохо)* и **нормы** (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

**• вера во что-то и отношение или расположение к чему-то**(вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этич­ное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);

**• процесс развития работника**(бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или си­лу; информирование работников; подходы к объясне­нию причин и др.);

**• трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и от­ветственность; чистота рабочего места; оценка ра­боты и вознаграждение; индиви­дуальная или групповая работа;).

     Указанные характеристики культуры организации, взя­тые вместе, отражают и придают смысл ***концепции организацион­ной культуры***.

     Можно выделить несколько основных **признаков организационной культуры**, по которым они различаются между собой:

   ♦ отражение в миссии организации ее основных целей;

   ♦ направленность на решение личных проблем или производст­венных задач фирмы;

   ♦ преданность или безразличие людей к организации;

   ♦ источник и роль власти;

   ♦ стили управления, способы оценки работников;

   ♦ ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;

   ♦ предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;

   ♦ преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;

   ♦ степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;

   ♦ ориентация на стабильность или изменения.

***Как работники воспринимают десять слагающих организационной культуры?***

Ответ на этот вопрос имеет большое значение для руководителей, так как он влияет на степень удовлетворенности работой. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своего учреждения, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т.п. Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждений, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

Несмотря на то, что понятия "организационная культура" и "удовлетворенность работой" взаимосвязаны, следует иметь в виду, что "организационная культура" - термин описательный, в то время как "удовлетворенность работой" является оценочным термином, т.е. в большей степени измеримым.

Организационная культура играет значимую роль в общей схеме деятельности, выживания и процветания учреждения. Она охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения, ритуалы, стандарты качества продукции или услуг. На основе анализа различных исследований организационной культуры были определены различные определения понятия «организационная культура»: «Организационная культура - это сформировавшийся на протяжении всей истории корпорации способ ее жизнедеятельности, ее так сказать «генофонд». При этом особенности феномена организационной культуры связаны не столько с декларированием ценностей (это делалось и раньше), сколько с реальным целенаправленным включением их в систему хозяйствования» (А. Агеев, М. Грачев); «организационная культура - система представлений, символов, ценностей и образов поведения, разделяемая всеми членами команды» (Н. Леметре); «организационная культура - система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» (В.А. Спивак); «атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (с кем) мы имеем дело на работе; любые проявления материальной и духовной жизни - все может рассматриваться как отражение, проявление организационной культуры» (Е.Л. Катасонова); «организационная культура - уровень развития, достигнутый в какой-либо отрасли знания или деятельности, поэтому, чем доброжелательнее, ответственнее, с большим увлечением работает корпорация дошкольного образовательного учреждения, тем выше организационная культура, тем привлекательнее становится это учреждение для детей, родителей, воспитателей и приглашенных специалистов» (М.А. Аралова).

Анализ исследований показывает, что концепция организационной культуры имеет единые общепризнанные толкования. Организационная культура включает в себя приобретенные формы поведения и мышления, общие и стандартизированные. Организационная культура изменяется во времени, для нее характерны как преемственность (усвоение традиций), так и изменчивость, сотворение нового.

Организационная культура педагогов дошкольного образования определяется, как коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности педагога и общий корпоративный имидж образовательного учреждения. Определение организационной культуры педагогов ДОУ опиралось на понятие, данное В.А. Спиваком, о том, что организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, явлений, присущих данной организации, которые отражают ее индивидуальность, проявляются в поведении и взаимодействии.

Организационная культура педагогов – это первый шаг в системе управления, направленный на достижения 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. Организационная культура дошкольного образовательного учреждения понимается нами как результат системы управления, в котором отражены корпоративные ценности, включенные в систему управления.

Очевидно, о педагогическом ансамбле мы можем говорить лишь в том случае, когда коллектив достигает наиболее высокого уровня развития. Для его деятельности в этом случае будут характерны:

• ориентация на гармоничное решение проблем достижения высоких образовательных результатов, развития педагогического потенциала школы, повышения профессионализма педагогов и саморазвития педколлектива;

• организованность, т. е. способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко ее перестраивать в изменяющихся условиях. При этом степень организованности коллектива обусловлена уровнем ответственности, сработанности и включенности его членов   
в управление;

• сплоченность, означающая способность педколлектива противостоять негативным внутренним и внешним воздействиям, сохранять оптимальную структуру взаимодействия. Достижение высокого уровня сплоченности зависит от единства ценностных ориентаций, совместимости и потенциальной стабильности коллектива.

Педагогический коллектив – чрезвычайно сложный организм, живущий по законам синергетики. Иначе говоря, как любая сложная открытая и постоянно развивающаяся система, он обладает свойством самоорганизации, т. е. внутренней способностью выращивать в себе, «надстраивать» новые качества, необходимые для выживания. Это могут быть не только (и не столько) новые творческие группы, объединения и прочее, но, главным образом, – новые отношения, новое понимание коллективом своей миссии, новые системы ценностей, норм, убеждений, новые ритуалы и правила. Для того, чтобы эти свежие структуры и качества возникли, необходим ряд условий, а именно:

• кризис старой системы (здесь можно с уверенностью сказать, что не только отдельно взятая школа, но и в целом российское образование находится в перманентном состоянии кризиса);

• внутри системы должен быть источник возникновения новых качеств, но механизм запуска самоорганизации подкрепляется дополнительно «извне» (педагогический коллектив должен быть готов к изменениям, осознавать их необходимость, иметь потенциальные возможности для развития, и в то же время необходима определенная воля и поддержка администрации ОУ для их реализации);

• для достижения устойчивости новая структура должна «выживать» самостоятельно (новообразования должны быть востребованы, жизнеспособны, и функционировать реально, а не поддерживаться искусственно);

• ориентированность новых качеств системы на синергетические принципы – сотрудничество, содружество, сотворчество (причем эти принципы действуют не только в условиях совместной образовательной деятельности, но и распространяются на другие сферы жизни – досуг, быт, культуру).

В функциональном отношении организационная культура помогает решить следующие задачи:

— скоординировать с помощью установленных правил и процедур профессиональную деятельность педагогов;  
— мотивировать деятельность сотрудников в нужном направлении и ритме путем демонстрации им прогрессивных и негативных тенденций ее развития;  
— профилировать деятельность, приобретать характерные отличия от других образовательных учреждений (в положительном смысле);  
— избежать профессиональных иллюзий.

Организационная культура образовательного учреждения в состоянии реализовать и многие другие функции управления, но далеко не всякое дошкольное учреждение располагает соответствующим потенциалом. Низкий уровень организационной культуры не только тормозит развитие образовательного учреждения, но не позволяет педагогическому коллективу распознать себя и использовать свои возможности в интересах детей. Мало того, коллектив может жить в обстановке социальных и профессиональных иллюзий, которые ничего общего с реальностью не имеют.

Одной из важнейших сторон организационной культуры учреждения является наличие у педагогов и психолога способностей и навыков изучения развития ребенка в различных видах деятельности, а у руководителя и методиста — способностей изучения развития различных видов педагогической деятельности. Уровень организационной культуры, закономерно влияя на позитивное развитие дошкольного учреждения, в свою очередь, зависит от уровня его развития. В этом нет никакого противоречия: совершенствуя организационную культуру, мы совершенствуем профессиональные и организационные способности коллектива, а они, в свою очередь, приводят ко все большему совершенствованию организационной культуры учреждения.

Современная наука управления образованием ориентирует руководителей на радикальное преобразование организационно-управленческой структуры и внедрение в нее с целью улучшения контроля за качеством образовательного процесса различных рабочих групп, состоящих из специалистов, способных реалистично оценивать многие аспекты деятельности учреждения и, в частности, уровень его организационной культуры. В свою очередь, по этому уровню можно достаточно точно определить, на каком этапе своего развития находится образовательное учреждение. Мы полагаем, что имеет смысл дать краткую характеристику этих этапов в соотнесении со спецификой организационной культуры на каждом из них.