ПОРАТIVНАЯ КУЛЬТУРА
учреждения отдыха
и оздоровления детей

Светлана Геннадьевна Петрова,
директор Детского оздоровительного лагеря «Восход»,
учитель лицея № 378, г. Санкт-Петербург

Детское оздоровительное учреждение любой организационно-правовой формы — полноценный участник социально-экономических процессов, поэтому в управлении учреждением этой сферы требуется знания современного менеджмента. Учреждение отдыха и оздоровления детей, как и любое другое предприятие, учреждение, фирма, является системой, организационная культура которой напрямую зависит от цивилизационной культуры, исторического этапа в развитии общества, национального колорита.

- корпоративная культура • менеджмент • имидж • модель проекта • эффективность проекта

Однако на общие правила и законы формирования и развития корпоративной культуры, необходимо учитывать специфические особенности каждой отдельной организации и профессиональной сферы в целом. В этом смысле нет непреодолимых препятствий в процессе взаимопонимания, интеграции принципов современного организационного менеджмента и ценностных основ педагогической этики в специфике учреждений образования, отдыха и оздоровления детей. Пример современного подхода демонстрирует на рынке услуг в сфере детского отдыха следующие лагеря и центры:
«Ребячья республика» (г. Тюмень), «Компьютерный» (г. Тверь), «Новое поколение» (г. Пермь), «Робот Гуд», «Звонкие голоса» (г. Москва) и другие.

Обратимся к понятию «корпоративная культура» как к одному из факторов реализации стратегии организации на примере исследования и анализа состояния организационной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход». В мониторинге уровня корпоративной культуры лагеря применялись следующие методы анализа и оценки корпоративной (организационной) культуры:
- анкетирование сотрудников;
- анализ собеседований;
- наблюдение;
- анализ документов;
- анализ условий и организации труда.

В результате были сформулированы следующие предложения по совершенствованию корпоративной культуры:

1. Создание коммуникативной среды, направленной на корректную адаптацию новых сотрудников, на передачу основополагающей системы ценностей корпоративной культуры.
2. Совершенствование системы подготовки персонала с учётом специфических профессиональных маршрутов и общих корпоративных задач.

3. Улучшение взаимодействия в системе организации.

В этой связи необходимо путём разработки корпоративных правил более чётко выстроить взаимосвязи:
- работник — работник;
- руководитель — работник;
- «старый» работник — «новый» работник;
- руководитель — родители;
- работник — родитель.

Открытое взаимодействие формальной и неформальной структур окаляет положительное влияние на развитие и совершенствование организационной культуры в целом.

4. Совершенствование условий для расширения программного наполнения организации детского отдыха.

5. Расширение взаимодействия со СМИ.

6. Экономическая оценка. Потенциал эффективности работы по развитию корпоративной культуры.

Мониторинг экономической эффективности управленической стратегии детского оздоровительного лагеря «Восход» за предыдущие три года свидетельствует об устойчивой положительной динамике. Количество реализованных путёвок в 2009 году составило 2140 шт., в 2010 — 2342, в 2011 году — 2606 шт. Такие оптимистичные показатели свидетельствуют о правильном подходе руководителей и всего персонала к совместному решению поставленных задач развития детского учреждения.

Нами разработан проект «Моделирование процессов развития корпоративной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход» как фактора эффективного развития учреждения». Его цель: развитие корпоративной культуры, повышение имиджа как фактора эффективного развития учреждения.

Задачи проекта:
1. Диагностика уровня корпоративной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход».
2. Разработка модели проекта.
3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектом.
4. Организация разработки и внедрения маршрутов проекта.
5. Мониторинг эффективности проекта.

Этапы проекта:
- Первый этап — диагностика уровня корпоративной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход».
- Второй этап — разработка модели проекта.
- Третий этап — разработка документов, регламентирующих систему управления проектом.
- Четвёртый этап — разработка и внедрение маршрутов проекта, обеспечивающих процесс развития учреждения.
- Пятый этап — оценка эффективности проекта.

Этап 1. Для диагностики уровня организационной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход» была использована методика «Диагностика уровня организационной культуры», предложенная А.Н. Кисановым.

В ходе диагностики сотрудникам организации предлагалось оценить 29 утверждений, характеризующих различные аспекты организационной культуры. Всего в опросе приняли участие 23 человека.

Участвовавшие в опросе были сгруппированы по стажу работы в детском оздоровительном лагере «Восход»:
- Первая группа вожатых — год работы в лагере «Восход».
- Вторая группа вожатых — два года работы.
- Третья группа вожатых — три и более лет работы.
Прикладная группа вожатых в наибольшей степени удовлетворена уровнем коммуникации и тем показателем, который мы определяем как "мотивация и мораль", а в наименьшей степени содержанием работы и состоянием управления.

Вторая группа вожатых наиболее удовлетворена содержанием работы, уровнем коммуникаций, а также "мотивацией и моралью".

В наименьшей степени — состоянием управления. Для сотрудников этой группы особенно значима возможность самореализации, достижения профессиональных результатов, что в значительной мере влияет на мотивацию. Они в большей степени удовлетворены порученной им работой, вежливы первая группа сотрудников.

С точки зрения этой группы работников, оплата труда, социально-психологический климат оцениваются вполне хорошо. В меньшей степени они удовлетворены содержанием работы, уровнем коммуникаций и управлением. По такому показателю, как мотивация, состояние организационной культуры оценивается наивысшим баллом.

Показатели "работа", "коммуникации", "управление" оценены более позитивно, даже выше, чем в других группах. По сравнению с вожатыми, работающими один и два года, третья группа поставила оценку значительно ниже по показателю "работа".

### Этап 1. Уровень организационной культуры детского оздоровительного лагеря «Восход»

<table>
<thead>
<tr>
<th>Номер группы</th>
<th>Участники</th>
<th>Средний бал по признакам</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Индекс</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>год работы</td>
<td>258</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>два года работы</td>
<td>262</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>более трёх лет</td>
<td>232</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Благоприятную в целом организационную культуру латчера "Восход" определяют следующие факторы:
- сотрудники испытывают гордость за свою организацию;
- работа интересна;
- хорошие межличностные отношения в коллективе;
- вновь принятому работнику предоставляется возможность овладеть специальностью;
- хорошая организация работы;
- рвение к труду всески подчеркивается.

Существует угроза снижения уровня организационной культуры, к которому могут привести следующие факторы:
- в организации не реализована система выявления кадров на новые должности;
- недостаточная информированность работников о положении дела в организации;
- работники не принимают участие в решении внутрисфиреновских вопросов;
- взаимоотношения работников с руководством не оцениваются достаточно высоко.

**Этап 2. Разработка модели проекта (предлагаемый вариант модели)**
### Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектом

<table>
<thead>
<tr>
<th>№</th>
<th>Работы</th>
<th>Результаты</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Разработка процессных регламентов системы управления проектом</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Разработка положения о системе управления проектом</td>
<td>Положение о системе управления проектом</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>Разработка положения о реализации проекта</td>
<td>Положение о реализации проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Разработка положения о системе мотивации участников проекта</td>
<td>Положение о системе мотивации участников проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Разработка положения о бюджетировании проекта</td>
<td>Положение о бюджетировании проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Разработка структурных регламентов организационной структуры системы управления проектом</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Разработка положения о рабочей группе по управлению проектом</td>
<td>Положение о рабочей группе по управлению проектом</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Разработка положения о кадровой политике управления проектом</td>
<td>Положение о кадровой политике управления проектом</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>Разработка положения об административных системах управления проектом</td>
<td>Положение об административных системах управления проектом</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Разработка структурных регламентов маршрутов проекта (подпроектов)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.1</td>
<td>Разработка положения о маршруте проекта</td>
<td>Положение о маршруте проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2</td>
<td>Разработка положения о менеджере маршрута проекта</td>
<td>Положение о менеджере маршрута проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3</td>
<td>Разработка положения об административных маршрутах проекта</td>
<td>Положение об административных маршрутах проекта</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4</td>
<td>Разработка положения участников маршрута проекта</td>
<td>Положение участников маршрута проекта</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Этап 4. Организация разработки и внедрения маршрутов проекта (подпроектов), обеспечивающих процесс развития

Исходя из модели проекта, выстраиваются следующие проектные маршруты, внедряемые через структурную организацию и штатное наименование учреждения:

- развитие корпоративной культуры через развитие культуры отношений с внешним миром (международные связи, отношения с госструктурами, единый корпоративный профиль);
  - куратор, например: заместитель директора по общим вопросам;

- развитие корпоративной культуры через развитие культуры организации труда (единий корпоративный профиль, декларация миссии, коллективный договор, корпоративные правила);
  - куратор: специалист по охране труда;

- развитие корпоративной культуры через развитие культуры управления (создание психологического комфорта, стиль руководства и управления, удовлетворение интересов и потребностей сотрудников);
  - куратор: заместитель директора по вспомогательной работе.
• развитие корпоративной культуры через развитие культуры сотрудников и воспитанников (командный дух, внешний вид, культура делового общения) — куратор, например, руководитель программы.

Система взаимодействия составляющих модулей проекта динамичная, взаимовлияющая.

Этап 5. Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта проводится:
1. Диагностика по методике А.И. Киселёва с включением в круг респондентов, как «старых» сотрудников, работников постоянного штата, так и «новых» сотрудников и работников временного штата. Результаты сравниваются с результатами предыдущей диагностики.
2. Анализ корпоративной культуры ДОА по методике психологической характеристики Э.Х. Шайна. Согласно этой методике корпоративная культура может выглядеть следующим образом.

- Средний уровень культуры — система представляет собой образец, который воспроизводит деятельность на исходном уровне. Эта культура характеризуется нормами, которые формируются и внедряются в процессе обучения и обучения.

- Верхний уровень культуры — система представляет собой образец, который воспроизводит деятельность на уровне совершенствования. Эта культура характеризуется нормами, которые формируются в процессе обучения и обучения и внедряются в процессе обучения и обучения.

- Нижний уровень культуры — система представляет собой образец, который воспроизводит деятельность на уровне улучшения. Эта культура характеризуется нормами, которые формируются в процессе обучения и обучения и внедряются в процессе обучения и обучения.

- Высший уровень культуры — система представляет собой образец, который воспроизводит деятельность на уровне развития. Эта культура характеризуется нормами, которые формируются в процессе обучения и обучения и внедряются в процессе обучения и обучения.

3. Оценка качества корпоративной культуры, инициации учреждения, программ, в процессе реализации, в форме межназначительного взаимодействия (участвие в профессиональных форумах, конкурсах, конференциях, фестивалях различного уровня).