

# КОРПОРАТИВНАЯ 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 — полноправный участник социально-экономических процессов, поэтому в управлении учреждением этой сферы требуются 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

Опираясь 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 противоречий в процессе взаимопроникновения, интеграции принципов современного организованного менеджмента и ценностных основ педагогической этики в специфике учреждений образования, отдыха и оздоровления детей. Пример современного подхода демонстрируют на рынке услуг в сфере детского отдыха следующие лагеря и центры: «Ребятня республика» (г. Тюмень), «КомпьютериЯ» (г. Тверь), «Новое поколение» (г. Пермь), «Робин 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 — родитель;
- работник — родитель.

Открытое взаимодействие формальной и неформальной структур окажет 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 управленческой 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 учреж-

дения». 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.Я. Кибановым.

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

Участовавшие 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.

№	Название этапа	Длительность Календарный эквивалент с учётом специфики в разнице сезонной активности деятельности детского оздоровительного лагеря
Этап 1	Диагностика уровня корпоративной культуры	Может быть долгосрочной, системной; может быть краткосрочной, срезовой => временной регламент. В проекте в динамике трёх лет, обработка материала – две недели (конец февраля – начало марта, перед стартом программы кадровой подготовки в преддверии летней кампании, наиболее полно отражающей суть деятельности лагеря)
Этап 2	Разработка модели проекта	Три недели (апрель, в ходе кадровой подготовки)
Этап 3	Разработка документов, регламентирующих систему управления проектом	Четыре недели (конец апреля – начало мая)
Этап 4	Организация разработки и внедрения маршрута проекта	Три месяца (конец мая – август)
Этап 5	Оценка эффективности проекта	Четыре недели (конец августа, сентябрь – итоговый). Проводится промежуточный, срезовой мониторинг в течение лета, по окончании каждой смены. В течение года, с акцентом на 4-й квартал – оценка презентации корпоративной культуры, имиджа лагеря, содержания программ в формате межкорпоративного взаимодействия (форумы, конференции, фестивали, конкурсы и т.д.)

Первая группа вожатых в наибольшей степени удовлетворена уровнем коммуникаций и тем показателем, который мы определили 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, нежели 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 низко, даже ниже, 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»

Номер группы	Участники	Средний балл по признакам				
		Индекс	Работа	Коммуникации	Управление	Мотивация и мораль
1	год работы	258	8	9,6	8	9,5
2	два года работы	262	8,9	9,1	8,6	9,5
3	более трёх лет	232	7,1	7,3	7,9	9,4

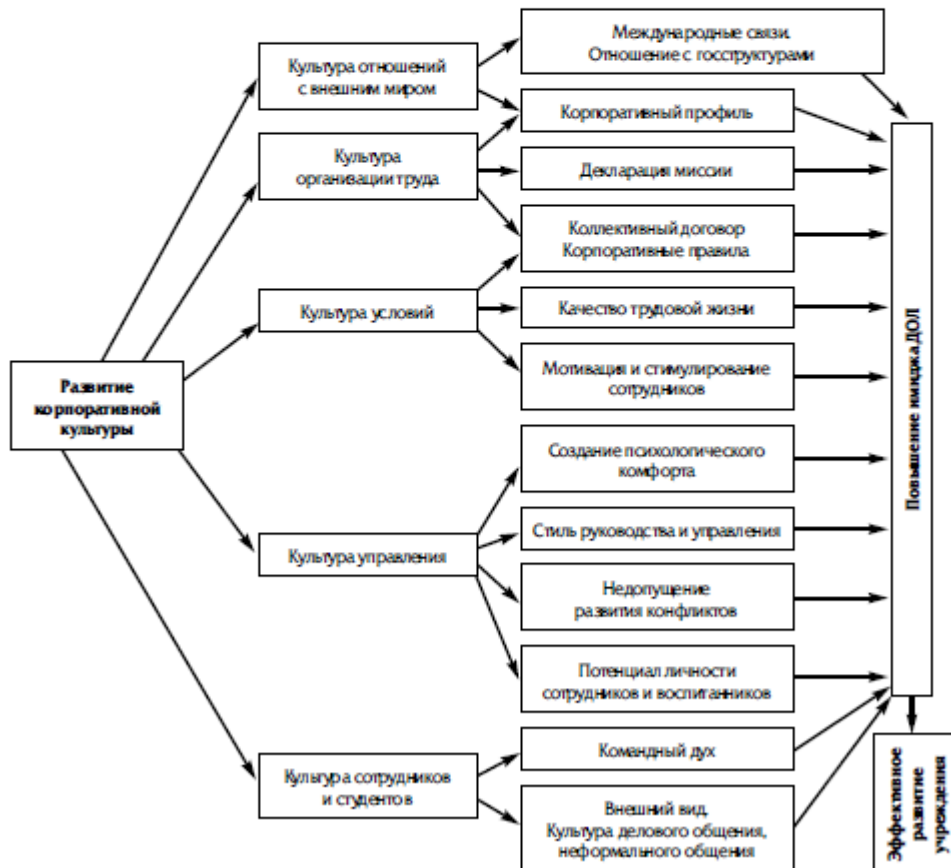
Благоприятную в целом организационную культуру лагеря «Восход» определяют следующие факторы:

- работники 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 всячески поощряется.

Существует угроза снижения уровня организационной культуры, к которому могут привести следующие факторы:

- в организации не налажена система выдвижения кадров на новые должности;
- недостаточная информированность работников о положении дел в организации;
- работники не принимают участие в решении внутриорганизационных 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

№	Работы	Результаты
1	Разработка процессных регламентов системы управления проектом	
1.1	Разработка положения о системе управления проектом	Положение о системе управления проектом
1.2	Разработка положения о реализации проекта	Положение о реализации проекта
1.3	Разработка положения о системе мотивации участников проекта	Положение о системе мотивации участников проекта
1.4	Разработка положения о бюджетировании проекта	Положение о бюджетировании проекта
2	Разработка структурных регламентов организационной структуры системы управления проектом	
2.1	Разработка положения о рабочей группе по управлению проектом	Положение о рабочей группе по управлению проектом
2.2	Разработка положения о кураторе системы управления проектом	Положение о кураторе системы управления проектом
2.3	Разработка положения об администраторе системы управления проектом	Положение об администраторе системы управления проектом
3	Разработка структурных регламентов маршрутных групп проекта (подпроектов)	
3.1	Разработка положения о маршрутной группе проекта	Положение о маршрутной группе
3.2	Разработка положения о менеджере маршрутной группы проекта	Положение о менеджере маршрутной группы проекта
3.3	Разработка положения об администраторе маршрутной группы проекта	Положение об администраторе маршрутной группы проекта
3.4	Разработка положения об участниках маршрутной группы проекта	Положение об участниках маршрутной группы проекта

### 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 наполнение 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** (единый корпоративный профиль, декларацию миссии, кол-

лективный договор, корпоративные правила) — куратор: *менеджер по кадрам*;

- развитие корпоративной культуры через развитие **культуры условий** (коллективный договор, корпоративные правила, качество трудовой жизни, мотивацию и стимулирование сотрудников) — куратор: *специалист по охране труда*;
- развитие корпоративной культуры через развитие **культуры управления** (создание психологического комфорта, стиль руководства и управления, недопущение развития конфликтов, использование потенциала личности сотрудников и воспитанников) — куратор: *заместитель директора по воспитательной работе*;

- развитие корпоративной культуры через развитие культуры сотрудников и воспитанников (командный дух, внешний вид, культура делового общения) — куратор, например: *руководитель программы*.

Система взаимодействия составляющих модели проекта динамическая, взаимовлияющая.

### Этап 5. Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта проводится:

1. Диагностика по методике А.Я. Клебанова с включением в круг респондентов, как «старых» сотрудников, работников постоянного штата, так и «новых» сотрудников и работников временного штата. Результаты сравниваются с результатами стартовой диагностики.
2. Анализ корпоративной культуры ДОЛ по методологии уровневой интерпретации Э.Х. Шайна. Согласно этой концепции корпоративная культура может выглядеть следующим образом. «Верхний» уровень культурной системы составляет совокупность непосредственно наблюдаемых, видимых событий, явлений. Это формально-ролевая структура детского оздоровительного лагеря, стиль руководства, системы коммуникации, организационные процедуры, социальные технологии, исповедуемые в лагере традиции, ритуалы, обычаи, язык и т.д. Именно с их помощью ДОЛ и выполнят свои задачи. Именно они и бросаются в глаза в первую очередь потребителям услуг.

«Средний» уровень культурной системы представляют его нормы, ценности, убеждения, которые не поддаются непосредственному наблюдению, но отражаются в языке персонала (администрации, профессорско-преподавательского состава, воспитанников). Э.Х. Шайн вводит понятие «организационная идеология», особо подчёркивая роль жизненного кредо руководителя, который создаёт её по своему образу и подобию. Эти культурные феномены более или менее осознаются работниками и потребителями услуг учреждения отдыха и оздоровления детей.

«Нижний» уровень культурной системы образуют «базовые представления» работников, под которыми понимается общая духовная на-

строенность работников, совокупность их мыслей, верований, их поведение во времени и пространстве. Э.Х. Шайн вводит понятие «культурного ядра», под которым понимается коллективное сознание организации (в нашем случае — детского оздоровительного лагеря). Оно является первичным, определяющим всю культурную систему организации, поскольку оказывается очень устойчивым. Это и образцы поведения лидера и его команды — директора и заместителей, руководителей направлений. Это «организационная идеология», которая задаётся главой учреждения. Это различного рода организационные регламентации, в основе которых лежат личные ценности лидера коллектива и его ближайших сподвижников. Если эти ценности сильно ориентированы на потребителя и вызывают позитивную управленческую мотивацию персонала, имидж ДОЛ привлекательный в глазах потенциальных потребителей его образовательных услуг. Если нет — имидж слаб и даже разрушителен.

Основу содержания культуры составляют этические стандарты и постулаты, доминирующие в образовательном учреждении (см. модель). Они определяют остальные элементы содержания корпоративной культуры, к числу которых относятся:

- стиль отношений между сотрудниками и, в частности, между руководителем и подчинёнными;
- стиль принятия решений;
- стиль управления проблемами и конфликтами;
- стиль осуществления изменений;
- стиль отношений с внешними компонентами микро- и макросреды;
- история организации, её «фольклор»;
- наиболее распространённые отношения сотрудников к миссии и целям организации;
- ценности организации (как реальные, так и провозглашаемые руководством);
- установленные формальные процедуры.

3. Оценка качества корпоративной культуры, имиджа учреждения, программ, в процессах презентации, в формате межкорпоративного взаимодействия (участие в профессиональных форумах, конкурсах, конференциях, фестивалях различного уровня). **НО**