Реферат на тему: "Cоциально-педагогические условия эффективности формирования организационной культуры компании"

**ВВЕДЕНИЕ**

Культура организации в настоящее время рассматривается научным и деловым сообществом как важное условие эффективности деятельности компании, позволяющее ей решать задачи внутренней интеграции и внешней адаптации. Вместе с этим культура организации играет важную роль в процессе социализации сотрудников. Это определяет необходимость обращения к социально-педагогической сущности организационной культуры, которая заключена в свойствах организационной среды, определяющих характер социализированности членов компании и оказывающих влияние на качество трудовой жизни.

Проведенное исследование показало, что организационная культура задает критерии и характер корпоративной идентичности, а также границы проявления сотрудниками активности. В совокупности это формирует вектор социализированности членов корпорации, который определяется степенью зависимости и свободы, пассивности и активности сотрудников, характерной для конкретной компании.

С другой стороны, организационная культура является фактором, определяющим качество жизни членов корпорации как в процессе их трудовой деятельности, так и вне компании. Это находит выражение в создании условий для решения сотрудниками стоящих перед ними жизненных задач (задач социализации). Реализация социально-педагогической сущности организационной культуры позволяет обеспечить согласование целей, интересов, потребностей компании и сотрудников в процессе формирования культурного поля организации.

Результаты проведенного исследования, основанного на анализе научных источников и изучении опыта крупных отечественных компаний, позволили выделить ряд социально-педагогических условий эффективности формирования организационной культуры.

**РАЦИОНАЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ХАРАКТЕРИСТИК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУР**

Исследование показало, что компания может быть рассмотрена как сложная социально-педагогическая система, функционирование которой в определенной мере влияет на социализацию входящих в нее людей. Социализирующее влияние на человека, включенного в корпоративные отношения, оказывают три ипостаси корпорации: как социального института, как социально-психологической группы и как организации. Для каждой из названных ипостасей компании характерен свой набор ценностей, норм, коллективных представлений, ожиданий, механизмов социализирующего воздействия на своих членов. Это находит отражение в трех видах культуры, присущих корпорации: институциональной, корпоративной и организационной.

**Институциональная, корпоративная и организационная культура в рамках компании**

*Институциональная культура* рассматривается нами в качестве ценностей и норм, характеризующих компанию как социально-экономическую систему, оказывающих влияние на ее отношения с внешней и внутренней общественностью, на менталитет и поведение ее участников. Институциональная культура компаний исторически формируется под воздействием требований рынка и общества, отражает основополагающие ценности и нормы, реализуемые в основных принципах их деятельности. Она складывается в процессе становления компании как социального института.

Мы придерживаемся точки зрения, согласно которой корпоративная культура отражает субкультуру компании, является совокупностью коллективных представлений о нормах, ценностях, способах поведения, принимаемых и реализуемых членами организации в определенных образцах поведения, и складывается стихийно в процессе общения и взаимодействия участников трудовых отношений. В ней находят отражение преобладающие ценности, стили поведения и отношений, нормы поведения и деятельности руководства и персонала организации. Основную роль в корпоративной культуре играет психологическая составляющая, которая проявляется через отношение работников к своей профессиональнотрудовой деятельности, их отношение к предприятию, функциональные и межличностные отношения сотрудников. Осознание и принятие корпоративных ценностей и норм происходит под влиянием, которое проявляется прежде всего в психологических воздействиях.

*Организационная культура* понимается как целенаправленно формируемая система идеальных характеристик и материальных условий жизнедеятельности компании, влияющих на характер взаимодействия ее членов, на относительно целенаправленное позитивное развитие и ценностную ориентацию человека в рамках компании. Социализация сотрудников под влиянием организационной культуры происходит в результате целенаправленного создания условий для их развития в соответствии с ожиданиями компании [5].

Соотношение названных культурных образований в рамках отдельной компании может быть различным: совпадать по характеру, направленности, влиянию на членов корпорации, противоречить друг другу или дополнять.

Формирование организационной культуры предполагает осмысление содержания культурного поля и целенаправленную деятельность по созданию системы организационных ценностей, норм поведения и отношений, символического выражения этих культурных составляющих и организацию процедур и мероприятий, направленных на их внедрение в социокультурную практику. Организационная культура, направленная на решение задач внешней адаптации и внутренней интеграции, должна иметь возможность обеспечить достижение организационных целей, а также создать условия для достижения целей и удовлетворения ожиданий индивидуальных и коллективных участников корпоративных отношений.

Для этого организационная культура должна включать характеристики институциональной культуры, отражающие ее свойства как социально-экономической системы, и элементы корпоративной культуры, отражающие субкультуру компании. Эти характеристики в большинстве случаев имеют имплицитный характер и оказывают большое влияние на поведение, деятельность и отношения, в которые вступают сотрудники. Соответственно, в состав организационной культуры должны входить те составляющие институциональной и корпоративной культуры, которые, дополняя друг друга, позволяют организационной культуре стать действенным инструментом, помогающим решать названные задачи.

**Институциональные характеристики в содержании организационной культуры компании**

Анализ содержания организационной культуры корпораций показал, что элементы институциональной культуры представлены в большинстве из них в вербализованных элементах, декларирующих основные положения культуры компании, — в описании ценностей, миссии, в*и*дении компании. Это определяет сходство провозглашаемых ценностей корпораций, основанное на ценностях развития, лидерства, социальной ответственности, профессионализма, деловой репутации, и является отражением выделенных нами основных свойств институциональной культуры: маскулинность, социальная ответственность, соблюдение норм этики бизнеса.

Опора на ценности институциональной культуры в деятельности корпораций является неотъемлемой частью их успеха как бизнес-организаций и условием формирования позитивного имиджа прежде всего во внешней среде. Характеристики институциональной культуры находят отражение не только в описании ценностей, но и в положениях, регламентирующих деятельность, поведение и направление развития сотрудников, например в содержании компетенций, представляющих собой требования к должности. Компетенции используются при найме новых сотрудников, в процессе оценки персонала, для планирования корпоративного обучения сотрудников, для определения сотрудником направления собственного профессионального развития. Непосредственное отражение ценности культуры находят в корпоративных компетенциях, являющихся едиными для всех сотрудников компании. Анализ корпоративных компетенций, разработанных и используемых в корпорациях, показывает, что в их основе лежат положения институциональной культуры (отраженные в ценностях организационной культуры конкретной компании).

Например, среди корпоративных компетенций ОАО "ЭКЗ "Лебедянский" на первом месте стоят такие, как *ориентация на достижения* и *лидерство*, что согласуется с такими провозглашаемыми ценностями, отражающими институциональную культуру, как *динамизм* и *лидерство*.

В перечень корпоративных компетенций РОСНО, основанных на чертах институциональной культуры, закрепленных в ценностях компании, входят *ориентированность на результат*, *предпринимательская ориентация*, *лидерство, способность развития*, *энергичность* и *амбициозность.* Основные требования корпоративных компетенций находят отражение и в нормах поведения, представленных в корпоративных кодексах компаний.

Приведенные фрагменты демонстрируют применение характеристик институциональной культуры в процессе формирования организационной культуры корпорации и их влияние на регламентацию деятельности и поведение сотрудников.

Анализ имиджеобразующих факторов показал, что характеристики институциональной культуры находят выражение и в элементах фирменного стиля корпораций, в частности, в корпоративных цветах, отражающих в большинстве случаев такие черты компаний, как надежность, ответственность, лидерство, развитие.

Таким образом, характеристики институциональной культуры отражаются в содержании таких элементов организационной культуры, как ценности, нормы поведения, символика. Это позволяет компаниям создавать привлекательный и позитивный имидж, а также формировать модели поведения сотрудников, характеризующиеся стремлением к высокому уровню профессионализма, развитию, достижению целей, лидерству и готовностью к конкурентному взаимодействию.

Включение характеристик институциональной культуры в содержание целенаправленно формируемой организационной культуры способствует созданию условий для достижения компанией основных бизнес-целей.

**Особенности корпоративной культуры и их влияние на формирование организационной культуры корпорации**

Вместе с этим формирование организационной культуры предполагает включение в содержание данного феномена элементов корпоративной культуры, отражающей особенности компании как социально-психологической группы, не противоречащих институциональным характеристикам корпорации и организационным целям.

Это позволит обеспечить принятие организационной культуры сотрудниками, повысить уровень их удовлетворенности условиями труда и лояльность.

Особенности корпоративной культуры, складывающиеся стихийно в ходе общения и взаимодействия членов компании, отражаются в ценностях и нормах, определяющих поведение в коллективе и отношения членов компании, в фольклоре и особенностях языка, в системе ролевых ожиданий и предписаний, отражающих неформальную структуру, в содержании и выборе пространства для общения, в предпочтительных способах свободного времяпрепровождения и характерных для членов данной организации ритуалов, традиций, пристрастий.

Особенности корпоративной культуры формируются под влиянием особенностей национальной, религиозной, профессиональной культуры, регионально-поселенческих и социокультурных особенностей среды, в которой функционирует компания, а также под влиянием индивидуальных особенностей членов корпорации.

Из сказанного следует, что выявление особенностей корпоративной культуры может строиться по-разному. С одной стороны, необходим анализ ценностей и норм, присущих национальной, профессиональной (а в отдельных случаях и религиозной) культуре большинства членов корпорации.

Это позволит выявить имплицитные концепции поведения, для того чтобы использовать их в качестве опоры при формировании ценностей и моделей поведения, соответствующих организационным целям, и обеспечить снижение уровня сопротивляемости организационной культуре. При этом следует учитывать, что они не должны вступать в противоречие с ценностями институциональной и организационной культуры компании.

Результаты исследований, посвященных изучению национальных ценностей и норм [1], показывают, что важной чертой, свойственной российской трудовой культуре, является *коллективизм*, что можно считать характеристикой корпоративной культуры, определяющей приоритетколлективного взаимодействия перед проявлением индивидуализма.

Позитивное проявление этой характеристики в общении и взаимодействии сотрудников выражается в отношениях взаимопомощи, поддержки, в желании участвовать в коллективной деятельности не только в процессе производственной деятельности, но и во внерабочее время. При этом может быть и негативное проявление коллективизма, выражающееся в явлении "круговой поруки", в снижении личной ответственности, в общественном порицании инициативы и стремления к достижению целей (борьба с "выскочками"), требовании к членам коллектива быть "как все", что может стать основанием для моббинга.

При формировании организационной культуры следует опираться на позитивные черты присущих группе ценностей и моделей поведения, используя их в дополнение к другим культурным характеристикам.

Анализ документов, отражающих содержание организационной культуры, показывает, что в разных элементах этого организационного явления могут быть представлены характеристики корпоративной культуры, например, на уровне провозглашаемых ценностей (такие ценности, как корпоративный дух, работа в команде). При этом следует отметить то, что в этом элементе организационной культуры преобладающими являются все же черты институциональной культуры корпораций, нежели черты корпоративной культуры, что отражает ориентацию ценностей организационной культуры на позиционирование компании во мнении прежде всего внешней общественности.

В большей мере характеристики корпоративной культуры представлены в описаниях требований к сотрудникам (в компетенциях) и нормах корпоративного поведения. Например, среди корпоративных компетенций компании "РОСНО" выделяется такая, как *забота о взаимоотношениях*.

В ОАО "ЭКЗ "Лебедянский" к числу корпоративных компетенций относятся такие, *как командная работа*, предполагающая готовность сотрудников, руководителей к коллективному взаимодействию, взаимопомощь, ориентацию на командные цели, а также *коммуникация и взаимодействие* как умение понимать других, с вниманием относиться к ним, выстраивать конструктивные взаимоотношения. В этическом кодексе сотрудников ОАО "ЭКЗ "Лебедянский" закреплено, что в поведении сотрудников холдинга одобряется помогающий стиль отношений, проявляющийся в отзывчивости и стремлении помочь коллегам, а также посетителям и клиентам. Общение между сотрудниками в холдинге в рабочее время регламентируется строгой субординацией, что не исключает возможности демократичных и дружеских отношений во внеслужебное время.

В содержании ценностей и норм организационной культуры находят отражение наиболее общие черты корпоративной культуры компании, которые могут быть присущи ряду организаций.

При этом корпоративная культура, как отражение субкультуры конкретного коллектива, имеет единичные черты, присущие конкретной организации. Они могут быть выявлены в ходе наблюдений за социокультурной практикой (ритуалами, традициями, принятыми и сложившимися в коллективе) путем анализа содержания общения сотрудников, в том числе сообщений в корпоративных чатах, на интернет-форумах, путем опросов о предпочтениях и интересах сотрудников. Полученная таким образом информация об особенностях корпоративной культуры может быть использована для корректировки определенных процедур, отражающих организационную культуру (например, системы мотивации, режима труда, организации корпоративных мероприятий, организации питания сотрудников и др.).

Изучение содержания элементов организационной культуры показывает, что в большей мере в них представлены характеристики институциональной культуры. Вместе с этим компании, целенаправленно и серьезно занимающиеся формированием организационной культуры, включают в ее содержание и элементы корпоративной культуры, отражающей особенности компании как социально-психологической группы. Это делает культурное поле корпорации более понятным для сотрудников и создает условия для их адаптации, снижая сопротивление предлагаемым для усвоения ценностям и моделям корпоративного поведения.

**ОБОГАЩЕНИЕ СОЦИАЛЬНОПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОЦЕССЕ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ**

Организационная культура, являясь важной составляющей среды компании, выступает одним из факторов социализации сотрудников. Влияние организационной культуры на членов корпорации происходит как в процессе реализации бизнес-стратегии, кадровой и социальной политики (относительно направляемая социализация), так и в результате целенаправленной работы с кадрами (относительно социально контролируемая социализация).

**Социально-педагогический потенциал организационной культуры**

Проведенное исследование показало, что организационная культура, как фактор относительно социально контролируемой социализации, задает критерии и характер адаптации сотрудников к культурной среде и возможности для обособления, определяет пути решения актуальных жизненных задач (задач социализации), что определяет ее социально-педагогический потенциал. Он заложен в содержании ее элементов и в способах организации социального опыта членов корпорации.

Реализуется социально-педагогический потенциал организационной культуры в процессе целенаправленной деятельности по формированию культурного поля компании. При этом следует учитывать возможность возникновения угроз для успешной социализации членов корпорации, которые проявляются в негативном влиянии культуры компании на процессы их адаптации и обособления, в ограничении возможностей решения актуальных жизненных задач естественно-культурного, социально-культурного и социально-психологического характера. Изучение практики показывает, что для предотвращения негативного влияния в процессе формирования организационной культуры компании, ориентированные на повышение эффективности этого процесса, стараются обогащать ее социально-педагогический потенциал.

**Направления обогащения социально-педагогического потенциала организационной культуры**

Можно выделить несколько направлений обогащения социально-педагогического потенциала организационной культуры в процессе ее формирования.

Для облегчения процесса адаптации к организационным условиям в процессе формирования организационной культуры разрабатываются корпоративная миссия и в*и*дение, система ценностей, доступные для понимания всех членов корпорации, четко формулируются принципы и нормы поведения и отношений в компании, желательные с точки зрения культуры.

Эти элементы культуры отражаются в корпоративных документах и транслируются сотрудникам с помощью разнообразных средств внутренней коммуникации. Приобщение сотрудников к существующей культуре осуществляется в процессе специально организованного обучения в ходе группового и индивидуального взаимодействия.

Это способствует снижению культурной неопределенности при вхождении человека в организацию и повышает эффективность его адаптации.

Обогащение потенциала организационной культуры для эффективного обособления сотрудников, заключающегося в возможностях проявления ценностной, эмоциональной и поведенческой автономии, происходит путем привлечения членов организации к решению вопросов ее функционирования, реализации программ, направленных на стимулирование инициативы и активности сотрудников в разных сферах жизнедеятельности.

В связи с высоким уровнем внутренней конкуренции (что является особенностью культуры современных корпораций) для предотвращения возможности возникновения ситуаций, характеризующихся психологическим давлением на человека и унижением его достоинства, репрессивными действиями отдельных членов коллектива, групп, руководителей по отношению к отдельным сотрудникам, нормы поведения, принятые в культуре компании, насыщаются положениями, регулирующими взаимоотношения в коллективе на основе норм профессиональной и деловой этики.

Повышению потенциала организационной культуры для решения сотрудниками естественно-культурных, социально-культурных и социально-психологических задач социализации способствует: — создание условий труда, оказывающих позитивное влияние на физическое и психическое здоровье сотрудников, реализация социальных программ, направленных на обеспечение возможности вести здоровый образ жизни и поддерживать благоприятное состояние здоровья как сотрудников, так и членов их семей; — создание условий в процессе формирования организационной культуры для профессионального, общекультурного развития и совершенствования членов компании, для обеспечения баланса их производственной и личной жизни, формального и неформального общения; — оказание поддержки членам компании в самоопределении, самореализации, самоутверждении и личностном развитии.

Обогащение социально-педагогического потенциала организационной культуры, реализуемое по названным направлениям, способствует созданию благоприятного социально-психологического климата в компании, повышению удовлетворенности сотрудников и их лояльности к компании, о чем свидетельствуют результаты внутренних исследований, проводимых организациями.

**АКТУАЛИЗАЦИЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ В ХОДЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Актуализация жизнедеятельности компании рассматривается в настоящей статье как действия, направленные на повышение субъективной значимости для сотрудников содержания разных сфер жизнедеятельности корпорации и стимулирование активной позиции персонала по отношению к организационной жизни и к своему развитию.

По мнению А.В. Мудрика, для отдельного человека содержание жизнедеятельности может стать значимым, если он ощущает возможность решения в ее процессе стоящих перед ним жизненно важных задач и удовлетворения в определенной мере своих потребностей [3].

**Содержание жизнедеятельности компании**

Актуализация жизнедеятельности компании может быть реализована в ходе формирования организационной культуры путем создания *социально-педагогического пространства*, которое рассматривается нами *как система педагогически обоснованных и специально созданных организационных, материальных и социальных условий, обеспечивающих реализацию социальнопедагогического потенциала организационной культуры.*

Проведенный анализ содержания жизнедеятельности отечественных корпораций позволил выделить сферы, присущие этому типу организаций, которые представлены такими компонентами социально-педагогического пространства, как:

- производственно-бытовой;

- образовательный;

- рекреационный;

- компонент индивидуальной поддержки.

Наличие и содержание этих компонентов разрабатывается в компании в соответствии с задачами, стоящими перед конкретной организацией. При этом активность и заинтересованность сотрудников в названных сферах жизнедеятельности, необходимые с точки зрения интересов компании, определяются тем, насколько организаторам (руководителям, функциональным службам) удается в содержании отдельных компонентов совместить корпоративные интересы и индивидуальные интересы сотрудников, сделать жизнедеятельность компании привлекательной для персонала.

**Направления актуализации жизнедеятельности компании**

Изучение опыта деятельности крупных отечественных компаний позволяет выявить направления актуализации жизнедеятельности.

1. В *производственно-бытовом компоненте* социально-педагогического пространства корпораций актуализация жизнедеятельности реализуется по следующим направлениям.

С одной стороны, для корпораций характерно создание условий труда, отдыха, режима питания в соответствии с требованиями эргономики, современными направлениями офисного дизайна, достижениями техники и производственных технологий. Это позволяет сотрудникам в процессе включения в трудовую деятельность удовлетворять эстетические потребности, потребности в комфортных условиях работы (что характерно для современного человека, особенно молодого и среднего возраста).

С другой стороны, в ряде компаний реализуются программы повышения заинтересованности и активности сотрудников в трудовой деятельности. Так, в компании "РОСНО" реализуются такие программы, как "Идеи для успеха", "Момент истины". Решение об участии в этих программах принимается сотрудниками добровольно. При этом службы, ответственные за их реализацию, активно осуществляют их продвижение и оглашение результатов в компании через внутрифирменные средства коммуникации — печатные издания, внутреннее видео, личные встречи, собрания и совещания, а также внедряются средства мотивации сотрудников к участию в этих программах (материальное вознаграждение за достижение определенного результата, моральное стимулирование).

Содержание этих программ позволяет сотрудникам реализовать свои творческие возможности применительно к трудовой деятельности. Например, программа "Идеи для успеха" предполагает, что каждый сотрудник на своем рабочем месте может внести предложение по улучшению деятельности и оптимизации бизнес-процессов. Высказанные и обоснованные предложения рассматриваются специальной комиссией и внедряются, по результатам лучшие сотрудники поощряются.

Программа "Момент истины" ориентирована на стимулирование активности сотрудников в проявлении профессионально значимых качеств личности в трудовой деятельности и выполнение профессионального долга. Программа предлагает сотрудникам поделиться историями о том, как они помогли клиенту и оказали ему поддержку в нужный момент. Это можно сделать, заполнив анкету на внутреннем портале РОСНО или написав электронное письмо. На основании полученной от сотрудников информации создаются документальные видеоролики о том, как сотрудникам компании удалось решить сложные страховые или личные проблемы клиентов. Видеорассказы демонстрируются по внутреннему видео в лифтах и общих холлах офисов. Таким образом компания транслирует информацию и формирует установку на заинтересованность и клиентоориентированность сотрудников, что является одной из основных организационных ценностей. Кроме того, сотрудники получают возможность удовлетворения потребности в признании.

Программы, аналогичные названным, т.е. направленные на повышение заинтересованности и формирование активной позиции сотрудников в производственно-бытовой сфере, реализуются в деятельности и других отечественных корпораций.

2. Изучение практического опыта показывает, что актуализация содержания *образовательного компонента социально-педагогического пространства*, играющего значительную роль в жизнедеятельности современных корпораций, происходит с опорой на сознательный выбор и ответственность самих сотрудников. Особенно ярко это проявляется при организации внутрифирменного обучения.

Программы обучения в корпорациях зачастую не ориентированы на охват абсолютно всех сотрудников (за исключением программ обучения на этапе адаптации или при необходимости освоения сотрудниками новых технологических операций). В таком случае решение о направлении сотрудников на обучение и выбор программ обучения принимаются в компании на основании аттестации и результатов оценки персонала. В итоге программы обучения и развития оказываются доступны тем, кто проявляет заинтересованность, готовность к обучению и собственному развитию в русле целей, стоящих перед организацией.

Такой подход к организации корпоративного обучения создает условия для свободы выбора сотрудниками вектора собственного развития и карьерного продвижения в рамках корпорации, что связано с осознанием ими своих потребностей и возможностью их удовлетворения. Построенное на таком принципе обучение предполагает личную ответственность сотрудников за его результаты, что делает для них эту сферу жизнедеятельности субъективно значимой.

Повышение заинтересованности в обучении также основано на высоком уровне информационной насыщенности и выборе разнообразных форм его организации в зависимости от особенностей аудитории обучающихся (например, для высшего руководства — лекции, для специалистов и руководителей среднего и низшего звена — тренинги и семинары, для рабочих и низкоквалифицированного персонала — практические занятия и приближенные к практике тренинги).

Эти параметры корпоративного обучения находятся под постоянным контролем со стороны его организаторов: в корпорациях существует практика проведения опросов участников перед началом и по окончании обучения с целью выявления их ожиданий по поводу содержания и организации процесса, а также степени их удовлетворенности от участия в обучении.

3. *Рекреационный компонент социально-педагогического пространства*, не имеющий прямого отношения к производственному процессу, является при этом важным для компании — он направлен на формирование корпоративной идентичности и сплоченности коллектива, лояльности, на формирование корпоративных моделей поведения, что определяет необходимое с точки зрения организационных целей вовлечение в активное участие сотрудников. Интерес членов корпорации к участию в рекреационной сфере определяется возможностью удовлетворить потребность в неформальном общении, в ощущении принадлежности, реализовать свои способности, увлечения, разнообразить формы и содержание препровождения свободного времени и др.

Анализ практики организации рекреационной сферы жизнедеятельности корпорации показал, что наиболее распространенным способом активизации жизнедеятельности корпорации в этой сфере является выбор содержания деятельности с учетом социально-демографических особенностей сотрудников и их интересов; выбор форм, предполагающих коллективное взаимодействие сотрудников; использование широкого спектра рекреационной деятельности; использование наряду с традиционными для компании моделями организации досуга сотрудников изменения содержания и форм.

4. Изучение опыта деятельности корпораций показывает, что целесообразно выделять еще один *компонент социально-педагогического пространства — индивидуальную поддержку*. Содержание его направлено на оказание помощи, создание возможностей для решения сотрудником насущных проблем, выхода из сложных жизненных ситуаций. При этом компания также решает собственные задачи, организуя оказание индивидуальной поддержки своим сотрудникам. Результаты зарубежных исследований говорят о том, что возможность получить поддержку в решении социально-психологических и профессиональных проблем повышает работоспособность человека и его лояльность к компании.

Анализ практики позволил выделить такие направления индивидуальной поддержки, как:

- профессионально ориентированная (реализация программ карьерного роста, наставничество, коучинг);

- личностно ориентированная (индивидуальные неформальные беседы руководителя или специалиста-психолога по инициативе сотрудника);

- поддержка в решении социальных и бытовых проблем (осуществляется при участии непосредственного руководителя или специальных служб компании, уполномоченных оказывать такую поддержку).

Актуализация этой сферы жизнедеятельности компании связана с готовностью прежде всего непосредственных руководителей к оказанию поддержки своим сотрудникам в решении стоящих перед ними задач собственного развития и поиска путей выхода из сложных жизненных ситуаций.

Также важна готовность сотрудников обратиться за поддержкой и принять ее, что отражает степень доверия к организации и руководителю.

**Способы и принципы актуализации жизнедеятельности компании**

В целом анализ практики отечественных корпораций по актуализации жизнедеятельности позволяет говорить, что наиболее действенными путями являются следующие:

- учет при выборе содержания разных сфер жизнедеятельности особенностей, ожиданий, интересов сотрудников; 􀁑 информационная насыщенность содержания жизнедеятельности;

- возможность решения сотрудниками в разных сферах жизнедеятельности актуальных проблем и задач;

- возможность реализовать интересы, творческие способности, самостоятельность и активность;

- ориентация при выборе содержания и форм на регулярное их изменение и совершенствование.

Анализ показывает, что актуализация жизнедеятельности компании в процессе создания социально-педагогического пространства возможна при условии реализации следующих принципов его построения:

- принцип сочетания организационных целей и интересов сотрудников;

- принцип добровольности, активности и свободы выбора;

- принцип диалогичности, принцип культуросообразности;

- принцип дополнительности;

- принцип центрации социально-педагогического пространства на развитии личности [4].

Реализация названных направлений актуализации жизнедеятельности и выделенных принципов построения социально-педагогического пространства позволяет компаниям стимулировать активное включение сотрудников в разные сферы жизнедеятельности корпорации, принятие содержания жизнедеятельности как личностно значимого, что облегчает освоение сотрудниками корпоративных ценностей и моделей поведения.

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Анализ практики показал, что в разных сферах жизнедеятельности компании возникают разнообразные ситуации взаимодействия, предполагающие организацию совместной деятельности с использованием различных форм и моделей в соответствии с организационными задачами и особенностями содержания жизнедеятельности. В организации трудового процесса преобладает индивидуальное взаимодействие и групповое взаимодействие, предполагающее в большей мере использование совместно-индивидуальной или совместно-последовательной формы деятельности. Это отражает и определяет такую особенность взаимодействия в корпорации, как высокий уровень личной и групповой конкурентности.

**Роль коллективного взаимодействия в формировании организационной культуры**

Богатый потенциал для повышения эффективности решения организационных задач и удовлетворения социальных потребностей сотрудников имеет коллективное взаимодействие. Как показал анализ практики, такое взаимодействие наиболее характерно для рекреационной сферы жизнедеятельности корпорации. Особенность корпоративных мероприятий, предполагающих активное участие большого количества заинтересованных сотрудников, состоит в том, что их педагогический эффект проявляется во многом в процессе подготовки к мероприятию. Совместные переживания и взаимодействие в ходе подготовки, ожидания предстоящего события создают атмосферу доверия и взаимовыручки в коллективе, способствуют формированию корпоративной идентичности, утверждению и реализации в практической деятельности корпоративных ценностей. Такое совместное ожидание коллективного события А.С. Макаренко называл "завтрашней радостью", считая, что именно эмоция радостного ожидания и предвкушения является истинным стимулом человеческой жизни и играет важную роль в процессе формирования коллектива. Коллективное творческое мероприятие должно стать, выражаясь языком А.С. Макаренко, средней перспективой для коллектива. Средняя перспектива, по мнению А.С. Макаренко, есть коллективное событие, несколько отодвинутое во времени. Педагог считал совершенно необходимым наличие в коллективе подобной перспективы. По его мнению, особенность средней перспективы заключается в дистанции во времени от настоящего момента, что делает процесс ожидания также приятным, связанным с постоянным чувством предвкушения событий, а процесс достижения приносит чувство удовлетворения по мере участия в приближении к цели. Средняя перспектива будет иметь значение только в том случае, если к этим дням готовиться задолго, если им придается особенное значение, если к их основному содержанию присоединяются самые разнообразные темы [2]. Из этого следует, что корпоративные мероприятия будут эффективными с точки зрения их педагогической роли, если они станут нечастыми, приятно ожидаемыми событиями и, возможно, постепенно станут частью корпоративных традиций. Такое понимание роли коллективного взаимодействия для формирования коллектива и личностного развития его участников позволяет говорить о том, что его реализация будет направлена и на повышение эффективности формирования организационной культуры компании. Подобное взаимодействие также может рассматриваться как создание условий для обучения сотрудников навыкам совместной деятельности, необходимым им для эффективного труда.

**Технология коллективного взаимодействия при организации корпоративного мероприятия**

Анализ педагогических исследований, практики подготовки и проведения корпоративных мероприятий на основе организации совместной деятельности коллективного характера позволил выделить и описать этапы этого процесса, включающие систему действий, обеспечивающих достижение определенного педагогического и организационного результата.

1. На первом этапе основная задача организаторов — увлечь сотрудников идеей проведения мероприятия и создать условия для принятия идеи.

Необходимым условием успешности решения этой задачи является создание положительного эмоционального фона за счет использования разнообразных каналов коммуникации (корпоративные СМИ, интранет, межличностное общение, информационные стенды). Особую роль на этом этапе играют традиции компании. На этой стадии организаторы, возможно, столкнутся с рядом трудностей, одной из которых может стать непринятие сотрудниками идеи коллективной подготовки мероприятия или безразличие к ней. Так зачастую бывает в случае, если в организации не практикуются подобные мероприятия либо при использовании административно-принудительных мер вовлечения сотрудников.

2. Следующим этапом является создание временной инициативной группы путем назначения, выборов или включения в группу добровольцев (способ зависит и от активности сотрудников, и от уровня доверия в группе, и от имеющегося в коллективе опыта создания временных творческих групп). При подготовке корпоративного мероприятия "совет дела" может быть создан как на уровне всего коллектива компании (когда разрабатываются концепция и основные направления реализации предстоящего события), так и на уровне микроколлективов. Воспитательный результат этого этапа проявляется в том, что обсуждение кандидатур участников инициативной группы формирует опыт создания временных органов самоуправления, способствует формированию инициативности, оценке и самооценке личностных достоинств сотрудников, вызывает эмоциональное переживание доверия и чувства ответственности.

3. Третьим этапом можно назвать творческое коллективное выполнение поручений по подготовке к мероприятию. Эта стадия предполагает включение сотрудников в совместную деятельность. При этом следует учитывать, что совместная деятельность может быть организована в разных формах, имеющих различия в организации общения и взаимодействия участников деятельности.

Первая модель отражает деятельность, для которой характерно общее задание для группы, но каждый член группы выполняет свою часть работы (совместно-индивидуальная форма деятельности).

Другой вариант предполагает последовательное выполнение участниками группы работы, направленной на решение общей задачи, — совместно-последовательная деятельность.

Третья модель предполагает решение общей задачи в ходе непосредственного (одновременного) взаимодействия каждого члена группы со всеми другими (совместно-взаимодействующая деятельность).

При этом следует учитывать, что интенсивность образования психологической общности группы идет по линии нарастания от совместно-индивидуальной к совместно-взаимодействующей форме. Вместе с этим совместно-индивидуальное взаимодействие позволяет определить личный вклад в общий результат каждого члена группы, актуализирует персональную ответственность. Выбор определенной формы взаимодействия зависит от особенностей поставленных задач, идеи и содержания корпоративного мероприятия. Важным является то, что форма организации совместной деятельности в ходе корпоративного мероприятия должна компенсировать технологию взаимодействия в процессе основной (трудовой) деятельности с точки зрения создания условий для обогащения социального опыта сотрудников (в том числе формирования значимых для компании ценностей, установок и качеств), создания условий для их самореализации и проявления активности.

Педагогический результат третьего этапа коллективной подготовки корпоративного мероприятия состоит во взаимообогащении ценностями, расширении социального опыта участников, развитии творчества и инициативы. Кроме того, результат проявляется в том, что сотрудники компании получают возможность проявить свои способности, которые не находят выражения в трудовой деятельности.

4. Четвертая стадия организации корпоративного мероприятия представляет собой кульминацию — непосредственно событие, к которому готовился коллектив. Следует отметить, что коллективный способ проведения корпоративного мероприятия не всегда предполагает этапы коллективной подготовки. Организаторами может быть подготовлена серия коллективных творческих заданий, которые включают участников в разнообразную коллективную деятельность по их выполнению непосредственно в процессе мероприятия.

5. Следующий этап корпоративного мероприятия предполагает его коллективный анализ и оценку. Эта стадия включает освещение прошедшего события в корпоративных СМИ, обсуждение организаторами, членами временных инициативных групп, участниками и другими членами коллектива того, что получилось, а что не удалось.

Педагогическим результатом этого этапа можно назвать формирование чувства сопричастности корпоративным событиям, чувства принадлежности к организации. В ходе этого этапа происходит "выкристаллизовывание" корпоративных ценностей, уточнение норм одобряемого поведения, озвучиваются ожидания сотрудников от корпоративных событий и могут быть предложены идеи для новых мероприятий. Использование технологии коллективной организации корпоративных мероприятий позволяет реализовывать и индивидуальное, и групповое, и межгрупповое взаимодействие, что дает возможность выявить особенности и, при необходимости, корректировать индивидуальные, групповые и межгрупповые модели поведения и отношений в соответствии со спецификой организационной культуры.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПИТАНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ КУЛЬТИВИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

Культивирование корпоративных ценностей представляет собой процесс их распространения, введения их в употребление членами компании, создания условий для развития традиции поведения в организации, основанного на реализации корпоративных ценностей.

Анализ практики деятельности компаний показал, что культивирование корпоративных ценностей ориентировано на создание благоприятной среды в организации, способствующей принятию сотрудниками ценностей и побуждающей их к использованию основанных на них моделей поведения.

Ценности, развиваемые в процессе формирования организационной культуры, включают два основных блока. С одной стороны, это ценности культуры компании, ставшие имплицитно присущими ей в процессе развития. Они находят отражение в сложившихся в компании нормах и основах поведения и отношения руководителей и сотрудников к разным аспектам жизнедеятельности компании, к себе, к другим (зачастую эти нормы даже не осознаются членами коллектива). С другой стороны, культивируемые ценности определяются идеологией компании. Ценности этого блока отражают провозглашаемый уровень организационной культуры. Будучи осознанными и целенаправленно сформулированными, они находят выражение в документах, регламентирующих жизнедеятельность организации (стратегия, миссия, кадровая политика, корпоративный кодекс и т.п.), в провозглашаемых девизах и лозунгах.

Исследование показало, что корпоративные ценности двух обозначенных уровней могут совпадать в определенной степени или иметь расхождения, что во многом определяется соотношением идеологии и социокультурной практики.

Исходя из этого в процессе культивирования корпоративных ценностей необходимо учесть совместимость ценностей, отражающих имплицитные культурные установки, присущие компании, и ценностей, отражающих идеологию как основу целенаправленно формируемой организационной культуры.

Развитие корпоративных ценностей в ходе формирования организационной культуры связано с процессами интериоризации и экстериоризации, отражающими, с одной стороны, влияние внешних (корпоративных) ценностей на субъективные ценности членов компании, а с другой — зависимость ценностей организации от ценностей ее членов. Исходя из этого можно говорить о том, что культивирование корпоративных ценностей предполагает организацию процесса воспитания, направленного на интериоризацию членами компании корпоративных ценностей, и создание условий для реализации ими активности в преобразовании культурной среды организации. В подтверждение этого изучение практики показало, что в компаниях, которые уделяют серьезное внимание формированию организационной культуры, реализация процесса культивирования корпоративных ценностей имеет черты относительно социально контролируемой социализации (воспитания).

Целенаправленное создание условий для ценностной ориентации сотрудников в соответствии с особенностями организационной культуры осуществляется компаниями в разных сферах жизнедеятельности: производственно-бытовой, образовательной, рекреационной, при оказании индивидуальной поддержки. Важной является вербализация ценностей. Интериоризация корпоративных ценностей обеспечивается путем изменения организационных условий, просвещения и обучения, организации взаимодействия в разных сферах жизнедеятельности корпорации, обмена ценностями между его участниками. Для этого в корпоративной практике используются инструменты внутренней коммуникации (корпоративные периодические и специальные издания, корпоративный сайт, внутреннее радио и видео), разнообразные программы развития персонала и стимулирования активности сотрудников, корпоративные мероприятия, основанные на организации коллективного взаимодействия, а также программы индивидуальной поддержки сотрудников. Основным направлением является побуждение сотрудников к осознанному включению в процесс освоения корпоративных ценностей и к реализации этих ценностей в реальных действиях и отношениях.

**СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ХОДЕ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Как показало исследование, процесс формирования организационной культуры по содержанию и структуре схож с процессом социального воспитания как организации относительно социально контролируемой социализации сотрудников. Это утверждение определяет необходимость разработки системы планомерно осуществляемых действий и мероприятий, направленных на создание условий для целенаправленного развития и ценностной ориентации сотрудников в жизнедеятельности компании.

Социально-педагогическое обеспечение кадровой работы призвано создать возможность проектирования и реализации в компании социально-педагогического пространства.

Осуществляться это может по следующим направлениям.

*Диагностическое направление* предполагает анализ реального состояния каждого из выделенных компонентов социально-педагогического пространства; выявление актуальных потребностей сотрудников и коллективов; определение степени психолого-педагогической готовности руководителей к эффективной организации взаимодействия с отдельными сотрудниками и коллективом.

*Консультативно-методическое направление* социально-педагогического обеспечения кадровой работы предполагает организацию консультаций для руководителей по вопросам осуществления индивидуального и группового взаимодействия; разработку программ повышения уровня педагогической компетентности руководителей; разработку рекомендаций для менеджмента по повышению эффективности взаимодействия в разных сферах жизнедеятельности компании с учетом реализации социальнопедагогического потенциала организационной культуры.

*Посредническое направление* предполагает оказание содействия сотрудникам, коллективам, организационным структурам в установлении взаимоотношений, создающих условия для разрешения возникающих проблем, связанных с решением актуальных задач социализации.

*Организационно-практическое направление* должно реализовываться в разработке и осуществлении программ социально-педагогического сопровождения каждого выделенного компонента (производственно-бытового, образовательного, рекреационного, индивидуальной поддержки).

Обоснованность названных условий определяется тем, что они выделены на основании анализа практики крупных отечественных компаний, организационная культура которых позволяет им быть в числе наиболее привлекательных компаний-работодателей и успешных бизнес-организаций.

В совокупности выделенные условия отражают социально-педагогические основы формирования организационной культуры компании.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. — М., 2007.

2. Макаренко А.С. Полн. собр. соч. В 8 тт. Т.1. — М., 1987.

3. Мудрик А.В. Основы социальной педагогики. — М., 2006.

4. Патутина Н.А. Принципы построения социально-педагогического пространства корпорации в ходе формирования организационной культуры // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2009. — №11. — С. 166–169.

5. Патутина Н.А. Теоретические основы формирования организационной культуры корпорации (социально-педагогический аспект). — М.: МПГУ, 2007.

6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — М., 2007.

7. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников: Учеб. пособие для пед. ин-тов. — М., 1980.

8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер с англ., под ред. Т.Ю. Ковалевой. — СПб., 2007.