**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

## **ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**БЕЛГОРОДСКИЙ ФИЛИАЛ ОРЛОВСКОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Кафедра государственного и муниципального управления

ТРЕТЬЯЧЕНКО Людмила Петровна

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Дипломная работа

слушателя курсов профессиональной

переподготовки по специальности

«Государственное и муниципальное управление»

Научный руководитель –

канд. ист. наук, доцент Бердник А. Н.

### Белгород, 2003

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………...3

#### РАЗДЕЛ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ПЕРВЫЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ:

СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА,

ХАРАКТЕРИСТИКИ………………………………8

##### РАЗДЕЛ ДИАГНОСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

ВТОРОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ…………….25

РАЗДЕЛ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗА-

ТРЕТИЙ ЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ

СЛУЖАЩИХ (На примере муниципального

учреждения «Центр социальных выплат»

города Белгорода)…………………………………..41

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……………………………………………………………….48

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ……………………………………………………52

ПРИЛОЖЕНИЯ………………………………………………………………..57

ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Дипломная работа посвящена проблеме совершенствования органи­зационной культуры муниципального учреждения «Центр социальных выплат» города Белгорода. Рассмотрение организационной культуры является достаточно интересной, ак­туальной и требующей особой детальной проработки темой.

Культура организации является одним из базовых понятий в управле-нии. Особенное значение она имеет для такой организации, которая является "лицом" отдельно взятой территориальной единицы (города, поселка, села, деревни), представителем интересов его населения. Стоит отметить, что для такой организации, как муниципальное учреждение применение термина "организационная культура" - явление новое, так как на сегодняшний день в основном он применим к коммерческим корпорациям и предприятиям.

Организация - это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура, то ради чего люди стали членами организации, как строятся отношения между ними, какие устой­чивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из ценностных отношений и норм. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет "душу", то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в ор­ганизациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей ак­тивное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Организационную культуру можно определить как совокупность ос­новных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разра­ботанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новыми членами в качестве правильного образа восприятия мышления и отношения к конкретным проблемам.

Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется произвольно с течением времени под влияни­ем различных внутренних и внешних факторов. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, она окружает все и влия­ет на процессы, происходящие в организации.

Различные вариации организационно-культурных ценностей могут оказывать существенное влияние на мотивацию, взаимодействие в процессе труда, текучесть кадров в организации и, в конечном счете, на эффектив­ность деятельности работников.

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою соб­ственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, сис­темы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и ми­фы, которые в своей совокупности и образуют уникальную культуру. Боль­шинство организационных культур исторически носили скорее неявный ха­рактер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Теперь открыто обсуждается тип наиболее желаемой для компании внутренней среды. Все чаще становятся важными и необходимыми такие по­нятия как философия организации и развитие организационной культуры.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руково­дства. Управление организацией сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого руководители должны уметь анализировать организаци­онную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в же­лательном направлении.

Однако, несмотря на актуальность такого явления, как организацион­ная культура, многие связанные с этим понятием вопросы на сегодняшний день изучены недостаточно. В связи с тем, что понятие "организационная культура" многофакторное, причем эти факторы как правило нечетко определены, субъективны, существует реальная проблема при ее оценивании. Стоит отме­тить, что данный термин применительно к такой организации, как муниципальное учреждение, практически не используется, хотя очевидно влияние организацион­ной культуры на эффективность управления, да и в целом на деятельность этого органа. Все вышеперечисленное подчеркивает важность и актуальность избранной темы и необходимость ее дальнейшего изучения.

**Степень научной разработанности темы.** Проблематика организационной культуры получила определенное освещение в научной литературе. Прежде всего следует отметить, что данная тема разрабатывалась в трудах зарубежных исследователей, таких как Эдгар Шейн (три уровня организационной культуры, формирование организационной культуры как процессы внешней адаптации и внутренней интеграции)[[1]](#footnote-1), Ф. Харрис и Р.Моран (десять характеристик организационной культуры)[[2]](#footnote-2), В. Сате (содержание отношений организационной культуры, модель воспроизведения организационной культуры)[[3]](#footnote-3), Рассел Акофф (типы культур)[[4]](#footnote-4),, Т. Питерс и Р. Уотерман (модель Питерса-Уотермана)[[5]](#footnote-5), Г. Хофстиде (модель изучения национального в организационной культуре)[[6]](#footnote-6), К. Камерон, Р. Куинн (диагностика и изменение организационной культуры)[[7]](#footnote-7) и др.

В последние годы вопросы, связанные с организационной культурой, активно разрабатываются и отечественными авторами. Обобщению западных концепций организационной культуры, осмыслению сущности и значения этого явления в менеджменте посвящены исследования О.С. Виханского, А.И. Наумова, С.А. Липатова, Н.А. Мисниковой[[8]](#footnote-8), О. Родина[[9]](#footnote-9) и др.

Проблематика диагностики, изменения, формирования организационной культуры нашла отражение в работах таких авторов, как М.Н. Павлова[[10]](#footnote-10), А. В.Бочкарев, М.И. Магура, О. Староверов и др.

Анализ отечественной литературы позволяет сделать вывод, что на сегодняшний день достаточно много публикаций, в которых тем или иным образом освещаются проблемы организационной культуры, однако нет работ, в которых бы специально разрабатывались достаточно надежные методы диагностики и управления корпоративной культурой и обобщались результаты их эмпирической апробации.

**Объектом** данного исследования является организационная культура.

**Предметом** исследования – механизмы управления (формирования, изменения, поддержания) организационной культурой.

**Цель дипломной работы** – определение и анализ методов изучения и механизмов воздействия на организационную культуру с целью ее оптимизации, приведения в соответствие со стратегическими целями функционирования организации, повышения эффективности деятельности персонала.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач:**

- изучение современных взглядов на организационную культуру и выявление ее сущности;

- анализ структуры организационной культуры муниципальных служащих и характеристика составляющих ее элементов;

- определение важнейших свойств и характеристик организационной культуры муниципальных служащих;

- определение и характеристика методов изучения сложившейся в организации культурной среды;

* анализ процесса управления организационной культурой, определение и характеристика основных этапов формирования оргкультуры, определение возможных методов ее изменения и поддержания.

**Методологические и методические основы исследования.** При написании дипломной работы использовались математические методы, общенаучные методы исследования, социологические методы (анализ, синтез, метод индукции, дедукции и др.). В работе использовались принципы теории потребностей по Маслоу, теория Э. Шайна (метафора «Дерево»), теория Ф.Харриса и Р. Морана (характеристики организационной культуры).

Организационная культура основывается на системообразующих компонентах государственной (муниципальной) службы: должности, государственные или муниципальные служащие, органы управления, правовые нормы, организационные связи, которые тесно взаимосвязаны с такими признаками ее системности как цели, функции, технологии, методы, принципы и др. Организационная культура характеризуется административными и факторами, структурой социальных связей, статусов и ролей. Таким образом, при исследовании темы использовался системный подход. Комплексный подход позволил рассматривать организационную культуру муниципальных служащих как систему, базирующуюся на использовании комплекса методов (общих, специфических, частных).

Цели и задачи дипломной работы определили ее **структуру.** Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

**РАЗДЕЛ I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА,  
 ХАРАКТЕРИСТИКИ.**

Понятие культуры организации является одним из базовых понятий в

менеджменте. Однако только в последние годы организационную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного по­нимания и управления организационным поведением.

За прошедшее десятилетие понятие культуры заняло прочное поло­жение в сфере изучения организаций. Хотя по этой тематике накоплено сравнительно мало материалов, начинают появляться свидетельства, осно­ванные на серьезных исследованиях того, что вариации организационно-культурных ценностей могут оказывать существенное влияние на мотива­цию, взаимодействие в процессе труда, текучесть кадров в организации, в конечном счете, на эффективность деятельности сотрудников[[11]](#footnote-11).

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно "верного" толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

К сожалению, сегодня далеко не все российские руководители и представители кадровых служб четко представляют, что стоит за словами «организационная культура». Очень многие практики и теоретики, говоря об организационной культуре, делают упор на ее внешнюю сторону - порядки, традиции, на организационную символику. При этом недооценивается тот факт, что носителями организационной культуры являются люди, работаю­щие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в орга­низации в силу тех или иных обстоятельств.

Организационная культура -это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны поступать муниципальные служащие. Для этого необходимо оценить, проанализировать и определить пути ее совершенствования[[12]](#footnote-12).

Во многом успех этой процедуры зависит от грамотного, обоснованно­го выбора факторов, в той или иной мере влияющих на культуру организа­ции, а также их приоритетов в аспекте выполняемых ею функций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие за­дачи:

1. определить факторы, в наибольшей степени определяющие организаци­онную культуру органов местного самоуправления;
2. проранжировать факторы с точки зрения влияния на эффективность вы­полнения управленческих функций органами местного самоуправления;
3. разработать методику оценивания организационной культуры администрации муниципального образования;
4. апробировать методику в муниципальном учреждении «Центр социальных выплат» города Белгорода;
5. используя выделенную систему факторов, предложить рекомендации по совершенствованию организационной культуры муниципальногое учреждения « Центр социальных выплат» города Белгорода.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предла­гается понимать организационную культуру следующим образом:

**Организационная культура**— это набор наиболее важных предполо­жений, принимаемых членами организации и получающих выражение в за­являемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведе­ния и действий[[13]](#footnote-13). Наглядно продемонстрировать множество аспектов органи­зационной культуры можно с помощью рисунка 1.1.

ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ВХОД |  | Коммуникация и  язык общения | |  | ВЫХОД |
|  | Решение проблем и принятие решений |  |  | Представление себя на работе и дисциплина |  |
| ПОТРЕБНОСТИ |  |  |  |  | ПРОДУКТ,  УСЛУГИ |
| ПОДГОТОВЛЕННЫЕ КАДРЫ- |  | Распоряжения и  принципы | |  |  |
|  | Стиль руководства |  |  | Ценность и этикет |  |
| ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ |  | **МИССИЯ**  **ЦЕЛИ**  **СТРАТЕГИЯ** | |  |  |
| ОЖИДАНИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ | Политика и процедуры | Структура и технологии |  |
| ИНФОРМАЦИЯ | Стандарты и нормы |  |  | Правила и положения |  |
|  |  | Кадровая политика | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Знание, рабочее место, условия работы |  | | Заработная плата стимулирование |  |
| РЕСУРСЫ  ВЫЖИВАНИЕ |  |  |  |  | РОСТ И РАЗВИТИЕ |

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**Рис. 1.1** Концептуальная иллюстрация множественность аспектов организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование ко­торым в организации справляться с их проблемами. Рассматривать организа­ционную культуру нужно по трем уровням.

Познание организационной культуры начинается с первого, "поверхностного" или "символического" уровня, включающего такие види­мые внешние факты, как применяемые технология и архитектура, использо­вание пространства и времени, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затра­гивают ее второй, "подповерхностный" уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в со­ответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, "глубинный" уровень включает базовые предположения, ко­торые трудно осознать даже самим членам организации без специального со­средоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предпо­ложения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру[[14]](#footnote-14).

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований ор­ганизационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве оп­ределений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придер­живаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой автора­ми в определение организационной культуры. Ценности ориентируют инди­вида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопусти­мым.

И, наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается "символика", посредством которой ценностные ориента­ции "передаются" членам организации. Многие организации имеют специ­альные, предназначенные для всех документы, в которых они детально опи­сывают свои ценностные ориентации[[15]](#footnote-15).

Можно выделить ряд основных принципов и признаков, на которые следу­ет опираться, исследуя и оценивания состояние культуры организации:

- научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;

- системность в восприятии объектов исследования и управления и  
факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;

- гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности - целью и средством развития личности и общества;

- представление организации как части общества, как коллективного  
члена сообщества;

- профессионализм предполагающий у исследователя и управленца на­личия адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять организационной культурой [[16]](#footnote-16).

Подход А. Маслоу к отражению потребностей человека («пирамида потребностей») представляется продуктивным для демонстрации структуры и взаимосвязи элементов культуры организации, только в этом случае пирамида получается «двуглавой», поскольку в организационной культуре различаются внут­ренняя и внешняя стороны (рисунок 1.2).

социальная ответственность

Культура отношение к посетителям

отношение к сотрудникам

Духовная культура личности, коммуникаций

Культура управления

Материальная культура Культура трудового процесса

Рисунок 1.2 Поуровневая схема элементов организационной культуры

Приведем определения основных элементов культуры организации (по А.А. Погорадзе)[[17]](#footnote-17):

1. культура условий труда - это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе трудо­вой деятельности. Эта часть культуры организации включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических, и эстетических условий труда;
2. культуру средств труда и трудового процесса характеризуют такие  
   элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в трудовой процесс, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы организации, уровень материально-технического обеспечения, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины. Очевидно, что одним из важнейших направлений повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда;
3. культуру межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом  
   коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства  
   коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми сотрудниками  
   ценностей и убеждений организации;

- кроме внутренних коммуникаций организация активно осуществляет коммуникации с субъектами внешней среды,  
поэтому культура внешних коммуникаций, также является элементом органи­зационной культуры, важным фактором имиджа и эффективности;

- культуру управления определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятия персонала как дости­жения организации, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетенцию, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом;

- культуру работника правомерно представить в виде совокупности  
нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляют нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояние других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности, исполнительности, творчества на рабочем месте.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя организации на формирование культуры проявляется, если онявляется сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создается.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением:

- деловая среда в целом и в отрасли в частности;

- образцы национальной культуры.

Принятие организацией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу "глубинности" базовых предположений и их "устойчивости" указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Автор предлагает многофакторную систему возможных сочетаний взаимодействий поведения и культуры (рисунок 1.3)

Анализ данных, приведённых на рисунке 1.3, показывает, что в случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении.В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение (квадрант 1). Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение (квадрант 1). Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако, для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний навыков и умений.

Существует три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации (См. рис. 1.3)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ  изменение  культуры | 1.  ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЗ ИЗМЕНИЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ  (проблемы способностей и подготовки) | 2.  ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ И ИЗМЕНИЯ КУЛЬТУРЫ  (постоянные изменения) |
| НЕ СОВСЕМ | 3.  НИКАКИХ ИЗМЕНИЕЙ  (статус КВО) | 4.  ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ БЕЗ ИЗМЕНИЙ КУЛЬТУРЫ  (проблемы приверженности и последовательности) |

Рис. 1.3. Возможное сочетание взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате)

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Второе сочетание — это изменение поведения без изменений в культуре(квадрант 3). В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Организационные символы и обрядность*.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядамотносятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Изменение организационной культуры. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения*.* Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

- изменение критерия стимулирования;

- смена акцентов в кадровой политике;

- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе "передача" культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Изменениям в культуре организации пропорциональна величина изменений по содержанию, т.е. степень их радикальности и сила преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или даже никогда не состояться. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, "ловить момент". Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. И в том, и в другом случае требуется "агент изменений", который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода:

- добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;

- включение и социализация новых людей в организации и увольнение людей.

Важно определение факторов изменения культуры. Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой, изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера — проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли из­менения в культуре, то это же косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках "правил игры", к которым можно отнести следующие:

- скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

- стараться понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги);

- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализи-  
ровать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;

- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;

- проводить в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От руководителя требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Также к управлению организационной культурой можно отнести методы формирования и поддержания организационной культуры.

Поведение руководителя*.* Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают для себя новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства*.* Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

Обучение персонала*.* Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Система стимулирования*.* Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию*.* Каких сотрудников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуется руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Организационные традиции и порядки*.* Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

Для определения организационной культуры не менее важно выяснить факторы, влияющие на её изменение.

В зависимости от статуса и влиятельности руководителя организации изменения в организации могут происходить в задуманном им направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих муниципальных организациях работают люди "старой закалки", добросовестно выполняющие свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в этом случае — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку*.* Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

# Изменения происходят и в области поведения и в области культуры*.* Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведе­ние и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

Первыйпредставляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второгоспособа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Руководители должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации

Известно, что ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Руководители - "затворники" могут постичь все "технические" тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь "невидимыми". Отсюда следует, что первый способможет реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

Второй способтребует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода "клеем", скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире "клей" не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа руководителей по их "внедрению"' в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы.

## Таким образом, организационная культура является важнейшим понятием, без которого немыслимо нормальное функционирование муниципального образования. Хотя следует отметить, что понятие организационной культуры в настоящее время более широко применяется в отношении коммерческих организаций, тем не менее, оно всё более входит в сознание не только руководителей, но и рядовых служащих муниципальных образований. В разделе рассмотрено само понятие «организационная культура», определено её содержание и структура, а также вопросы её изменения и развития.

##### РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ

##### ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

### **МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

Организационная культура - мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. Так как культура играет очень важную роль в жизни администрации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение, поддержание) и изменение.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на муниципальную службу, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, два отдела (комитета), функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт служащие отдела по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано отделом и как это должно быть сделано. Вторая – это внутренняя интеграция: как служащие решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в отделе проблемы (Приложение 1).

Процесс внешней адаптации и выживаниясвязан с поиском и нахождением отделом (комитетом) своей ниши и его приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения отделом своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п.[[18]](#footnote-18)

Используя выработанный совместный опыт, служащие муниципалитета развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную миссию своего отдела (комитета, управления), а не то, что так красиво произносится с высоких трибун для общественности. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение отделом своей миссии. Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних отделах служащие участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – служащие участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любом муниципалитете его служащие склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и неважное для отдела (комитета, управления);

- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.[[19]](#footnote-19)

Отмечено, что служащие нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах.

Важно также, чтобы в учреждении знали о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные отделы при разработке новых проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачивается. Это официально предусматривается проектным документом, так что все знают об этом.

Процесс внутренней интеграциисвязан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между служащими местной администрации.

Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в муниципалитете. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу администрации. Нередко это ведет к дифференциации.

Коммуницируя и взаимодействуя, служащие отдела/муниципалитета стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут прийти к выводу, что он является меняющимся или застойным, полным возможностей или опасностей. Так, люди пойдут на нововведения, если они верят, что могут провести важные изменения в окружающем их мире и то, что раньше составляло опасность, теперь может стать возможностью для изменений.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития отдела (комитета) управленческая культура его начальника (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру отдела. В очень большой степени влияние лидера на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а отдел только создается.

Формирование культуры муниципалитета связано с внешним для муниципалитета окружением:

- управленческая среда в целом и на муниципальном уровне в частности;

- образцы национальной культуры.[[20]](#footnote-20)

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумяважными факторами: степенью принятия служащими муниципалитета основных ценностей данной администрации и степенью их преданности этим ценностям. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности служащих могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри администрации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей муниципалитета, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций служащих для максимального сближения их с ценностями самой администрации[[21]](#footnote-21)**.**

Как было отмечено выше, интенсивность включенности человека в группу может быть различной: от чисто формальной принадлежности и формальной ориентации до полного принятия и осознанного следования философии и идеалам муниципалитета, принятым в нем ценностям, групповым нормам и ритуалам. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, должна, заключаться в том, чтобы четко различать тех служащих, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями администрации и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

Для того чтобы добиться полной идентификации служащих с администрацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в муниципалитет. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре администрации или противоречат ей.

Второй шаг делается после оформления вновь принятых сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу служащие подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей и о том, смогут ли они их принять.

После того, как новый сотрудник переживет первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации.

Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть всеобъемлющими и взаимно согласованными. Кроме того, внимание должно быть сфокусировано на тех аспектах, которые тесно связаны с организационными ценностями. Обычно в организациях, обладающих сильной культурой, лица, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания). Эти санкции могут быть выражены в скрытой форме, например, перевод работника на другое, менее престижное место.

Идентификация с основными корпоративными ценностями помогает служащим примериться с теми неизбежными жертвами, которые они приносят ради того, чтобы стать сотрудниками администрации. Они постепенно начинают принимать, а затем и разделять ценности администрации. Одновременно у них формируется уверенность в том, что муниципалитет, обладающий такой системой ценностей, не сделает ничего во вред им.[[22]](#footnote-22)

Муниципалитет, в свою очередь, старается оправдать эти издержки, создавая свои корпоративные ценности в соответствии с высшими человеческими ценностями, например, декларируя служение обществу в виде улучшения качества своих услуг.

Заключительным шагом в процессе овладения служащим всей системы корпоративных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других служащих администрации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, муниципалитет побуждает остальных служащих следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в организациях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения корпоративных ценностей.

Иногда принимается решения о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Например, внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что администрация должна приспособиться к новым условиям. Или когда организация очень стремительно развивается и осуществляет набор новых сотрудников в количествах, превышающих численность имеющегося персонала. Тогда возможен конфликт между внутренней культурой муниципалитета и ценностями, преобладающими во внешней среде.

Если произошло объединение нескольких отделов с различными корпоративными культурами, то требуются порой длительное время и значительные усилия для выработки на первом этапе терпимого отношения к другим ценностям, нормам и правилам поведения, а уже на втором и последующих этапах может идти речь о формировании новой корпоративной культуры, приемлемой большинством служащих и включающей в себя элементы прежних культур. Определенные трудности могут возникнуть в выработке основ организационной культуры у служащих разных национальностей, поскольку основу их личностной ценностной ориентации составляют национальные культуры.

Изменить уже сложившуюся корпоративную культуру непросто. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной корпоративной культуры.

При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Кроме того, очень важно, чтобы элементы новой корпоративной культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей администрации. Также необходимо, чтобы новые культурные ценности принимали и поддерживали все высшие руководители администрации, демонстрируя свою приверженность им на собственном примере. Только в этом случае «переоценка корпоративных ценностей» может пройти безболезненно[[23]](#footnote-23).

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде, чем что-то менять, следует ответить на два вопроса:

а) Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?  
б) Какой должна быть оргкультура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?[[24]](#footnote-24)

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Культуру, сложившуюся в администрации, можно изучать разными методами, среди которых можно выделить следующие:

- интервью;

- косвенные методы;

- анкетирование;

- изучение устного фольклора;

- анализ документов;

- изучение сложившихся в администрации правил, традиций, церемоний и ритуалов;

- изучение сложившейся практики управления.

Интервью.Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников администрации. Можно начать с вопроса: "Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей администрации?"

Для более детального знакомства с культурой администрации важно также получить ответы на следующие вопросы:

1. Ключевые стратегические ценности*:* какие представления лежат в основе сложившейся в администрации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?
2. Организационные символы: существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей администрации?
3. "Герои" администрации: люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей администрации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей администрации?
4. Правила и традиции: каких правил и традиций придерживаются члены администрации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей администрации?
5. Организационные ценности: что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Очень богатую информацию можно получить, попросив работников администрации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет работникам администрации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Анкетный опрос. При изучении организационной культуры конкретной администрации важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников администрации может играть важнейшую роль. Можно проводить также и анкетирование руководящего состава администрации. На основании ответов руководителей можно протестировать организацию на преобладающий в ней тип организационной культуры (см. Приложение 2).

Изучение устного фольклора. В любой администрации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников администрации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов администрации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.   
Истории про "героев" администрации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха,

- дают образцы для подражания (ролевые модели),

- устанавливают стандарты работы,

- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре администрации могут храниться и передаваться истории не только про "героев", добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про "антигероев" - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов администрации. Оргкультуру, сложившуюся в администрации или учреждении, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Анализ документов. Культура администрации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является администрация? Есть ли расхождение между словом и делом - между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей администрации.

Изучение сложившихся в администрации правил и традиций. Жизнь любой администрации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих администрациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто "высовывается", устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива. Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Такие мероприятия, как торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие и т.п., были широко распространены в СССР. Общий смысл той идеологии, которой подчинялись все эти акции, - показать заботу предприятия о "человеке труда". Сейчас опыт, накопленный в те времена, во многом растерялся, но руководители многих предприятий все чаще говорят о том, что надо возвращать хорошие традиции. Изучение действующих в администрации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство администрации получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в администрации традициям ("что выросло, то выросло") и начнет активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций,   
отвечающую целям развития администрации.

Изучение сложившейся практики управления. Сложившаяся в администрации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в администрации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Итак, изучение организационной культуры требует применения различных методов, направленных на выявление не только ее «видимой» части, но и глубинных ценностей и убеждений, разделяемых персоналом администрации. Итогом изучения сложившейся в администрации культурной среды должно стать не только описание существующих в администрации традиций, обычаев, ритуалов, но и решение таких задач, как осознание ведущих ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию, оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры и стратегии развития администрации (бизнеса), выработанной руководством.

Формирование организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию организационного развития, обеспечивала «приверженность людей к фирме, способствовала проявлению их потенциала»– длительный и сложный процесс[[25]](#footnote-25). Основные этапы формирования (изменения организационной культуры представлены на рисунке 3.

Прежде всего необходимо четко представлять себе миссию и стратегические цели администрации и определить соответствующие им ценности и другие элементы организационной культуры. В результате диагностики и изучения сложившейся культуры и соотнесения ее с желаемой можно выделить три группы элементов: положительные ценности, нормы, образцы поведения, традиции и т.п., которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные элементы оргкультуры, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем[[26]](#footnote-26). Затем уже разрабатываются и осуществляются конкретные мероприятия и изменения в администрации, направленные на устранение негативных элементов, поддержание существующих и формирование новых положительных составляющих оргкультуры.

Воздействие на организационную культуру может осуществляться посредством таких методов, как изменение объектов и предметов внимания со стороны руководства; изменение стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; изменение критерия стимулирования; смена акцентов в кадровой политике; смена организационной символики и обрядности и др.[[27]](#footnote-27)

Рассмотрим подробнее некоторые из названных методов.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: "Мы должны стать первыми!", "Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами!", "В нашей администрации работают лучшие специалисты!", "Этот год станет переломным для нашей компании".

**2. Изучение сложившейся организационной культуры**

Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выбранной руководством стратегии развития администрации

Выявление позитивных и негативных ценностей

**3. Разработка организационных мероприятий**, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

**4. Целенаправленное воздействие на организационную культуру** с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

**5. Оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых корректив.**

**1.Выработка миссии администрации определение стратегии, основных** целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения)

Рис.3. Основные этапы формирования организационной культуры*.*

Обучение персонала**.** Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к администрации и разъяснения того, какое поведение администрация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством оргкультуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в администрации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в администрации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Критерии, лежащие в основе назначений и продвижений по службе. Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих в разрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в администрации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала "выкладываться" на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей администрации и чувство гордости за свою организацию[[28]](#footnote-28).

Следует также учитывать, что предпринятые усилия по изменению корпоративной культуры окажутся  эффективными только в том случае, если не будут упущены такие важные принципы организационных изменений как: создание позитивного эмоционального фона идущих перемен; создание общественной поддержки изменений (привлечение авторитетных и сотрудников); построение системы контроля и учета результатов; организовать регулярную обратную связь о ходе изменений, информировать об успехах и т.п.[[29]](#footnote-29)

В заключении следует сказать, что, не смотря на видимую «статичность» организационной культуры, процесс ее изменения является непрерывным и требует постоянного контроля и целенаправленного воздействия со стороны руководителя.

Таким образом, организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в администрации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, - это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

**РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ**

**КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

##### (На примере муниципального учреждения «Центр

##### социальных выплат» города Белгорода)

Главная задача, поставленная в данном разделе, заключается в том, чтобы на основании репрезентативных самооценок определить особенности организационной культуры современного муниципального служащего, ведущие факторы ее формирования, основные механизмы воздействия на этот процесс, а также выявить мнение служащего о том, какие нравственные аспекты повседневной практики администрирования для него особенно существенны, еще раз показать, что только ориентируясь на высокие моральные ценности человек развивается, совершенствуется. При этом публичные, нравственные самооценки не отражают в полной мере реальный уровень нравственности тех, кто эти оценки выставляет. Человек, как говорил Аристотель, может считать себя справедливым, только творя дела справедливые.

Приоритеты служащих в отношении выбора своего жизненного и производственного пути выглядят вполне достойно и убедительно: творческий характер управленческого труда, стремление к высокому профессионализму и компетентному решению служебных задач; защита прав и свобод граждан; поддержка малоимущих и обездоленных, борьба с безработицей. Приведем данные социологического среза, касающиеся организационной культуры муниципальных служащих (см. Приложение 3).

Были опрошены служащие муниципального учреждения « Центр социальных выплат» города Белгорода.

На вопрос: «Что, по вашему мнению, вкладывается в понятие «организационная культура»?» 69% опрошенных ответили: «Профессиональная культура – знания своей профессии, доскональное постижение ее сути, умение применять различные методы социального управления и передавать знания, предвидеть результаты своей деятельности».

23% считают что «Профессиональная культура – умение сознательно и творчески выполнять свою работу, руководствуясь нормами корпоративной культуры организации».

«Профессиональная культура – доскональное знание своей профессии, способность успешно осуществлять конкретную деятельность на конкретном рабочем месте» – так ответили 8% служащих.

##### В результате исследования выяснилось, что 31% муниципальных служащих уверены, что корпоративная культура присуща государственным и муниципальным служащим и, в частности, своему учреждению; 8% ответили «скорее да, чем нет»; а 23% считают, что организационная культура в организации отсутствует. На данный вопрос затруднились ответить 38% всех опрошенных. Такой большой процент затруднившихся указывает на отсутствие у служащих муниципального учреждения «Центр социальных выплат» города Белгорода) понимания определения «корпоративная культура».

Анализ мотивов выбора работы в муниципальных органах выявил следующую иерархию реальных мотивов, которыми руководствуются люди, приходя на муниципальную службу.

Некоторая часть служащих (32%) поступила на работу, исходя из стремления служить обществу, обеспечить себе перспективы для дальнейшего профессионального роста и повышения социального статуса.

Такими важными и социально значимыми мотивами перехода на муниципальную службу, как «стремление занять достойное положение в обществе», «желание заслужить уважение окружающих», руководствуется примерно 43% служащих.

Вот еще один, не менее интересный факт: только 7% опрошенных (по их собственному признанию) при выборе работы в аппарате органов муниципальной власти руководствовались откровенно меркантильным соображением – стремлением к материальному благополучию. Наверняка этот показатель существенно занижен, т.к. признаться в стремлении обеспечить себя материально за счет муниципальной должности готов далеко не каждый служащий. Тем не менее можно сделать вывод: служащие понимают и стараются скрыть невысокий нравственный уровень и антиреформаторскую суть мотивов своей служебной деятельности. Стремление максимально использовать статус служащего в личных целях серьезно тормозит процесс становления демократического государства, обновления российской действительности.

Муниципальные служащие и правящая элита понимают, что нравственное оздоровление аппарата невозможно без решения проблемы культурного развития общества. Если не произойдет духовного переворота в сознании и сердцах людей, трудно рассчитывать, что призывы к демократии, скандальные разоблачения в газетах, государственное регулирование экономики, курсы повышения квалификации или что-либо иное серьезно изменят ситуацию в стране.[[30]](#footnote-30)

Не случайно более половины (78%) опрошенных на первое место в нравственном формировании работника управления ставят, прежде всего, честность, правдивость, дисциплинированность. Менее всего развиты среди служащих такие качества, как неприятие негативных проявлений, отсутствие экстремизма. Значительное количество опрошенных считает, что главным стимулом на работе для них является причастность к большим и важным событиям и возможность помочь другим людям.

Следует подчеркнуть, что такой благородный побудительный мотив, как «патриотизм» стоит лишь на пятом месте по популярности. Менее всего стимулируют работу такие ценности как: «религиозные чувства», «соответствие стереотипам и привычкам», «возможность отличиться» и «деньги, зарплата».

Отвечая на вопрос: «Какими качествами должен обладать служащий?», муниципальные служащие расставили данные качества в следующем приоритетном порядке:

- самоотождествление с правительственной политикой;

- готовность участвовать в определении правительственной политики;

- тяга к карьере муниципального служащего;

- преданность;

- сопротивляемость стрессам и разочарованиям;

- восприимчивость к новым методам и технике управления;

- решительность;

- способность ориентироваться в обстановке;

- знание людей;

- объективность;

- политическая и социальная эрудиция;

- коммуникабельность;

- контактность, внимание к окружающим;

- творческий подход;

- умение анализировать;

- корректность, порядочность;

- практический опыт;

- чувство ответственности.

Приведенное ранжирование качеств свидетельствует, что главными для муниципальных служащих являются качества, позволяющие им отождествлять себя с политикой государства, ориентирование на исполнение полномочий прежде всего в интересах своей организации, а не в интересах общества. Это еще раз подтверждает, что муниципальная служба, как и государственная, по-прежнему является довольно закрытой, нацеленной на защиту интересов государства. Примечательно, что внизу оказались те качества, которые являются наиболее востребованными на современном этапе реформирования государственной и муниципальной службы.

Сформулируем общий вывод: муниципальные служащие в своем большинстве – люди достойные, доброжелательные, настоящие труженики. В связи с вышеизложенным можно выделить несколько уровней профессионально-нравственного развития личности муниципального служащего:

1.Тонкий, но достаточно прочный слой людей, живущих по высшим критериям гуманизма, демократии и морали. Они заинтересованы служить обществу и государству больше, чем самим себе. Источником их энергии и законопослушность, лояльность государству. Это профессионалы, способные на широкий философский взгляд на вещи, к органическому сочетанию личного, коллективного и государственного интереса, готовые квалифицированно руководить крупными проектами и планами. Им чуждо формула «цель оправдывает средства». В большинстве случаях это сильные и волевые натуры, независимые и твердые в принятии решений в рамках своих полномочий. По ним окружающие выверяют свои этические предпочтения и поступки, суждения и оценки. Это реальные лидеры, по-настоящему референтные личности, вселяющие оптимизм и уверенность.

2.Второй уровень представляют работники, стремящиеся неукоснительно исполнять возложенные на них обязанности, они воспринимают свои должностные права и обязанности как «святую» политику. Чаще всего это люди с налетом догматического мышления. Но для них характерно гармоническое сочетание целей, средств и результатов трудового процесса. Такие люди используют все конструктивные возможности радикальных перемен, чтобы направить их на благо своего ведомства, они индентифицируют свое личное благополучие с благополучием государства. Эти работники не растрачивают себя по пустякам, стараются добиться большего при минимальных затратах. Их можно назвать фанатиками. Превращение высших требований морали в норму внутренний жизни для них бесспорная ценность. Они отличаются порядочностью и человечностью, каким-то «воинствующим оптимизмом», хотя нередко во вред себе.

3.Значительная группа ответственных и инициативных работников, образцовых по многим нравственным параметрам. Это «активисты». Как правило, они отличаются респектабельностью, уверенностью в себе, способностью пойти на риск; это цементирующая морально-психологическая сила в организации.

4.Этот уровень составляют кадры, характеризующиеся исполнительностью, способностью к сопереживанию, но без отклонений от инструкции и без компромиссов, особенно, если речь идет об интересах дела, интересах государства. Это работники консервативного типа. Они трудно идут на реформы, всячески стараются сохранить сложившийся порядок вещей. Они предпочитают жизнь в труде, но относительно спокойную и предсказуемую, без осложнений излишним риском. Для таких работников власть и престиж в обществе уходят на второй план, им больше по душе стиль «не высовываться» в процессе «хождения на службу». Работники такого склада несут в себе пережитки застойных лет. Им трудно дается моральный выбор, действия, согласованные не с начальником, а с голосом собственной совести и требованиями гражданского долга.

5.Немалую группу составляют работники с властными амбициями и мещанским сознанием, с преобладанием потребительской психологии и иждивенческих настроений. Чаще всего это откровенные карьеристы, индивидуалисты, их помыслы и чувства сосредоточены на самих себе. Они работают исключительно в «своей среде». Поступки таких людей нередко «на грани фола» и завершаются порой противоправными действиями.

6.На нижнем уровне – бюрократы и приспособленцы. Их называют политиканами. Главная цель – подняться как можно выше по карьерной лестнице. Для этого они готовы использовать свое служебное положение, стыд им не присущ. Они приветствуют любые перемены, которые укрепляют их личную власть и богатство. Среди них и те, кто сумел превратить муниципальный аппарат в управленческий механизм по организации различных кланов, в своеобразный щит для защиты себя и себе подобных. Именно представители этой прослойки чиновничества больше других любят поговорить о нравственности и справедливости, о честности и непримиримости к формализму и бюрократизму.

Проведенное исследование показывает, что необходимо шире вводить в действие основные положения Этического кодекса муниципального служащего (см. Приложение 4). Этот кодекс устанавливает определенные правила поведения, соблюдение которых значительно облегчает внутриорганизационные отношения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

##### В дипломной работе рассмотрен актуальнейший вопрос анализа и совершенствования организационной культуры муниципального учреждения «Центр социальных выплат» города Белгорода. На сегодняшний день понятие организационной культуры достаточно широко применяется для коммерческих организаций. Для органов же местного самоуправления понятие «организационная культура» не проработано, хотя и играет важное значение для такого типа организации, являющейся "лицом" отдельно взятой территориальной единицы (города, поселка, села, деревни), представителем интересов его населения.

В работе подробнейшим образом рассмотрено понятие «организационная культура», определено ее содержание и структура, отдельно рассмотрены вопросы ее развития, поддержания, управления.

Организационная культура муниципальных служащих – набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции служащих, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность; эти правила, приемы, фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе муниципальными служащими приемлемого способа действия, анализа и принятия решений; служащие администрации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в администрации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые наиболее авторитетными служащими, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение поставленных целей.

Помимо ценностей в структуре корпоративной культуры играют большую роль внутриорганизационные нормы и социальные роли. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или не формальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Муниципальная служба – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали муниципальными служащими; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности местной администрации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что муниципалитет имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Основной акцент в работе сделан на проблеме оценивания организационной культуры, сложность которого обусловлена широтой и многофакторностью самого этого понятия, а так же неопределенностью его связи с выполняемыми органи­зацией функциями. Помимо этого указанная проблема для органов местного самоуправления не является решенной.

Во многом успех процедуры оценивания зависит от грамотного, обоснованного выбора факторов оценки, а также расстановки их приоритетов. Другими словами, задачу оценивания организационной культуры можно поставить так: необходимо разработать методику оценивания организационной культуры, базирующуюся на ряде факторов, в наибольшей степени определяющих организационную культуру в аспекте выполняемых организацией функций.

На базе выделенных факторов и их глобальных приоритетов разработан опросник для оценивания организационной культуры служащих учреждения. Помимо опросника, для получения более точного результата, целесообразно дополнительно применять такие методы как наблюдение, анализ документов, тестирование, личная беседа.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что муниципальные служащие в своем большинстве – люди достойные, доброжелательные, настоящие труженики. Проведенный анализ показывает, что необходимо шире вводить в действие основные положения этического Кодекс муниципального служащего.

Муниципальная служба не является привилегией. Муниципальный служащий, вступая на муниципальную службу, добровольно ограничивает некоторые свои права, в частности право на критику, предпринимательскую деятельность, избирательные права и др.

Это обусловлено тем, что этические нормы муниципального служащего являются более строгими, чем обычные нравственные нормы. Высшие должностные лица, государственной и муниципальной службы объективно наделены большей властью и полномочиями. Институциональная власть является решающим фактором в достижении практических целей и моральных идеалов общества. Этические требования становятся более строгими и ответственность тем больше, чем выше статус муниципального служащего.

Муниципальный служащий должен отвечать следующим требованиям: обладать особым социальным чувством беспристрастности, то есть, имея право на уважение своих личных политико-мировоззренческих взглядов, преданно, бескорыстно и честно служить демократии; может выражать свои личные политические взгляды и оценки вне своей каждодневной профессиональной деятельности; обязан проявлять политическую сдержанность – недопустимо публично вставить под сомнение или умалять важность принятых муниципальными органами решений, распускать различные слухи, ущемляющие достоинство или подрывающие репутацию муниципальной службы; не имеет право использовать свое служебное положение в интересах отдельных политических партий и движений, вести активную партийно-политическую работу, участвовать в идеологических баталиях.

Пока в нашей системе муниципальной службы новая организационная культура внедряется медленно, с большим трудом. Многое подвергается деформации или попросту попирается. Вековые традиции, привычки и стереотипы очень устойчивы, старые моральные нормы и оценки сохраняются даже тогда, когда жизнь давно изменилась. Поэтому сегодня, как никогда, необходимы целенаправленные и последовательные усилия по очищению морально-психологической атмосферы аппарата и оздоровлению образа жизни муниципальных служащих.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации – СПб.: Литера, 1999. – 48с.
2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». – М.: Известия, 1995. – - 40с.
3. Указ Президента Российской Федерации №885 от 12.08.2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих»//Российская газета. – 2002. – 15 авг.
4. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура»// Материалы сайта «ЭМСИ-Консалтинг». [http://www.emsi.ru/420-087.html](http://www.emsi.ru/420-087.html/).
5. Административная этика / Под общ. ред. В. Л. Романова. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 303 с.
6. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. – М.: Дело, 2001. – - 112 с.
7. Алехина О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании / О. Алехина // Управление персоналом. – 2000. - № 2. – С. 73-76.
8. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 203 с.
9. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 192 с.
10. Бочкарев А. В. Механизм формирования корпоративной культуры// Материалы сайта «Человеческие ресурсы Урала». http:// [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru).
11. Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. – М.: Фонд «Правовая культура», 1994. – 172 с.
12. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1999. – - 528 с.
13. Власова Н. Корпоративная культура // Сайт «Люди и дела». <http://delo.cn.ru/0101/0101-34-12-18.html>.
14. Деловой этикет / авт.-сост. И. Афанасьев. – Киев: Альтерпрес, 1998. –320 с.
15. Добролюбова В. Добролюбов Е. Действенное изменение организационной культуры// Банковские технологии. – 2002. - № 1. – С. 38 – 45.
16. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения// Кадровый вестник. – 2000. - № 12. – С. 25. – 31.

Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720с.

1. Зиновьев Е. Культура бывает и корпоративная. Кадровики осваивают смежные сферы// Сайт «[Компания](http://www.ko.ru/)» <http://www.ko.ru>. – 28.01.2002.

Зинченко Г.П., Константинова Л.В. Социокультурные основания государственной и муниципальной службы. – Ростов-н/Д, 1997. – 415 с.

1. Ильясов Р. Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации // Сайт «Персонал» http://[www.hrc.ru/index.php3?id=publishing](http://www.hrc.ru/index.php3?id=publishing) – 29.03.2001.

К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры/Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПБ. - 2001. – 320с.

1. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В. Катков // Управление персоналом. – 2000. - № 2. – С. 66-71.
2. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса// Управление персоналом. – 2000. - № 11. – С. 45 – 50.
3. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2000. - № 11. – С. 28-35.
4. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. - М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2001. - 512 с.
5. Кравченко А.И. Культурология: Учебное пособие для вузов. - 3-е изд.- М.: Академический проект, 2001.<http://www.countries.ru/library/typology/econcult.htm>
6. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
7. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник МГУ. Серия 14. Психология - 1997. - №4. ‑ С. 55-65.
8. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 24-30.
9. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.
10. Максимовский М. В. Этикет делового человека. – М.: Дидакт: ТОО «Эпоха», 1994. – 110 с.
11. Манаенков Д. Изменение культуры предприятия // Сайт «Human Resources Management». [http://www.hrm.ru](http://www.begin.ru). - 04.06.2002.
12. Медведева Г. П. Этика социальной работы. – М.: ВЛАДОС: Моск. гос. соц. ун-т, 1999. – 206 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.:Дело, 1999. – 800 с.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
15. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.

Невлева И.М. Деловая культура: универсальность и специфика: Монография. – Белгород: Кооперативное образование, 2001. – 241с.

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. - СПб.: Питер, 2000. - 447 с.
2. Описание ролей менеджера по Г.Минцбергу. http://stat.bashedu.ru/konkurs/ibatullina/rus/rules.htm.
3. Организационное поведение. Учебник для вузов/ Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. - Тюмень: Вектор Бук, 1998 – 345 с.
4. Павлова М.Н. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры: Автореф. дис. ... канд социол. наук. - М., 1995. - 23 с.
5. Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса. – М.: Дело, 2001. – 280 с.
6. Психология и этика делового общения / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2000. – 326 с.

Психология управления/Отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: «Сибирское соглашение»; М.: ИНФРА-М, 2001. – 150с.

Пугачева В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 279с.

1. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма", 1998 – 231 с.
2. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим // [Управление персоналом. – 2000. - № 11](http://www.intel-sintes.ru/Magazin/index2.htm). – С. 23-34.
3. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000. – 196 с.

Смирнов Э.А. Теория организации, - М.: ИНФА-М,2002. – 248с.

Современный толковый словарь русского языка/Гл. ред. С.А. Кузнецова. – СПб.: «Норинт», 2001. – 960с.

1. Соловьев Э. Я. Современный этикет. – М.: Ось-89, 2000. – 207 с.
2. Спивак В. А., Андреева И. В. Этика делового общения и делопроизводство. – СПб Изд-во С-Пб. Ун-та экономики и финансов, 1994. – 64 с.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. - 352 с.
4. Станкин М. И. Организационная культура руководителя / М.И. Станкин // Управление персоналом. – 2002. - № 5. – С. 70-73.
5. Староверов О. «Обучающийся» подход к развитию культуры организации // Управление персоналом. – 2001. - № 7 . – С. 41 – 46.

Стили руководства. <http://www.inrost.ru/division/pr/seminar.html>.

1. Столин В., Кириллов Л. Искусство делегирования / В. Столин, Л. Кириллов // Управление персоналом. – 2000. - № 11. – С. 45- - 48.
2. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39-45.
3. Тепфер Й. Консультирование по процессу в Российских организациях: сложности связанные с культурными особенностями / Й. Тепфер // Управление персоналом. – 2000. – №1. – С. 54 - 58.

Удальцова М.В Социология управления. – М.: ИНФА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 144c.

Управленческая культура и ее составляющие элементы. http://www.studentu.ru/referat/view.shtml?econ165

1. Уткин Э. А. Этика бизнеса. – М.: Зеркало, 2001. – 254 с.
2. Ушакова Д. Корпоративная культура – опыт формирования// Материалы сайта «Человеческие ресурсы Урала. http:// [www.uhr.ru](http://www.uhr.ru).
3. Федцов В. Г. Культура сервиса. – М.: ПРИОР, 2001. – 208 с.
4. Фритц ван ден Берг. Межкультурное общение: минное поле для непосвященных. «Путешественник должен быть всегда начеку» // Управление персоналом. – 2000. - № 2. – С. 71-73.
5. Чемиков В. Корпоративная культура компании и те, кто ее формирует// Кадровый вестник. – 2000. - № 12.- С. 12 -16.

Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отд-ние, 1997. – 568 с.

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - С-Пб.: Питер, 2002. - 234 с.
2. Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. – Минск: Амалфея, 1997. – 384 с.

###### П Р И Л О Ж Е Н И Я

# Приложение 1.

**Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шайну).**

|  |
| --- |
| ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ И ВЫЖИВАНИЯ |
| 1. МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ. Определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии во исполнение этой миссии 2. ЦЕЛИ Установление специфических целей; достижение согласия по целям   •СРЕДСТВА. Методы, используемые для достижения целей, достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности   1. КОНТРОЛЬ. Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов, создание информационной системы 2. КОРРЕКЦИЯ. Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, невыполнивших задания |

|  |
| --- |
| ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ |
| •ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ. Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и кон­цепций  •ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП, Уста­ новление критериев членства в организации ее группах  •ВЛАСТЬ И СТАТУС. Установление правил по приобретению, поддержа­ нию и потере власти, определение и распределение статусов в организации  •ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. Установление правил об уровне и характере со­ циальных отношении в организации между полами, возрастами и т.п., определение допус­ тимого уровня открытости на работе  •НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ. Определение желательного и нежелательно поведения  •ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса |

**Приложение 2.**

**Тест на выявление типа организационной культуры, преобладающего в администрации**

**Инструкции по заполнению***:* Предложенные десять вопросов касают­ся разных сторон работы администрации. По каждому вопросу подчеркни­те тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу администрацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в администрации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящи­ми две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей администрации.

**1.** Основное дело руководства - это...

А. Организация производства и поиск рынков сбыта

Б. Направлять работу и повышать эффективность

В. Делегирование ответственности и координация работы подраз­делений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

**2.** Коммуникации в нашей администрации в основном:

А. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме

В. Личные

Г. Частые и неформальные

**3.** Контроль в основном основан на:

А. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руко­водителем

В. Показателях сбыта продукции

Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

**4.** Мотивация чаще основана на:

А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях

Б. Надежде на повышение

В. Личных оценках

Г. Повышении статуса

**5.** Организационная структура в основном:

А. Неформальная

Б. Централизованная, функциональная

В. Децентрализованная и линейно-штабная

Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

**6.** Основные ценности:

А. Доминирование и подавление сопротивления

Б. Рациональность и поддержание порядка

В. Защита интересов членов администрации

Г. Достижение целей подразделения

**7.** Люди работают в основном, чтобы:

А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении

Б. Получать удовлетворение от работы

В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

**8.** Отношения с другими организациями в основном строятся на:

А. Взаимных интересах и общности

Б. Сотрудничестве

В. Конкуренции

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

**9.** Власть в основном основана на:

А. Компетентности, опыте и знаниях

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок

В. Должностной позиции

Г. Способности и желании помогать другим людям

**10.** Людей поощряют в основном за:

А. Способность добиваться результата и побеждать

Б. Следование правилам и процедурам

В, Помощь другим людям

Г, Вклад в достижение целен администрации

# Ключ к тесту

При подведении итоги для каждого вопроса обведите в кружок те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число букв, отмеченных кружками.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ВОП­РОС № | Авторитарная культура | бюрократичес­кая культура | Культура, ориентирован­ная на удачу | Культура, ориентирован­ная на человека |
| 1 | Б | В | А | Г |
| 2 | А | Б | Г | В |
| 3 | Г | А | В | Б |
| 4 | В | Г | Б | А |
| 5 | Б | В | А | Г |
| 6 | А | Б | Г | В |
| 7 | Г | А | В | Б |
| X | В | Г | Б | А |
| 9 | Б | В | А | Г |
| 10 | А | Б | Г | В |
| Итого: того: |  |  |  |  |

**Авторитарная культура** основана на централизации власти и чет­кой структуре подчиненности. От членов администрации ожидается бе­зусловное подчинение власти вышестоящего руководства, любое сопро­тивление подавляется. От людей ожидаются результаты и ориентация на победу. Исполнителей поощряют или наказывают на основании личных оценок руководства.

**Бюрократическая культура** предполагает, что позиция в администрации дает определенные преимущества их обладателю. Для данной куль­туры характерна система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно самых разных сторон жизни администрации. Власть, полномочия и ответственность в этой куль­туре преимущественно определяются позицией в иерархии.

**Культура, ориентированная на задачу.** Эта культура характерна для матричных или проектно-ориеитированных организаций. Руководство распределяет проекты между разными подразделениями администрации, проекты разрабатываются и реализуются автономно командами, ко­торые набираются из имеющегося персонала, часто только для выпол­нения конкретного проекта. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней ком­петентности и подчинение иерархической власти процессу разра­ботки или исполнения задания.

**Культура, ориентированная на человека.** Человек является ключевой ценностью для администрации, которая работает для того, чтобы служить интересам людей. Администрации этого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто та­кой тип культуры можно найти внутри большой администрации, когда некоторая группа специалистов имеет сильную потребность в отстаи­вании своих интересов или права на особый тип отношений (напри­мер, программисты, исследователи).

.

1. Эдгар Шейн Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 270с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Харис П.Р., Моран Р.T. Управление культурными различиями. – М.: Дело, 1991. - 368с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сате В. Культура и корпоративные отношения. – М.:Вагриус, 1985. – 154с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 1985. – 180с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). - М.: Прогресс, 1986. – 220с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хофстед Г. Культуры и организации: особенности и разновидности. – М.:Вагриус, 1994. – 126с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. –286 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. См.: Мисникова Н.А. Организационная культура и ее роль в менеджменте : Дисс. … канд. экон. наук : 08.00.05/ Гос. ун-т управления. – М., 2001. [↑](#footnote-ref-8)
9. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма", 1998. – 257с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Павлова М.Н. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры: Дис.канд.социол.наук. - М., 1995. - 195 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. См.: Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики -  
    С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология - 1997. - №4.  [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1999. – С. 214. [↑](#footnote-ref-12)
13. См.: Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО "Барма", 1998. [↑](#footnote-ref-13)
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2001. – С.421. [↑](#footnote-ref-14)
15. См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. [↑](#footnote-ref-15)
16. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим? // [Управление персоналом. – 2000. - № 11](http://www.intel-sintes.ru/Magazin/index2.htm). – С. 24.

    [↑](#footnote-ref-16)
17. См.: Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001. [↑](#footnote-ref-17)
18. Зинченко Г.П., Константинова Л.В. Социокультурные основания государственной и муниципальной службы. – Ростов-н/Д, 1997. – С.87-89. [↑](#footnote-ref-18)
19. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. – М., 1999. – С.431. [↑](#footnote-ref-19)
20. Виханский О. С., Наумов А. И. Указ.соч. – С. 433. [↑](#footnote-ref-20)
21. См.: Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-21)
22. Романов В.Л. Особенности карьерного процесса в системе государственной службы / В.Л.Романов // Служебная карьера. – М., 1998. – С. 345-347. [↑](#footnote-ref-22)
23. См.: Добролюбова В. Добролюбов Е. Действенное изменение организационной культуры// Банковские технологии. – 2002. - № 1. – С. 43. [↑](#footnote-ref-23)
24. См.: Магура М. Организационная культура как средство реализации организационных изменений // Управление персонало. - 2002. - № 1. - С. 26. [↑](#footnote-ref-24)
25. Власова Н. Корпоративная культура // Центр "Харизма" Нелли Власовой ( http://delo.cn.ru/0101/0101-34-12-18.html). [↑](#footnote-ref-25)
26. Бочкарев А. В. Механизм формирования корпоративной культуры// Материалы сайта «Человеческие ресурсы Урала» (http:// www.uhr.ru). [↑](#footnote-ref-26)
27. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение. - М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2001. – С. 30. [↑](#footnote-ref-27)
28. См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – С. 340-344. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ушакова Д. Корпоративная культура – опыт формирования// Материалы сайта «Человеческие ресурсы Урала (http:// www.uhr.ru) [↑](#footnote-ref-29)
30. Охотский Е.В. Административно-политическая элита и государственная служба в системе властных отношений. – Ростов-н/Д., 1998. – С. 137. [↑](#footnote-ref-30)