

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что на рубеже XX - XXI вв. понятие «организационная культура» стало одним из ключевых в теории и практике управления. Практическая деятельность передовых социальных (хозяйственных) организаций по совершенствованию своей организационной культуры создает предпосылки для теоретического обобщения их опыта, а новые теоретические разработки проблем организационной культуры способствуют появлению новых интересных практических подходов к ее формированию и развитию.

На современном этапе развития российского общества особый интерес представляет то, как осуществляется становление современной организационной культуры в органах государственного и муниципального управления России, как при этом используются современные теоретические разработки и передовой мировой и отечественный опыт. Именно это обусловило выбор темы исследования.

**Научная и практическая значимость исследования.** Научная значимость исследования заключается в том, что оно позволяет осмыслить имеющиеся концепции организационной культуры, теоретические подходы и на основе их систематизации определить то, что является наиболее ценным для дальнейшей разработки в теории управления. Практическая же значимость исследования состоит в том, что на основе изучения теоретических основ организационной культуры и практики ее становления в муниципальных органах управления России возможно разработать практические меры, позволяющие обеспечивать дальнейшее совершенствование всех сторон организационной культуры в органах местного самоуправления РФ.

**Степень изученности проблемы.** Организационная культура стала предметом научного исследования сравнительно недавно - примерно с середины 80-х гг. ХХ в. Однако уже многие аспекты создания, развития и совершенствования организационной культуры в современных социальных (хозяйственных) организациях разработаны в зарубежной и отечественной управленческой литературе.

При этом в литературе отсутствует единство в подходах к определению сущности, содержания и структуры организационной культуры.

Ключевым понятием для определения сущности организационной культуры, по мнению некоторых иностранных ученых (например, У. Бреддик, Дж.К. Лафта, Л. Якокка и др.) является «человеческая среда»[\[1\]](#). Другие западные авторы (Р. Килман, М. Сакстон, Р. Серга и др.) видят в оргкультуре социальную энергию, движущую людей в их действиях, некое скрытое, но объединяющее начало, которое выполняет в организации ту же роль, которую личность выполняет на уровне индивидуума. С этих позиций организационная культура выступает как сущность организации, нечто, «наполняющее ее, как содержимое наполняет чашу» (такой образ рисует Мерил Райс Луи)[\[2\]](#).

Ряд отечественных специалистов в области управления организацией, такие как И.Н. Герчикова, В.Г. Шипунов, Л.В. Карташова, Е.Н. Кишкель предлагают рассматривать организационную культуру как свойство, атрибут организации, существующий на основе характеристик, наиболее ценившихся в организации[\[3\]](#).

Вместе с тем представители различных школ и направлений в теории менеджмента и теории организации едины в следующем: организационная (используется также термин «корпоративная») культура - важнейший фактор внутренней среды социальной (хозяйственной) организации.

В качестве такого фактора организационная культура требует дальнейшего исследования, прежде всего в аспекте возможностей ее практического использования в качестве **инструмента управления** поведением в проектной деятельности. Этот аспект, в особенности применительно к муниципальным органам современной России, мало изучен.

Исходя из этого, мы формулируем **цель и задачи** настоящего исследования.

**Цель** данного исследования - опираясь на теоретические подходы и передовой опыт, осуществить анализ проблем влияния организационной культуры на проектную деятельность.

Постановка цели исследования предопределила формулирование следующих задач исследования:

-анализ содержания и структуры организационной культуры как одного из ключевых факторов внутренней среды современных организаций;

- рассмотрение компонентов организационной культуры, определяющих ее роль как инструмента управления поведением в проектной деятельности;
- анализ опыта становления современной оргкультуры в органах муниципального управления Российской Федерации (на примере администрации города Пятигорска);
- определение основных путей совершенствования организационной культуры в муниципальных органах России.

**Предметом исследования** является организационная культура как ключевой фактор внутренней среды современных (хозяйственных) организаций, выступающий в качестве одного из важнейших инструментов социального управления.

**Объектом исследования** выступает персонал (коллектив) администрации г. Пятигорска, в котором осуществляется проект новой организационной культуры.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступают современные теоретические представления о сущности, содержании и структуре организационной культуры, ее роли и компонентах, изложенные в работах зарубежных и отечественных авторов (У.Бреддика, Дж.К.Лафта, Р. Килмана, М. Сакстона, Р. Серпы Л.Якокки, И.Н. Герчиковой, А.П. Горбунова, В.Г. Шипунова, Л.В. Карташовой, Е.Н. Кишкеля и др.).

Принципиальным для нас является отнесение организационной культуры кциальному самостоятельному фактору внутренней среды организации. Рождаемая людьми, их сознанием, их деятельностью, оргкультура отчуждается от них и продолжает жить своей собственной жизнью, развиваясь по своим законам и взаимодействуя с другими факторами.

Мы солидаризируемся с теми авторами, которые относят к организационной культуре не только духовные, но и материальные культурные образцы: образцы представлений, предпочтений, ценностей, ожиданий, социального поведения и взаимодействия, обрядов, ритуалов, традиций, стиля руководства, методов принятия решений, сооружений, оборудования и мебели, кабинетов, коридоров, автостоянок, предметов личного и общего пользования, досок объявлений и т.д.

**Эмпирическую основу исследования** составили документы и материалы администрации г. Пятигорска, личные наблюдения автора, выводы, сделанные им в

результате бесед с руководителями и работниками администрации города в период прохождения практики.

**Практическими результатами исследования** стали практические рекомендации по совершенствованию организационной культуры, которые в форме служебной записки были направлены в администрацию города Пятигорска и приняты к рассмотрению и внедрению.

**Структура работы** соответствует цели и задачам исследования, указанным выше.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

## **Глава 1. Организационная культура в теории и практике современного управления**

### **1.1. Содержание и структура организационной культуры**

В последние годы возрос теоретический и практический интерес к организационной культуре как одному из ключевых факторов внутренней среды социальных (хозяйственных) организаций. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен организационной культуры оказывает на результативность и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем организационной (корпоративной) культуры, который формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных сторон.

Социальная (хозяйственная) организация - это сложный организм, одной из ключевых основ развития жизненного потенциала которого является организационная культура: ее структура и содержание, способы и методы ее использования руководителями в качестве инструмента управления. Все это не только отличает одну организацию от другой, но существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее самостоятельным внутренним фактором, оказывающим активное воздействие на членов организации, модифицирующим их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее содержание. Поэтому с теоретической точки зрения особый интерес представляет анализ, во-первых, содержания и структуры организационной культуры, во-вторых, тех компонентов, которые позволяют ей выступать в качестве особого инструмента социального управления.

В первой части этой главы мы рассмотрим основные теоретические подходы к раскрытию содержания и структуры организационной культуры как фактора внутренней среды организации, во второй части главы - те компоненты, которые составляют ее содержание как инструмента управления организационным поведением.

Задача этой части работы состоит в том, чтобы рассмотреть содержание и структуру организационной культуры и дать определение организационной культуры как категории управленческой теории.

Что касается **содержания** организационной культуры, большинство авторов рассматривают его с точки зрения тех ценностей, которые превалируют внутри организации. При этом большое внимание в последнее время уделяется различиям в содержании национальных организационных культур. Этот аспект действительно имеет огромное значение в условиях, когда усиливаются процессы интернационализации и глобализации бизнеса и менеджмента.

Более широкое толкование понятия «оргкультура» охватывает всю внутреннюю жизнь организации: это как бы ее образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений, или о том, как поощряются или наказываются работники организации. Это толкование включает и различные отношения внутри организации, например, терпимость к оппозиции, стремление к новому качеству управления и т.д.

В этом смысле понятие организационной культуры совпадает с более широким понятием, употребляемым такими учеными, как Дж. К. Лафта, У.Бреддик, Л. Якокка и другими, - «человеческая среда»[\[4\]](#). Не случайно, что некоторые авторы (Р. Килман, М. Сакстон, Р. Серпа и др.) видят в оргкультуре некое скрытое, но объединяющее начало, нечто, «наполняющее ее, как содержимое наполняет чашу»

[\[5\].](#)

Такой подход, несомненно, представляется продуктивным, поскольку организационная (корпоративная) культура является продуктом взаимодействия:

- организации (фирмы) как формальной структуры, имеющей целевую функцию;
- отдельных индивидуумов, участников деятельности организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- коллектива в целом и отдельных социальных групп (формальных и неформальных), сформировавшихся в пределах организации;
- внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности.

Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве социальной (хозяйственной) организации, проходя через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры, то есть отдельное хозяйственное явление становится фактом культуры, если оно получает выражение как культурное явление, как фактор «человеческой среды» организации.

Такое, в общем-то, широкое понимание организационной культуры базируется, как справедливо отмечает А.П. Горбунов, во-первых, на понимании культуры как охватывающий все, что неприродно, как совокупности творений человека, во-вторых, на понимании тесной взаимосвязи оргкультуры с общей системой социокультурных отношений в обществе и системой экономических отношений[\[6\]](#).

Вместе с тем многие специалисты в области управления организациями, в частности, И.Н. Герчикова, Л.В. Карташова, Кишкель Е.Н., Шипунов В.Г., предлагают рассматривать организационную культуру как **свойство, атрибут** организации, формирующуюся на основе сочетания следующих характеристик:

- личная инициатива, то есть степень ответственности, свободы и независимости, которой обладают работники (сотрудники) организации;
- степень риска, то есть готовность работников пойти на риск;
- направленность действий, то есть постановки организацией четких целей и планирования ожидаемых результатов их выполнения;
- согласованность действий, то есть скоординированное взаимодействие подразделений и отдельных сотрудников;
- управленческая поддержка, то есть обеспечение свободного взаимодействия , а также помощи и поддержки деятельности сотрудников со стороны

управленческих служб;

- контроль, то есть наличие правил и инструкций, применяемых для наблюдения за поведением сотрудников;
  - идентичность, то есть степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
  - система стимулирования (мотивации), то есть учет степени исполнения работ и организация системы поощрений;
  - конфликтность, то есть степень готовности сотрудника открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;
- модели формального взаимодействия, то есть выражение взаимодействия в формальной иерархии и подчиненности<sup>[7]</sup>.

Оценивая любую организацию по этим характеристикам, можно, как считают указанные авторы, составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется и общее представление сотрудников об организации.

Эти различные точки зрения на феномен организационной культуры, на наш взгляд, **дополняют** друг друга. Нельзя не поддержать мнение о том, что неверно абсолютно противопоставлять понимание оргкультуры как сущности, как способа жизнедеятельности организации и как ее свойства, атрибута - категория оргкультуры охватывает **оба эти измерения**.

Организационная культура не есть нечто застывшее. К ней необходимо подходить как к особой качественной определенности совместной деятельности людей в организации, которая обладает определенной спецификой для данной организации и в каждый данный момент ее развития<sup>[8]2</sup>.

Развивая далее анализ организационной культуры, следует указать на те **свойства**, которые всегда присущи ее содержанию:

1. всеобщность;
2. формальность / неформальность;
3. устойчивость.

Итак, оргкультура как социокультурная система выступает и в роли объекта и в роли субъекта: с одной стороны, она есть результат деятельности людей, а с другой стороны, отчуждаясь от своих создателей в качестве этого результата, она становится регулятором их последующей деятельности.

Исходя из вышеизложенного, мы полностью присоединяемся к следующему определению организационной культуры, на наш взгляд, раскрывающему диалектику ее функционирования:

**Организационная культура - это функционирующая в рамках социальной организации система социально наследуемых материальных и духовных (идеальных) факторов человеческой деятельности, которая, синтезируя сложившуюся в обществе и его подсистемах совокупность социокультурных отношений, выступает как в качестве результата социального поведения людей, так и одновременно - в качестве его регулятора, инструмента социального управления**[\[9\]](#).

## **1.2. Организационная культура как инструмент управления в проектной деятельности**

Какова бы ни была специфика организационной культуры в конкретной организации, ей как социокультурной системе всегда присуще такое содержание, которое позволяет ей выступать в качестве инструмента управления организационным поведением и в этом качестве - составной частью общего механизма менеджмента[\[10\]](#).

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы, предприятия и любой иной организации является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие хозяйствственные организации без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям организации (компании) и четко отличающие ее от ей подобных. Сильные культуры не являются атрибутом только крупных компаний, скорее именно сильные оргкультуры создали из некогда мелких новичков преуспевающих гигантов. Например, возникшая в пригородном гараже фирма «Apple» за 6 лет превратилась в одного из ведущих производителей в США. Причем ее становление проходило в условиях борьбы с конкурентом - гигантом IBM - и только благодаря сильной организационной культуре фирмы и личному вкладу каждого и сотрудников фирме удалось выстоять в конкурентной борьбе.

Корпоративная культура играет очень важную роль в жизни предприятия, поэтому она обязана быть предметом самого пристального внимания со стороны

руководства. Менеджмент не только призван соответствовать корпоративной культуре, он сам сильно зависит от нее. Но он должен в свою очередь оказывать активное влияние на формирование и развитие эффективной корпоративной культуры. Менеджеры призваны умело анализировать практику функционирования корпоративной культуры, влиять на ее формирование и изменение в лучшую сторону.

Поскольку мы рассматриваем оргкультуру в качестве инструмента управления организационным поведением, подчеркнем, что для целей нашего исследования термином «организационное поведение» мы будем обозначать действия и поступки человека (сотрудника) по отношению к отдельным коллегам и всему производственному коллективу. Цель формирования эффективного организационного поведения - недопущение психологических барьеров между коллегами и односторонняя ориентация мотивации. Организационное поведение позволяет сформировать тонкие человеческие связи, с помощью которых можно в последующем эффективно решать производственные задачи[\[11\]](#).

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, называемых производственными функциями. Однако реально персонал выполняет не только узкопроизводственные задачи, его деятельность включает в себя не только производственно-технические (умение работать с компьютером, знание производимого продукта и т.д.), но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки, умения, действия, поэтому для ее характеристики в наибольшей мере подходит именно термин «организационное поведение».

Это организационное поведение зависит от используемых организацией материальных и нематериальных ресурсов, ее структуры, и главное, от ее организационной культуры.

В предыдущем параграфе мы рассмотрели миссию и цели организации в качестве одной из важных составляющих оргкультуры. Здесь же необходимо заметить, что чем в большей мере организационное поведение сотрудников организации соответствует поведению, действительно обеспечивающему достижение целей организации («образцовому»), тем выше эффективность деятельности организации и каждого ее сотрудника. Задача использования оргкультуры в качестве управленческого инструмента состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника.

Эффективное же поведение каждого работника зависит от его способности выполнять требуемые действия и функции и от его мотивации к такому поведению. Только наличие сочетания сильной поведенческой мотивации и профессионального мастерства обеспечивает для организации достижения желаемого организационного поведения сотрудников.

На мотивацию работников (сотрудников) влияют многие факторы - вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он располагает, придя в организацию;
- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;
- его моральными и физическими качествами, которые зависят от целого ряда факторов, в том числе и от психологического климата в коллективе;
- оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя.

В качестве способа, инструмента управления организационным поведением организационная культура предстает как инструмент социальной координации, регулирования и контроля. В этом смысле она выступает в качестве одной из составляющих целостного механизма отношений управления, причем, тесно интегрированной с другими его составляющими (социально-экономической, организационно-экономической, властно-иерархической, социоэмоциональной, коммуникативной). Подчеркнем, что интеграция этих составляющих, их взаимопроникновение очень сильны, они всегда коррелируют друг с другом, но каждая имеет свою специфику.

Специфика же организационной культуры, определяющая ее отличие от других составляющих целостного механизма отношений менеджмента, состоит в том, что она не только способствует поддержанию социальной системы в равновесии, интегрирует ее , но и обеспечивает в ней **социальное наследование** необходимых элементов, а так же трансформацию идеальных факторов деятельности в материальные, и наоборот[12].

Работа на современном предприятии, в современной системе органов управления, имеет характер групповой, коллективный, а не индивидуальный. Отсюда вытекает необходимость важности использования возможностей, которые заключаются не только в корпоративной культуре, дающей людям представление о характере их

коллективной деятельности, общепринятых ценностях, ориентации и философии фирмы (организации, органа управления), но и формирующей основы их эффективной совместной деятельности. Соответствующим образом сформированная организационная культура дает менеджерам возможности руководить через нормы и ценности, быстрее принимать решения на месте, предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе.

Корпоративная культура обогащает людей чувством уверенности, гордости за свою фирму, противодействует возможному уходу из нее, что существенно повышает стабильность функционирования организации. Носителями корпоративной культуры выступают прежде всего сами работники и руководители. Но организация с устоявшейся корпоративной культурой успешно использует ее как инструмент управления.

Цель, которая при этом достигается, - обеспечение высокой прибыльности фирмы или высокой результативности некоммерческой организации посредством совершенствования управления персоналом как единым коллективом (единой командой), поддержания лояльности сотрудников к руководству организации и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию (организации) как к своему дому. Достигение этой цели приводит к максимизации эффективности производственной деятельности и к качественным улучшениям всех сторон деятельности предприятия в целом.

Реализовать эти цели возможно благодаря тому, что в организационной культуре, как инструменте управления наличествует комплекс компонентов, обладающих необходимыми качествами **регуляторов социального поведения**.

Одним из таких, причем важнейших, элементов является **миссия организации**, о которой было сказано уже в предыдущем параграфе как о составляющей оргкультуры. Миссия способствует формированию особой культуры той или иной организации, созданию корпоративного духа. Это прежде всего проявляется в том, что миссия делает ясной и привлекательной для сотрудников общую цель. Отсюда сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении и адекватно идентифицируют свою личность с организацией. Миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности и способствует установлению благоприятного психологического климата в организации, так как посредством миссии до сотрудников доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе осуществления ее деятельности.

Организационная культура служит также своеобразным **барьером** для проникновения в организацию нежелательных с позиций ее членов тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Организационная культура как сознательно формируемый руководством организации феномен четко определяет границы, в рамках которых прекращается или во многом нейтрализуется действие стихийных сил и неопределенность уступает место целенаправленным и планомерным действиям предпринимателей и управляющих. В этих границах формируются и специфическая система ценностей, и особый моральный климат и тем самым создается неповторимый облик организации, позволяющий отличать ее от других организаций (фирм), субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. У персонала появляется чувство сопричастности, позволяющее удовлетворить важную социо-психологическую потребность, занимающую в концепции мотивации Маслоу третью ступенью [13].

Прививая определенную **систему ценностей**, синтезирующую интересы всех подсистем и уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидуумов и групп, составляющих организацию. Это позволяет каждому субъекту внутриорганизационной жизни:

- лучше осознать цели организации;
- приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;
- ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

Организационная культура эффективна как инструмент управления, так как включает в себя как формальные, так и неформальные правила, которые определяют то, как люди должны себя вести в процессе работы. Эти правила закрепляют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией т.д. Таким образом задаются однозначность и упорядоченность основных производственных актов и способов общения.

Организационная культура не только осуществляет регулирующую функцию, но и **интегрирует** персонал предприятия. Она позволяет создать единый коллектив, так как:

- ощущение идентичности и приверженность ценностям организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость членов организации в достижении целей организации и выполнении своих задач, как составляющих этих целей;
- наличие общепринятых правил, в особенности неформальных, упорядочивающих организационное поведение и устраняющих несогласованность и разнонаправленность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации.

Исходя из материала, рассмотренного в данной главе, можно сделать **следующие выводы:**

1. Организационная культура представляет собой сложный феномен внутренней среды современных социальных организаций. Она может быть рассмотрена в **широком** смысле - как вся социокультурная система организации, как способ ее жизнедеятельности, взятый в культурном аспекте, и в **узком** смысле - как определенное свойство организации, как ее атрибут, как идеологический и моральный компонент и регулятор. Категория оргкультуры охватывает оба этих измерения.
2. Диалектика функционирования организационной культуры состоит в том, что будучи системой социально наследуемых материальных и духовный ценностей человеческой деятельности, она выступает как в качестве результата социального поведения людей, так и в качестве регулятора организационного поведения.
3. Организационной культуре присущее сложное содержание, в своей основе базирующееся на ценностях и целях организационной деятельности и фиксированное в материальных предметных, материальных непредметных и духовных культурных обрядах.
4. Структура оргкультуры представляет собой систему компонентов, в каждом из которых фиксируется составная часть ее общего содержания. Важнейшие компонентом, в котором наиболее концентрировано выражаются ценностное и целевое содержание оргкультуры, является философия (миссия) организации.

## **Глава 2. Проблемы управления организационной культурой в современной России**

## **2.1. Перестройка организационной культуры в период кризиса экономики**

Изменения в культуре связаны очень сложным типом взаимодействия с изменениями в социальном поведении, связанными с преодолением современного кризиса. Изменяя свои культурные стереотипы, люди изменяют свое поведение, изменение же поведения требует дальнейшего изменения культурных образов. От людей требуется приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для поддержания соответствующих образцов поведения. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна масштабу изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе, преобладающей в корпоративной культуре<sup>[14]</sup>.

Администрация города Пятигорска - это орган муниципального управления. Изменения в политической и экономической ситуации последних лет существенно повлияли на перестройку организационной культуры в этом органе управления. Несмотря на то, что проблемы становления новой организационно культуры в этом исследуемом нами объекте имеют свою специфику, они отражают вместе с тем и общие проблемы и тенденции российской действительности.

Общие же проблемы в перестройке организационной культуры российских социальных (хозяйственных) организаций из-за пандемии и связанного с ней кризиса кратко можно охарактеризовать следующим образом.

Во-первых, следует отметить, что сознательно формируемая организационная культура как необходимый фактор деятельности была присуща отечественным организациям, предприятиям и учреждениям фактически на всем протяжении советского периода истории. Более того, следует признать, что в советский период на предприятиях, в учреждениях и в организациях СССР была развита довольно сильная организационная культура. На всех этапах этого исторического периода моральным стимулом к труду придавалось огромное значение. Почти каждое предприятие, учреждение, орган управления имело «Музей трудовой славы», в котором наглядно воспроизводилась вся история его деятельности, экспонировались наиболее важные достижения. По заказу организаций журналистами писались книги об их истории. Практически во всех подразделениях вывешивались стенды, отражавшие вехи истории и основные достижения этих подразделений. Особенно активно такого рода деятельность осуществлялась в

связи с юбилейными датами в жизни коллектива.

Воздействие целенаправленно формируемой организационной культуры проявлялось в так называемом социалистическом соревновании. Подведение итогов соревнования сопровождалось оформление специальной «доски почета», вручением памятных значков, переходящих знамен и вымпелов. Имели широкое распространение обряды, ритуалы посвящения и проводов на пенсию, попытки организации совместного проведения праздников, другие формы неформального общения людей с различным положением в иерархии организации и так далее.

Во-вторых, необходимо подчеркнуть, что вся совокупность этих мероприятий, образовывавших содержание организационной культуры советских организаций в целом была довольно эффективной. Она формировала у сотрудников чувство общности, гордости за принадлежность к тому или иному коллективу, стимулировала реализацию их сил и способностей. И это тот богатый опыт функционирования организационной культуры, которым располагают организации современной России. Современные руководители, их коллективы могут и должны в довольно большой мере использовать эти достижения «советского менеджмента», этот опыт использования организационной культуры в качестве инструмента социального управления.

Вместе с тем, в-третьих, реформирование экономических и политических отношений в России потребовало разрыва с этим опытом с точки зрения его содержательного наполнения. Дело в том, что социокультурный компонент в советское время во многих отраслях был призван компенсировать недостатки и неэффективность моральных стимулов, уравнительность в оплате труда, технико-технологический застой. Кроме того, указанная система формирования и поддержания оргкультуры была во многом нацелена на решение узкополитических задач, связанных с консервацией устоявшихся порядков. Оргкультура советского периода испытывала сильный крен в сторону идеологизации, унификации, игнорирования региональных и местных особенностей, формализм, глушение инициативы «снизу».

В четвертых, во время перехода к новым экономическим отношениям в 90-е гг. ХХ в. российское общество справедливо порвало с этим опытом, но столь резко, что потеряло многие ценностные ориентации. Новые же ценности с трудом, болезненно устанавливались в общественном и личном сознании. Практически все 90-е гг. ХХ в. шел активный поиск путей и методов ценностной переориентации всей жизнедеятельности людей, в том числе и в их профессиональной

деятельности. к сожалению, на первом этапе реформирования был допущен крен в другую сторону - в сторону выхолащивания общегосударственных, коллективистских, общепатриотических начал. Кроме того, далеко не всем оказались «под силу» действительно демократические нормы и принципы. Формирование новой организационной культуры, культуры управления возможно только тогда, когда будут прояснены для широкого круга и получат широкое распространение новые ценности, способы, методы, выражающие демократические ориентиры общественной жизни и государственного управления.

Все эти обстоятельства, характерные для перестройки оргкультуры по всей России, проявились и в конкретной практике деятельности администрации города Пятигорска.

Организационная культура в ней явно изменилась на момент нашего исследования, хотя прочие ее видоизменения носят зачастую болезненный характер.

Администрация города Пятигорска первоначально социально унаследовала многое у городского комитета КПСС и исполкома городского Совета народных депутатов. Однако бывшая организационная культура этих органов управления прошлого быстро перестала быть актуальной, она перестала соответствовать изменяющейся парадигме государственного и муниципального управления. Поскольку изменились условия деятельности муниципального органа управления, изменилась и его оргкультура.

Казалось бы, остались нетронутыми материальные культурные образцы прошлого времени, прежде всего, здание администрации. Он и до сих пор выглядит мощно. И если на первоначальном этапе своего развития самостоятельного российского государства оно отождествлялось в глазах населения с властью старого типа, то сейчас оно уже символизирует новый тип власти - местное самоуправление.

Поскольку же организационная культура, как мы показали в главе 1, это объективный феномен, важный объективный фактор и компонент административной и хозяйственной практики, в современном обществе, его исчезновение из сферы внимания управленцев персоналом было временным. Новые условия управления, новый экономический и социальный климат, повышение образовательного уровня работников муниципального управления в последнее время, новые условия стимулирования и мотивация и гражданская зрелость сотрудников дали новый мощный толчок развитию организационной культуры уже на новой теоретической и практической основе и потребовали пересмотра

отношения к ней.

После же принятия новой Конституции РФ от 2020 года в государственном управлении нашей страной наметилась позитивная тенденция к возрождению на новой основе культурных ценностей административного и хозяйственного управления. На самом высоком уровне прозвучала мысль о необходимости патриотического воспитания молодежи, о необходимости отбора управленческих кадров не только по профессиональным качествам, но и по морально-нравственным.

Закономерно, что и администрация г. Пятигорска, в особенности в последние годы, уделяет пристальное внимание созданию новой организационной культуры с использованием положительного опыта прошлых лет.

Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к организационной культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения эффективности деятельности организации.

Конечно, на этом пути и сейчас есть серьезные трудности. Например, в администрации города Пятигорска работают некоторые люди «старой закалки» (их немного), добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение. Главная проблема для руководства администрации в этом случае - как преодолеть отсутствие у этой группы работников приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять высокооплачиваемую работу, либо получая удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко ценят то, что им приходится делать.

Однако, успех может быть достигнут, поскольку новизна современных подходов состоит в попытках применения комплексного арсенала мотивационных средств воздействия на персонал.

Обращает на себя внимание практикуемое руководством администрации активное привлечение во внутриорганизационную практику морально-этических ценностей и жизненных ориентиров работников. И это - правильный подход. Если не действовать активно , организационная культура будет складываться стихийно, а недостаточное или полное отсутствие внимания к составляющим оргкультуры со

стороны руководства может привести к нежелательным результатам.

Вместе с тем, необходимо заметить, что администрация города Пятигорска - это административно-бюрократическая организация, построенная по принципу жестко иерархической структуры. Ее деятельность в области формирования новой оргакультуры в значительной мере регламентирована законами, нормативными актами, инструкциями и правилами, а также объективно ограничена рамками реальных возможностей, связанных со сферой деятельности и перечнем решаемых задач.

Рассмотрим элементы и компоненты организационной культуры администрации города Пятигорска, выявленные в том виде, в каком они сложились к выходу из карантина 2020 года.

Начнем с краткого анализа материальных культурных образцов. Здание администрации имеет вполне деловой внешний вид, внутренне оно также очень отражает деловой стиль работы. Возможно, следовало бы снять со здания герб СССР, так как это все-таки официальное учреждение и должно соответствовать современной государственной символике. Заметим, что напротив администрации стоит памятник В.И. Ленину - вроде бы еще один символ ушедших времен. Но в последнее время данный символ вместе с комплексом «Огонь вечной славы» используется , и довольно успешно, в деле патриотического воспитания молодежи и представляет собой культурную ценность.

Внутренний интерьер здания администрации отражает внимание и уважение к посетителям со стороны обитателей данного сооружения. Об этом, на наш взгляд, свидетельствуют удобные таблички-указатели и рекреационные помещения для ожидания приема, которые в символической форме говорят о том, что к посетителям здесь относятся как к равноправным партнерам.

Новое время принесло с собой и **новые традиции и ритуалы**, однако, здесь не забывают старых обычаяев. Например, и по сей день существуют традиция и ритуал торжественных проводов на пенсию заслуженных работников. Юбилейные даты сотрудников внимательно отслеживаются и доводятся до сведения всего коллектива. Существуют даже торжественные собрания. Правда, они потеряли свое слишком обязательственное официальное содержание, но зато сохраняют другое важное содержание - традициюправлять праздники в коллективе, что позволяет поддерживать неформальные отношения между сотрудниками. Новое во всех ритуалах, старых и новых - это демократизм в общении, который

демонстрируют глава города Ю.В. Васильев и его заместители.

**Стиль руководства**, который преобладает в администрации, мы можем охарактеризовать как «**новый авторитарный**». Решения принимаются единолично руководителем, однако в выработке решения, как правило, принимают участие сотрудники. Этот стиль привычен как для руководителей, так и исполнителей. Он не носит чисто субъективного характера, а отражает объективную специфику исполнительного органа муниципального управления и самоуправления. С одной стороны, муниципальное самоуправление - это принятие решений населением муниципального образования самостоятельно и под свою ответственность. Но ведь, с другой стороны, органы местного самоуправления - это исполнители, это проводники и реализаторы этих решений. Их деятельность жестко регламентируется действующим законодательством. И главное здесь состоит в том, что решения должны четко выполняться , а если не выполняются - будет жесткий спрос.

**Язык общения** в администрации также претерпел некоторые изменения. Он стал более современным, доброжелательным и неформальным. Заметим, что почти исчезло обращение «товарищ», но , к сожалению, оно не заменено равнозначным. Очень оригинально поступают некоторые работники администрации, обращаясь к посетителям «Уважаемые». Это подчеркивает и уважительное отношение к гражданам и в тоже время не является слишком казенным.

Развиваются формы материального стимулирования труда работников. Здесь следует отметить ежемесячные премии, возможность получения «материальной помощи» в размере трех должностных окладов в год, премии к отпуску и так далее. Необходимо заметить, что после принятия Закона о муниципальной службе улучшилось материальное обеспечение муниципальных служащих, что сделало их профессию более престижной и притягательной и увеличило основы мотивации их труда. На наш взгляд, если муниципальный служащий по закону ограничивается в некоторых гражданских правах (например, не имеет права вести коммерческую деятельность, не имеет права вступать в политические партии, общества, движения и т.д.), это должно материально компенсироваться со стороны государства.

Моральным формам стимулирования в администрации уделяется должное внимание. Например, существует традиция поздравления главой города сотрудников с днем рождения, с различными знаменательными датами в их жизни. Это демонстрирует внимание, с каким относится руководство в жизни рядовых

работников, что побуждает последних эффективнее трудиться. Существует традиция вручения памятных знаков, вымпелов, грамот и т.д. наиболее отличившимся сотрудникам. Данная традиция была на некоторое время несправедливо забыта, но нашла свое новое воплощение в последние несколько лет. Данный вид нематериального стимулирования часто сопровождается выплатой премии или вручением памятного подарка руководителем аппарата.

Изменился подход к **организационной идеологии**. Долгое время этому аспекту не придавалось особого значения, практически целостная идеология, философия управления отсутствовала. Но после того как новое руководство Российской Федерации подчеркнуло важность проблемы идеологического воспитания граждан, проблема организационной идеологии органов управления стала осмысливаться практиками, и учеными в области теории государственного и муниципального управления.

Отсутствие целостной официальной идеологии отрицательно влияет на моральный климат в коллективе администрации, как и любого административного органа. Если в коммерческой организации зачастую основной целью деятельности является получение максимальной прибыли, а миссия только поддерживает имидж предприятия в глазах населения, то здесь, в администрации города, миссия действительно должна быть осмыслена как **предназначение**. Таким предназначением (миссией) администрации объективно является следующая - обеспечение достойной жизни населения города. И цель деятельности администрации города соответствует данной философии - создать возможности более достойной жизни неимущим, поддержать социально-незащищенные слои населения, обеспечить законность и правопорядок в городе, поддержать экономику города. Аппарат управления и создан для того, чтобы обеспечить выполнение определяемых в Уставом города задач.

Сложилась удачная с точки зрения управления организационным поведением работников ситуация: формальный руководитель аппарата (имеется в виду глава города Пятигорска Ю.В. Васильев) является одновременно и **неформальным лидером** в коллективе. Конечно, в таком большом коллективе (89 муниципальных служащих и более 100 человек обслуживающего персонала) существуют различные лидеры неформальных малых групп, но общий лидер, вне сомнения, один. Причем такое общее мнение сотрудников о руководителе сложилось именно под влиянием его реальных, профессиональных и личных способностей и качеств.

Юрий Викторович Васильев по этим своим характеристикам может быть отнесен как к категории харизматических лидеров, так и к категории преобразовательных лидеров. Во многом его авторитет в самой администрации базируется на более широком авторитете среди населения г. Пятигорска, который подтвердился в ходе избирательной кампании на должность главы города в декабре 2018 года.

Лидерские качества руководителя администрации оказывают серьезное влияние на сотрудников, на стиль их работы, хотя в целом так как их трудовая деятельность строго регламентирована законодательством, инструкциями и положениями. Существование ярко выраженного феномена лидерства укрепляет корпоративную культуру сотрудников и интегрирует их вокруг лидера.

Весьма развита **знаково-символическая система**. В кабинетах руководителей первого звена (глава города, председатель городской думы и их заместители) находятся государственные и муниципальные символы: флаг России, герб России, герб Ставропольского края и герб города Пятигорска. Это символизирует принадлежность к общегосударственной системе управления, лояльность и преданность принципам федерализма и патриотизма.

Как мы полагаем, существует негласное правило для сотрудников располагать в своих рабочих кабинетах изображения государственной символики России. Это оказывает положительное влияние на психологическую атмосферу в коллективе: заставляет работников более четко осознавать важность выполняемой работы, стимулирует деловитость в трудовых отношениях. Все это подтверждает, что администрация города - это **административно-бюрократическая система** как организационно, так и с точки зрения оргкультуры. Понятие «бюрократическая» в данном случае не имеет негативного значения, а выражает ее бюрократический, рациональный, иерархический характер. Символы и знаки предназначены обозначить, подчеркнуть официальность данного учреждения, его «государственность» и выражают тесную связь его оргкультуры с культурой региона и государства, с организационной культурой всей системы государственной власти.

Уделяется внимание и преемственности традиций. Существует «Летопись» администрации. Ее ведут работники государственного архивного отдела. В ней описана история создания системы управления городом, приводится перечень имен первых руководителей. Материалы этой «Летописи» были использованы при написании Ю.В. Васильевым и Г.Н. Малаховой современной книги «Время связующая нить» (Пятигорск, 2019 год), которая имеет также и символическое

значение - она показывает, что современное руководство города ценит историю, знает ее и уважает опыт предшественников.

Много внимания уделяется **социальной адаптации** новичков. Новых сотрудников, поступающих на службу в органы муниципальной власти Пятигорска, посвящают в историю города, посвящают в обычаи, традиции и ритуалы, существующие внутри организации. Знакомство с корпоративной культурой помогает новичку познакомиться с внутренней жизнью коллектива, узнать и принять ее, помогает адаптироваться к новому коллективу, положительно сказывается на моральной удовлетворенности от работы в коллективе. Целенаправленная работа по совершенствованию корпоративной культуры имеет влияние на общий моральный климат в администрации. Доброжелательность, наличие общей цели помогают предотвращать и устранять конфликты, которые неизбежно возникают при взаимодействии разных людей друг с другом.

Наблюдение за работой отделов показало, что существует общественный контроль в коллективе. Работа разных отделов и подразделений тесно взаимосвязана и на любое нарушение и отклонение, допущенное в одном отделе, следует незамедлительная реакция со стороны сослуживцев. Особенное значение в осуществлении такого контроля имеет деятельность организационного отдела и профсоюзного комитета. Специально следует сказать об организационный отдел связывает воедино все отделы организации. Он является главным координатором деятельности отделов администрации города, так как его основная функция - контроль за исполнением нормативных актов распорядительного характера. Организационный отдел собирает всю аналитическую информацию о работе администрации города. Он также занимается координацией внутренней работы - обеспечивает работу различных комиссий, совещаний, советов и так далее. И любое нарушение исполнительской дисциплины вызывает реакцию со стороны организационного отдела и Управления делами администрации города.

Что касается реакции сотрудников на нововведения, то определенная их часть (и вовсе не только люди «старой закалки») выказывают некоторое сопротивление нововведениям в работе. Это в целом нормально и объяснимо, так как любое нововведение - это кропотливая и объемная работа, причем чисто психологически люди не любят перемен в своей устоявшейся деятельности. Однако какого-то особого сопротивления новым способам и методам работы мы не наблюдали, скорее, наоборот, большинство сотрудников с готовностью брались за дела, которые были полезны городу.

На примере исследования оргкультуры администрации г. Пятигорска можно выявить некоторые главные **особенности**, присущие государственным (муниципальным) организациям, в контексте которых идет формирование их современной корпоративной культуры.

1. Государство, как социальный институт, имеет многовековые традиции административного управления и жесткую иерархическую структуру. В связи с этим философия, миссия и идеология организации системы государственной и муниципальной власти не находятся в полной зависимости от воли, сознания и интересов работников того или иного органа и его руководства, а определяются законодательной базой, положениями и инструкциями, в конечном счете - объективно протекающими социальными процессами в государстве и обществе.
2. Государственное (муниципальное) учреждение, орган власти как коллектив людей, обладают поэтому ограниченным и во многом традиционным набором средств, мотивирующих сотрудников на достижение целей организации. Здесь акцент делается, в основном, на моральное поощрение, а также те материальные дополнительные блага, которые определены законодательством о государственной и муниципальной службе РФ.
3. Системы управления в государственных (муниципальных) организациях, построенные по типу рационально-бюрократической модели, не всегда обладают в достаточной мере свойствами опережающего управленческого воздействия из-за сильных инерционных механизмов этой системы и поэтому оргкультура также носит менее гибкий характер, чем в структуре бизнес-организаций.

Итак, исследование процессов становления новой муниципальной власти показало, что в современном органе муниципальной власти эти процессы напрямую зависят от общих ценностей установок, определяемых рамками государственной идеологии и проводимой государством кадровой политики; новой системой муниципального самоуправления, становящейся в России. В рамках этих условий изменяются организационная культура местных администраций, в том числе и администрации г. Пятигорска. В процессе этого изменения задействованы все основные компоненты организационной культуры, все ее материальные и нематериальные составляющие.

## **2.2. Пути дальнейшего совершенствования организационной культуры**

Ближайшие десятилетия ХХI в. должны стать временем активного совершенствования организационной культуры в России, включая совершенствование оргкультуры в органах государственного (муниципального) управления.

Важнейшим фактором, влияющим на специфику корпоративной культуры и на управление ею, является менталитет нации, устоявшиеся особенности национальной культуры народа. В настоящее время в литературе и практике управления выделяются три основные концепции формирования новой модели (организационной) корпоративной культуры, в том числе и оргкультуры государственных (муниципальных) органов управления.

При рассмотрении и оценке этих концепций следует иметь в виду, что переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента и как теории и как практики управления. Менеджмент как новое экономическое отношение и как новая форма управления имманентно присущ развитым экономическим системам, основанным на рыночных формах производства и обмена. Становление в Российской Федерации переходной к развитому рынку экономики означает в то же время и процесс формирования менеджмента. Этот процесс включает в себя и становление новой организационной культуры как составляющей современного механизма менеджмента, что в сфере государственного и муниципального управления означает развитие процесса формирования новой организационной культуры в органах законодательной и исполнительной власти.

Рассмотрим три основные концепции формирования организационной культуры в России.

### **1. Концепция копирования передовой зарубежной теории и практики менеджмента.**

Эта концепция сейчас не столь уже популярна в российском общественном сознании, так как очевидно, что она не учитывает особенностей российского менталитета [15]. Согласно этой концепции, России необходимо брать западную модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении, причем для овладения ею необходимо лишь перевести зарубежные учебники на русский язык.

Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. На поверхностный взгляд, вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу ее простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но на самом деле она несет в себе и большую опасность. Достаточно вспомнить попытку использования неадаптированных к российским условиям теории монетаризма, концепции «шоковой терапии», ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию в случае осуществлении данной концепции.

## **1. Концепция адаптации передовой зарубежной теории и практики менеджмента.**

Эта концепция предполагает частичный учет особенностей России, то есть не слепое копирование, а приспособление зарубежной теории к современным российским условиям. При этом возникает проблема, какую из зарубежных моделей менеджмента организации мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, стран Западной Европы сильно различаются между собой. Какой из вариантов принять за эталон? Вместе с тем при любом выборе мы рискуем, пытаясь использовать теорию и опты, учитывающий прежде всего специфические особенности не только деловой структуры, но и менталитета жителей Японии, США, Западной Европы.

## **1. Концепция становления самостоятельной российской теории и практики менеджмента.**

Она исходит из полного учета особенностей российской ментальности и необходимости использования аспектов мирового опыта управления. При этом неэффективно ни слепое копирование передового западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений зарубежных школ менеджмента. Российская модель менеджмента должна иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике экономических отношений в России и российского менталитета, вместе с тем, выражая, то общее содержание, которое присуще действительно передовому менеджменту XXI века.

Мы являемся сторонниками **третьего концептуального подхода**. При этом мы считаем возможным указать на следующие аспекты, которые должны учитывать при формировании передовой российской теории и практики управления, включая передовую российскую организационную культуру.

Во-первых, при формировании новой организационной культуры как теоретической концепции и практики управления необходимо учитывать необходимость

содержательного соответствия менеджмента как системы управленческих подходов системе национального менталитета.

Менталитет можно определить как подсознательную социально-психологическую «программу» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляемую в их сознании (и даже подсознании) и практической деятельности людей. Источник ее формирования - совокупность социально-экономических, природно-климатических, культурно-психологических и других явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны.

Размышляя о возможном применении форм и методов управления , зарекомендовавших себя положительно в одних органах и культурах, к другим странам, мы не можем не учитывать устоявшиеся национальные черты: американскую деловитость, немецкую пунктуальность, английский консерватизм, японский патернализм, российскую необязательность. Оргкультура не может быть свободной , изолированной от всего общества, от особенной национально-государственной культуры и ментальности. В определенном смысле, сама организационная культура есть форма выражения ментальности.

## **Заключение**

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие основные **выводы и теоретические обобщения.**

1. Организационная культура представляет собой сложный феномен внутренней среды современных социальных организаций. В теоретическом плане она может трактоваться в **широком смысле** - тогда она предстает как вся социокультурная система организации, как взятый в культурном измерении способ ее жизнедеятельности, и в **узком смысле** - как свойство организации, как ее важный элемент, атрибут, идеологический и моральный регулятор.
2. Функционированию организационной культуры присуща диалектика: будучи системой социально наследуемых материальных и духовных факторов человеческой деятельности, она выступает, с одной стороны, в качестве результата социального поведения людей, с другой стороны, в качестве регулятора организационного поведения, инструмента социального управления.
3. Организационной культуре внутренне присуще сложное содержание и соответствующая ему структура, которые базируются на ценностях и целях

организационной деятельности и фиксируются в различных компонентах, представляющих собой материальные предметные, материальные непредметные и духовные (идеальные) культурные образцы.

Важнейшим компонентом оргкультуры, в котором наиболее концентрированно выражается ее ценностное и целевое содержание, является философия (миссия) организации.

4. Оргкультура, отчуждаясь от создавших ее людей, становится как бы «над ними», выступая в форме способов, образцов, ориентиров, объектов, условий упорядочения их деятельности. В этом качестве оргкультура как объективное начало воздействует на работников, обеспечивая их социальную адаптацию, «перестройку» и «подстройку» в соответствующих направлениях, и ее можно целенаправленно использовать в качестве инструмента социального управления. В формировании эффективной оргкультуры, способствующей достижению целей организации, велика роль руководителей.

5. Специфика оргкультуры как важной составляющей современного механизма менеджмента состоит в том, что посредством оргкультуры поддерживается стабильность отношений и интеграция членов организации вокруг общих ценностей, обеспечиваются социальное наследование и социальная адаптация, создается новая система социокультурных связей, дополняющая и вытесняющая формальную (административную) структуру связей.

6. Становление новой организационной культуры в России и, в частности, в органах ее муниципального управления в условиях пандемии проходит непросто, нелинейно, что обусловлено произошедшим резким разрывом с оргкультурой советского периода (не во всем оправданным) и затянувшимся процессом выработки новой общенациональной, общегосударственной идеологии.

7. В последнее время, с усилением действительного внимания нового руководства страны во главе с В.В. Путиным к формированию прочных идеологических основ власти в России, становление новой оргкультуры в муниципальных органах власти приняло более оформленный характер. На момент проведения исследования в администрации г. Пятигорска значительное развитие получили все компоненты оргкультуры, включая как материальные, так и нематериальные культурные образцы, обрядовые и ритуальные формы, знаково-символические элементы.

8. В администрации г. Пятигорска совершенствование организационной культуры происходит достаточно эффективно, поскольку этот процесс сочетается с

эффективным лидерством главы города Ю.В. Васильева, которое носит характер преобразовательного и харизматического лидерства. Под руководством главы города дальнейшее совершенствование оргкультуры администрации имеет большой потенциал.

9. Пути дальнейшего совершенствования организационной культуры в России лежат не в области копирования и адаптации передового зарубежного менеджмента, а в области формирования новой российской самостоятельной организационной теории и практики менеджмента. Концептуально и практически необходимо осуществить содержательное соответствие российского менталитета и нового менеджмента, а также социокультурный синтез противоречивых элементов оргкультуры, связанных с особенностями России.

10. В становлении новой оргкультуры в России важная роль принадлежит той работе, которая осуществляется по совершенствованию организационной культуры в органах государственного и муниципального управления.

Поэтому, основываясь на теоретических выводах и практических результатах нашего исследования мы считаем необходимым сформулировать следующие **практические рекомендации** по совершенствованию оргкультуры в органах муниципального управления, в частности, в администрации города Пятигорска:

1. Больше внимания уделять вопросам формирования новой организационной культуры как эффективного инструмента управления организационным поведением. С этой целью можно было бы провести научно-практическую конференцию с участием ученых ВУЗов города, а также «круглые столы», семинар в администрации.
2. В рамках осуществления перспективных социально-экономических программ развития города разработать философию (миссию) органа муниципального управления, отражающую основные ценностные ориентации администрации.

В частности, руководству администрации г. Пятигорска можно было бы разработать документ, выражающий основное содержание философии (миссии) действующей администрации, в основу которого положить Программу развития города Пятигорска, предложенную главой города Ю.В. Васильевым и другие документы, четко выражающие его основное кредо как лидера администрации : «Я служу этому городу», «Моя партия - город и граждане», «Я - оптимист» и т.д. При этом мы исходим из понимания, что Ю.В. Васильевым в его программных заявлениях сформулированы не только планы выполнения конкретных дел, но и

ценностные основы деятельности администрации города.

1. Предложить руководству органов муниципального управления разработать для сотрудников администрации, в дополнение к существующим нормативно-правовым актам и инструкциям о деятельности муниципального служащего, документы, ориентирующие их в вопросах овладения знаниями в области передовой теории и практики организационной культуры и направлений развития своих творческих сил и способностей.

## **Список использованных источников**

1. Атаманчук Г.В. Государственное управление. М. : Экономика. 2018.
2. Атаманчук Г.В. Управление: всегда есть варианты. М. : Издательство РАГС. 2019.
3. Брэддик. У. Менеджмент в организации. М.: ИНФРА-М. 2017.

Бутенко, Ю.В. Колесниченко. Менталитет россиян и евразийство.//СОЦИс. 2016, № 5.

Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: ИНФРА-М. 2015.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гарольдика. 2018.

Вебер М. Протестантская этика. М. 2010.

Горбунов А.П.. Основы социального менеджмента. Пятигорск. 2019.

1. Глухов А.В. Менеджмент. СПб.: Специальная литература. 2019.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ. 2018.
3. Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело. 2016.
4. Иенекенс. Менеджмент в условиях рыночной экономики. М.: 2012
5. Коротков В.М. Концепция менеджмента. М.: ИКК «Дека». 2017.
6. Корташева, Т.В. Никонова, Т.О. Соломатина. Поведение в организации. М.: ИНФРА\_М. 2019.
7. Дж. К. Лафта. Эффективность менеджмента организации. М. : Русская деловая литература. 2019.
8. Менеджмент. Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. М. ИД ФБК-ПРЕСС. 2019.
9. Мильнер Б.З. Теория организаций. М. ИНФРА-М. 2018.
10. Мескон М., Альберт М., Хеодоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 2016.

11. Огарев А.В., Понеделков А.В. Лидер. Элита. Регион. Ростов-на-Дону: Издательство СКАГС. 2015.
12. Организационное управление. Под ред. Архиповой Н.И. М. 2018.
13. Проблемы теории и практики управления. 2015. №4 .С.60-62.
14. Управление организацией. Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М. ИНФРА\_М. 2018.
15. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа. 2018.
16. Шекшня Е.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез. 2016.

## Приложение

### ТАБЛИЦА

#### **соответствия национальных особенностей менталитета и обусловленных ими особенностей управления**[\*\*\[16\]\*\*](#)

<b>№</b>	<b>Черты менталитета</b>	<b>Обусловленные ими особенности управления</b>
	Индивидуализация сознания, повышенное чувство собственного достоинства	Ориентация на личность; оплата по личному вкладу; личные способности - двигатель карьеры
	Стремление к обособленности	Формальные отношения ; рабочие места учитывают независимость работника; управленческое решение зависит от чувства собственного достоинства работника
	Прагматизм	Формирование нестандартной системы управления; приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями

Рационализм	Главное - выбор оптимального решения; рациональные отношения в коллективе; отсутствие излишеств в системе управления;
Стремление к богатству и накопительству	Дисциплина и рост в карьере определяется уровнем заработной платы; основной мотив - доход;
Пунктуальность	Облегченные формы контроля; скрупулезность в выполнении поручений; высокий уровень дисциплины; слаженность систем управления;
Консерватизм	Непримлемость нововведений; почитание руководителя; высокое качество; поддержка существующей организации труда;
Леность	В управлении необходим пресс - давление; низкая производительность труда, в т.ч. и управленческого; стремление к изменениям, только если они обеспечивают минимум затрат;
Трудолюбие	Высокая производительность при всех прочих равных условиях; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу;
Аккуратность	Высокое качество, высокая культура управления; выборочные формы контроля; управленческая установка на непрерывный рост качества;
Бережливость	Максимальная экономия на системе управления; экономия ресурсов, безотходные технологии;

Коллективизм	Управленческие решения принимаются коллективом на основе единогласия; коллективная ответственность; коллективный контроль; ориентация управления на группу; оплата труда по показателям работы группы;
Патернализм	Неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; замедленная оценка работы и служебный рост; определяющие качества руководителя: быть отцом коллектива, координировать и контролировать деятельность подчиненных;
Высокая приспособляемость к новизне	Восприимчивость нововведений, быстрое их внедрение
Христианство - протестантское направление	Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением и поклонением богатству; в управлении возможно достижение целей любыми средствами
Христианство - православное направление	Стремление к трансцендентному ; осуждение богатства, пуританство;
Ислам	Авторитет руководителя по возрасту; религия первична; производство - вторично; опора на общину; дисциплина;
Синтоизм	Обостренное чувство экологической безопасности; использование энергосберегающих и материалосберегающих технологий;

Буддизм

Производство - вторичное дело; деньги не важны;  
религия, вера - цель жизни; религиозные ценности  
определяют поведение на производстве.

1. См., напр.: Бреддик У. Менеджмент в организации.- М.: ИНФРА-М., 2017.- С. 344.  
[↑](#)
2. См.: Горбунов А.П. Основы социального менеджмента / под ред. Гершковича Б.Я. - Пятигорск: изд-во «Кавказская здравница», 2019. - С. 107. [↑](#)
3. См.: Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности М.: Высшая школа. 2018.- С. 234. [↑](#)
4. См., напр.: Бреддик У. Указ. соч. - С. 344. [↑](#)
5. См.: Горбунов А.П. Указ. соч. - С. 107. [↑](#)
6. См.: Горбунов А.П. Указ. Соч. - С. 593, 594-596. [↑](#)
7. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Указ. соч. - С. 432. [↑](#)
8. 2 См.: Горбунов А.П. Указ. соч. - С. 107. [↑](#)
9. ГорбуновА.П. Указ. Соч.- С.110. [↑](#)
10. См.: Горбунов А.П. Указ.соch. - С. 602 - 603. [↑](#)
11. См.: Коуз Р. Природа фирмы. // Управление персоналом. 2017. №№3 -С 32, № 4 - С. 43. [↑](#)
12. См.:Горбунов А. П. Указ соч..- С. 603. [↑](#)

13. См.: Розанова В.А..Психология управления.- М., ИНТЕР, 2017. С.58. [↑](#)
14. См., напр.: Иенекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики.- М.: ИНФА, 2012. -С. 123. [↑](#)
15. См.: Коротков Э.М. Концепция менеджмента.- М.: ИКК «Дека», 2017. - С. 46. [↑](#)
16. 1. См.: Атаманчук. Государственное управление. М. : Экономика. 2018.- С. 98.  
[↑](#)