**Содержание дисциплины (08.12.2015)**

В настоящее время требуются новые подходы к управлению организаций, так как происходит увеличение изменений условий производства: ускорение нововведений, поиск высококвалифицированных кадров, тесное взаимодействие технологических, социально-экономических и политических процессов, их глобальное воздействие на экономику. Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления зависят от типа организации (деловая, административная, общественная, образовательная), от размеров организации, от сферы ее деятельности, от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функции внутри организации.

**Организационное поведение** - это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях, с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека. Также организационное поведение можно определить как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций.

Основой моделей организационного поведения можно считать две управленческие теории, которые разработал и обосновал Д. Макгрегор.

Теория «Х» и теория «У» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом:

Теория «Х»

- человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

- поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

- средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория «У»

- работа для человека так же естественна, как игра.

- внешний контроль - не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

- средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху. Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает в противника организации.

Таким образом, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе.

Существует четыре *модели организационного поведения*: авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная.

Поскольку каждая организация уникальна, методы организационного поведения в ее отделах и филиалах могут различаться. Выбор модели организационного поведения определяется множеством факторов. Превалирующая философия и цели организации, ее личных качеств управляющего состава влияет на выбор модели поведения.

Анализ моделей организационного поведения позволяет сделать следующие выводы:

* развитие и смена моделей носят эволюционный характер;
* они во многом определяются превалирующими потребностями работников;
* в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей;
* эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации;
* модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Основной вывод, следующий из анализа моделей организационного поведения: задача менеджеров состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в осознании современных требований и проявлении управленческой гибкости в случае изменений внешних условий и появлений новых потребностей.

**Организационная культура** – «совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации»

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять *содержательных характеристик*, свойственных любой организационной культуре:

* Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).
* Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
* Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).
* Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).
* Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).
* Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).
* Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).
* Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).
* Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).
* Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

Для того чтобы успешнее анализировать ситуацию в школьной организации, необходимо рассмотреть вопрос о том, какие бывают типы культур. Остановимся на одной из принятых сегодня в мировой практике типологии **организационных культур Харриса**.

Типология организационных культур Харриса

Ролевая культура

Культура «ордена»

Культура, ориентированная на деятельность

Культура индивидуальности

*Схема*

Первый тип – *ролевая культура*.Это наиболее распространенная и традиционная для России организационная культура. Это классическая форма организации, которая характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать эффективность ее деятельности. Основным источником власти являются не личные качества, а положение в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Такой тип культуры долго являлся эталоном организационных построений и, может быть, единственной легальной культурой. Во всяком случае, отклонения от нее, как считает автор, рассматривались как организационные недостатки не только руководителями. В рамках описываемого типа культуры работник ценится в организации за способность следовать определенной цели, этим определяется его профессионализм. Причем, очень важно отметить, что в данных рассуждениях не содержится оценка культуры. Она не хорошая, не плохая. Она такая, какая сформировалась в данной организации. Ролевая культура в каких-то обстоятельствах может быть чрезвычайно эффективной, каких-то – менее.

Основная задача управления в данной культуре – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддержать систему контроля за тем, как инструкции выполняются.

Вторая культура – культура, ориентированная на власть и силу (или *культура “ордена”*). Это культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. Центральной фигурой является руководитель организации. Он обладает формальной властью (которую реализует в полной мере), а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована при этом на его ценности, представления, ожидания. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя. Главными критериями этой культуры являются личная преданность, быстрая реакция на изменения в окружающей среде, исполнительность и достижение ожидаемого результата.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. В сегодняшней российской реальности именно в рамках данной культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения. Для внешнего наблюдения эти организационные особенности обычно не видны. В поле зрения обычно попадает лидер и создается ощущение наличия власти, иерархии и управляемости организации. Внешнее впечатление может сложиться как об организации ролевой, но на самом деле, при внимательном исследовании вы обнаружите, что роли (должности, инструкции), если они и написаны, то лежат глубоко в ящике стола. Ежедневная деятельность определяется руководителем, его идеями и намерениями, однако это не вызывает серьезных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

Задача первого лица поддержать уровень своего авторитета; задача управленцев второго эшелона – поддержать уровень авторитета руководителя.

Третий тип – *культура, ориентированная на деятельность*. Данный тип культуры направлен, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников. В этой культуре нет четко выраженной иерархии, основной деятельностью является командный метод работы, когда группы заинтересованных людей объединяются для решения каких-либо проблем. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (собственно носителем власти является сама задача). В людях более всего ценится способность находить решения, приводящие к результатам. Для внешнего наблюдения данная культура может казаться аморфной и медлительной. Слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, лидеры часто меняются в зависимости от того, какая задача решается.

Задача руководителя – создавать условия для работы (систему стимулов и поощрений) групп и объединений, демонстрировать свою поддержку командного способа работы, обеспечивать обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости.

Часто у руководства такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что их роль ослаблена, и они не соответствуют общепринятому представлению о личности руководителя в учреждении. (Все мы воспитаны в основном в ролевой культуре). При этом следует обратить внимание на то, что это – первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа.

В тех странах, где эта культура сильно развита, основным критерием руководителя является количество эффективно действующих в организации профессиональных групп и объединений.

Четвертый тип – культура, ориентирована на людей, или *культура индивидуальности*. Эта культура во главу угла ставит личные достижения человека, его личный профессионализм, компетентность и успех. Для данной культуры характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных, профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Иначе говоря, в этой культуре наивысшая ценность – автономия учителя. Все сами по себе. Конечно, в кризисных ситуациях руководство вмешивается. Но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионал волен решать свои задачи абсолютно независимо.

В этой культуре не очень приятно ходить к коллегам на урок, а если такое посещение происходит, то только после длительного согласования или давления руководства. Появление на уроке постороннего (пусть даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость. Эту культуру обычно предпочитают профессионалы. Она позволяет им сохранить свою независимость, личную свободу и быть частью организации.

При доминировании такой культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена.

Приведенные выше типы в чистом виде практически не встречаются. Чаще в организации существуют несколько типов одновременно, но преобладает какая-либо одна, задающая окраску и специфичность организации.

На основе сочетания типов организационной культуры можно установить такие важные характеристики, как: стиль управления, потенциальные возможности возникновения конфликтов, характер их протекания и способы их разрешения, сделать заключение о совместимости организаций и возможных последствиях объединения для каждой из них.

.