

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МОУ «СОШ № 72»)**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 3 курса 351 группы экономического факультета

направления 38.04.02 «Менеджмент»

Коренева Евгения Сергеевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2017

**Введение. Актуальность исследования.** В последние десятилетия на теоретическом и практическом уровне было установлено влияние организационной культуры на результативность деятельности организации. При грамотном управлении организационной культурой можно добиться активизации творческого потенциала сотрудников и как следствие достигнуть более высоких результатов, а также защититься от негативных макроэкономических тенденций.

Особенно важно выполнить эту задачу для общеобразовательных учреждений, которые проходят этап серьезной трансформации в рамках продолжающейся образовательной реформы, затрагивающей, в том числе, нормы и ценности их организационной культуры. Требования, предъявляемые со стороны компетентных органов управления образованием, к школам достаточно часто оказываются завышенными, что приводит к снижению результативности их деятельности.

В такой ситуации руководству школ при отсутствии необходимых теоретических и практических инструментов бывает достаточно сложно определить, какие элементы культуры и каким образом нужно реформировать, для того чтобы обеспечить достижение высоких образовательных результатов учреждения, выполнить социальный заказ общества на образование и сохранить при этом благоприятный микроклимат в коллективе. В этой связи актуальность данного исследования, предполагающего проведение теоретического анализа культуры на примере МОУ «СОШ № 72» с последующей разработкой практических рекомендаций по реформированию организационной культуры школы с целью повышения результативности ее деятельности не вызывает сомнений.

**Объектом исследования** является процесс влияния организационной культуры на результативность деятельности организации, в том числе образовательных учреждений.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения по поводу влияния организационной культуры на результативность деятельности организации.

**Цель работы** заключается в анализе процесса влияния организационной культуры на результативность деятельности организации на примере МОУ «СОШ № 72».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие **задачи исследования**:

- 1) проанализировать содержание и существующие типологии организационной культуры;
- 2) составить общую характеристику и представить модели измерения влияния организационной культуры на результативность организации;
- 3) изучить существующие критерии оценки влияния организационной культуры на результативность деятельности организации;
- 4) дать общую характеристику деятельности МОУ «СОШ № 72»;
- 5) проанализировать особенности типов и содержание организационной культуры МОУ «СОШ № 72»;
- 6) оценить уровень влияния организационной культуры на результативность деятельности МОУ «СОШ № 72»;
- 7) разработать план мероприятий по реформированию организационной культуры и повышению результативности деятельности МОУ «СОШ № 72».

**Положения, выносимые на защиту**: 1) организационная культура общеобразовательных учреждений обладает уникальным своеобразием; 2) организационная культура влияет на результативность деятельности организации; 3) результативность деятельности общеобразовательных учреждений измеряется преимущественно на основе качественных показателей.

**Научная новизна** исследования заключается в попытке проведения комплексного анализа процесса влияния организационной культуры на

результативность деятельности конкретного общеобразовательного учреждения с выделением системы качественных и количественных показателей на основе существующих теоретических моделей и с применением сценарного подхода.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**Основное содержание работы. Первая глава** «Теоретические основы исследования влияния организационной культуры на результативность деятельности организации» посвящена анализу существующих концепций и моделей влияния культуры на результативность деятельности организации. Было установлено, что на сегодняшний день в наиболее широком смысле под организационной культурой понимается совокупность ценностей, традиций, норм, символов, разделяемых членами организации, создающих ее уникальность и обеспечивающих внутреннее единство. При этом эксперты уделяют внимание разным элементам культуры при создании своих классификаций и теоретических моделей. В ходе исследования были рассмотрены типологии, основанные на учете различных характеристик и показателей, которые были предложены Т. Дилом и А. Кеннеди, Дж. Зонненфельдом, К. Камероном и Р. Куином, Р. Морганом и А.Ф. Харрисом, С. Роббинсом.

Процесс развития и реформирования организационной культуры важен не просто с теоретической точки зрения, а в связи с тем, что он оказывает определенное влияние на результативность деятельности организации. В наиболее широком смысле под результативностью принято понимать достижение организацией поставленных целей. В целом, как отечественные (Т.Б. Иванова и Е.А. Журавлёва), так и зарубежные авторы (Д. Краветц, Д. Майстер, Т. Дилл и А. Кеннеди) отмечают влияние на результативность деятельности организации тех норм и ценностей организационной культуры, которые связаны с регулированием процесса коммуникации, делегирования полномочий, мотивации сотрудников, развития уровня лояльности.

Для того чтобы грамотно управлять процессом влияния организационной культуры на результативность деятельности организации необходимо иметь в своем распоряжении теоретические инструменты в виде моделей. Весьма интересной и полезной в практическом плане представляется модель AGIL, разработанная американским социологом Т. Парсонсом, которая раскрывает общую связь между культурой и результатами деятельности организации. При этом свое название модель получила по первым буквам английских названий функций, которые организация обязана выполнять, если она хочет выжить и стать успешной: адаптация (Adaptation), достижение целей (Goal Attainment), интеграция (Integration), легитимность (Latency). В том случае если нормы, ценности и верования, которые существуют в организации, способствуют выполнению данных функциональных задач, то можно с уверенностью утверждать, что такая культура будет влиять на организацию положительно.

Т. Питерс и Р. Уотерман создали универсальную модель, объясняющую влияние культуры на результативность организации. По их мнению, у всех успешных компаний в культурах присутствуют следующие верования и ценности: 1) вера в действия; 2) связь с потребителем; поощрение автономии и предприимчивости; 3) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; 4) знание того, чем управляешь; 5) не заниматься тем, чего не знаешь; 6) простая структура и немногочисленный штат управления; 7) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации).

Таким образом, существующие модели измерения степени воздействия определенных элементов культуры на достижение организацией итоговых результатов, несмотря на определенную ограниченность, представляют собой достаточно полезный инструмент для оценки корреляции между состоянием культуры организации и результативностью ее деятельности. Такие модели можно использовать и применительно к общеобразовательным учреждениям, в том числе, к МОУ «СОШ № 72».

**Вторая глава** «Анализ влияния организационной культуры на результативность деятельности МОУ «СОШ № 72» посвящена изучению характера влияния организационной культуры на результативность деятельности МОУ «СОШ № 72». Для получения более точных результатов исследования была проведена общая оценка деятельности школы. Анализ показал, что МОУ «СОШ № 72» является достаточно успешным общеобразовательным учреждением. По показателям образовательной деятельности школа занимает одно из ведущих мест в Ленинском районе и городе. К числу главных конкурентных преимуществ МОУ «СОШ № 72» на образовательном рынке относятся наличие высококвалифицированных педагогических кадров, а также грамотная финансово-экономическая политика. Трудности, с которыми сталкивается школа, связаны со старением зданий и оборудования, а также с недостатком финансирования.

Для того чтобы получить общее представление о содержании организационной культуры МОУ «СОШ № 72» был проведен ее подробный анализ на основе существующих теоретических моделей и типологизированных характеристик. В этой связи, крайне важно для создания объективного образа культуры школы было проанализировать отношения власти в школе. Данный аспект достаточно подробно изучал Р. Акофф, создавший собственную классификацию организационной культуры. Исходя из анализа данной классификации, был сделан вывод о том, что МОУ «СОШ № 72» принадлежит к организациям с консультативным типом культуры. Об этом говорит тот факт, что работники школы довольно часто привлекаются к установлению целей (прежде всего, учителя – к постановке образовательных и воспитательных целей). В то же время достаточно редко сотрудники принимают участие в выборе средств для достижения поставленных целей.

Исходя из анализа модели К. Камерона - Р. Куина, был сделан вывод о том, что организационная культура МОУ «СОШ №72» является образцом клановой культуры с небольшими индивидуальными особенностями. В

частности, для нее характерно восприятие лидеров в качестве наставников, способных прийти на помощь, при этом сама организация рассматривается работниками как большая дружная семья. Организационное единство обеспечивается наличием традиций и общности интересов сотрудников.

Было установлено, что характерной особенностью организационной культуры МОУ «СОШ № 72» является отсутствие контркультур, что говорит о высоком уровне внутриорганизационного единства. В таких условиях и педагоги, и администрация школы работают в одной системе ценностных координат. Тем не менее, в ходе анализа выявлены несколько «локальных» культур. Можно выделить субкультуру, носителями которой являются учителя начальной школы, а также учителя-предметники. Эти различные субкультуры спокойно сосуществуют и не противоречат нормам и ценностям основной культуры.

Несмотря на то, что организационная культура МОУ «СОШ № 72» является стабильной и благоприятно влияет на развитие общеобразовательного учреждения, можно констатировать наличие определенных проблем, влияющих на результативность деятельности школы: отсутствие инициативы у отдельно взятых педагогов, неприятие сотрудниками неизбежных перемен в ходе продолжающейся образовательной реформы, определенная бюрократизация, ограничивающая творческую свободу педагога, неполное совпадение интересов участников образовательного процесса (учителей, администрации школы, учеников и родителей).

Что касается оценки влияния организационной культуры на результативность деятельности МОУ «СОШ № 72», то необходимо отметить, что она производилась, прежде всего, на основе модели Т. Парсонса (модель - AGIL). Можно действительно утверждать, что в большей или меньшей степени МОУ «СОШ №72» успешно реализует каждую из основных четырех функций организации в модели Т. Парсонса. При этом достижение

подобного результата происходит благодаря наличию определенных ценностей и норм организационной культуры школы.

Были рассмотрены не только качественные, но и количественные показатели результативности деятельности школы, взятые из отчетных данных школы. При этом для наглядности исследовалась динамика выбранных показателей за три последних учебных года: 2013-2014 уч. г., 2014-2015 уч. г., 2015-2016 уч. г. После анализа изменений этих индикаторов в обозначенном временном периоде данные были сопоставлены с теми процессами, которые происходили в сфере организационной культуры, для того чтобы понять, каким образом они повлияли на результативность деятельности школы.

К важным индикатором была отнесена численность учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся, а также количество побед и призовых мест, которое они завоевали. Можно утверждать, что за 3 учебных года количество участников подобных мероприятий увеличилось чуть более чем в 2 раза и в настоящий момент составляет – 68 % от общей численности учащихся школы, что является очень высоким показателем. Произошел также рост числа победителей и призеров таких мероприятий, которые составляют 34% от общей численности учащихся в школе.

Особенно высоких результатов МОУ «СОШ № 72» удалось достигнуть на спортивном и творческом направлении. Количество индивидуальных побед и призовых мест учащихся школы в спортивных соревнованиях увеличилось на районном уровне – на 27 %, на городском – в 6, 5 раз, на областном - в 8,8 раз, на уровне выше областного – в 10 раз. Еще более серьезные результаты продемонстрированы учащимися на творческом направлении.

В целом, можно сделать вывод о том, что в обозначенном временном периоде МОУ «СОШ № 72» продемонстрировала сохранение или повышение показателей по ряду позиций. Особенно значимым является



сохранение высоких показателей итоговой аттестации выпускников 9-х и 11-х классов, увеличение числа победителей и призеров предметных олимпиад, конференций, творческих конкурсов и спортивных соревнований, а также рост внеурочной занятости учащихся. Тем не менее, было отмечено снижение отдельных показателей по нескольким позициям.

Анализируя динамику результативности деятельности МОУ «СОШ № 72» за последние три года, можно объяснить, каким образом на нее повлияла организационная культура. Во-первых, творческая свобода педагога, демократический принцип принятия решений и делегирование полномочий, признаваемые базовыми ценностями в культуре школы, позволили преподавателям самостоятельно выбирать траекторию подготовки учащихся к итоговой аттестации в 9-х и 11-х классах, а также к олимпиадам, конкурсам и конференциям различного уровня, что положительно сказалось на результате. Во-вторых, закреплённая культурой установка на бесконфликтное взаимодействие со всеми участниками образовательного процесса позволила избежать возникновения серьезных конфликтов с родителями, что повлияло на снижение оттока учащихся из школы в течение учебного года. В-третьих, ценности коллективизма облегчили педагогам задачу по подготовке учеников к экзаменам, т.к. они могли обмениваться со своим коллегами методическими материалами и советами совершенно свободно, поскольку все учителя понимают, что делают общее дело.

**В третьей главе** «Практические рекомендации по реформированию организационной культуры МОУ «СОШ № 72» с целью повышения результативности деятельности образовательного учреждения», исходя из выявленных проблем в сфере организационной культуры школы, был предложен комплекс мероприятий, направленных на реформирование отдельных положений культуры: 1) пересмотр некоторых критериев портфолио, снижающих мотивацию педагогов; 2) уменьшение нагрузки на учителей, связанной с оформлением большого объема документации; 3) создание эффективного механизма взаимодействия учителей и родителей,

исключающего возможность оказания постоянного психологического воздействия со стороны отдельных представителей родительского сообщества на педагогов; 4) проведение мероприятий, способствующих повышению организационного единства и сплочения коллектива; 5) более активное привлечение администрации к участию в различных проектах в рамках общественной деятельности школы; 6) выделение ставки документоведа для заполнения электронных журналов; 7) создание стенда «Лучший работник четверти/ года»; 8) пересмотр системы работы классных руководителей с электронной столовой; 9) разрешение сотрудникам присоединять отгулы ко времени отпуска; 10) введение униформы для учителей.

**Заключение.** В результате проведенного исследования было установлено, что организационная культура в современных реалиях становится одним из драйверов развития любой организации и сильно влияет на результативность ее деятельности.

Проведенный на основе теоретических концепций Э. Шейна, Ф. Харриса и Р. Моргана анализ содержания организационной культуры МОУ «СОШ № 72» позволил сделать ряд выводов: 1) организационная культура школы обладает достаточно высоким уровнем резистентности; 2) отсутствуют контркультуры, которые могли бы затруднить взаимодействие администрации школы с коллективом; 3) в коллективе отсутствуют конфликты, сформирована культура разрешения спорных ситуаций, ориентированная на поиск компромисса. 4) в одинаковой мере поощряются как приверженность традициям, сложившимся в коллективе, так и новаторство, позволяющее школе добиться новых успехов.

Было установлено, что именно эти характеристики организационной культуры МОУ «СОШ № 72» помогли за последние 3 учебных года добиться положительной динамики по целому ряду показателей образовательной деятельности ( увеличение на 0,1 среднего балла ОГЭ по русскому языку и на 0,7 по математике, повышение качества знаний на 0,3%, рост в 2 раза

численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся, а также увеличение количества побед и призовых мест, которое они завоевали). При этом демократический стиль руководства, установка на снижение уровня конфликтности и ориентация на учет мнения всех участников образовательного процесса позволили с одной стороны, укрепить внутриорганизационное единство школы, с другой, добиться высокого уровня удовлетворенности родителей (90,8 %) и учащихся (80-90%) учебно-воспитательным процессом в МОУ «СОШ № 72».

Наряду с положительными моментами, можно констатировать наличие определенных проблем, влияющих на результативность деятельности школы: безынициативность отдельных педагогов, боязнь перемен, бюрократизация, неполное совпадение интересов участников образовательного процесса. Для преодоления обозначенных трудностей был предложен комплекс мероприятий, направленных на реформирование отдельных элементов организационной культуры, которые позволят повысить результативность деятельности МОУ «СОШ № 72». К числу предлагаемых мер можно отнести пересмотр некоторых критериев портфолио, снижающих мотивацию педагогов, уменьшение нагрузки на учителей, связанной с оформлением большого объема документации, создание эффективного механизма взаимодействия учителей и родителей, проведение мероприятий, способствующих повышению организационного единства.

В результате реализации всего комплекса предполагаемых нововведений в сфере организационной культуры и управления планируется достижение следующих показателей: 1) увеличение количества выступлений педагогов на мероприятиях различного уровня, рост числа победителей и призеров олимпиад, конкурсов и конференций до уровня минимум 40% от общей численности учащихся школы при одновременном росте количества участников подобных мероприятий до 75 % от общей численности учащихся

школы; 2) повышение показателя удовлетворенности родителей условиями, в которых обучаются их дети до 95%.

Большинство предложенных мероприятий имеют достаточно высокие шансы на внедрение, т.к. не предполагают больших затрат ресурсов, серьезных преобразований и обладают хорошими перспективами поддержки со стороны администрации школы и учителей.

**Список публикаций:** 1) *Корнев Е.С.* Проблема формирования единой организационной культуры совместных предприятий // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып.4 / Под ред. Доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2015. С. 107-110.

2) *Корнев Е.С.* Влияние организационной культуры на результативность деятельности организации // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы. Сб. науч. статей студентов, магистров и аспирантов. Вып. 5 / Под ред. доцента О.Ю. Челноковой (отв. ред.), доц. М.В. Голубниченко. – Саратов: Издательский центр «Наука», 2016. С. 106- 110.

3) *Korenev E.S.* Organisational Culture of Joint Ventures // Актуальные исследования молодых ученых в области гуманитарных наук: материалы научной конференции. – Саратов:Изд-во «Техно-Декор», 2015. –р.130-132.