

УДК 008

Т.В. Метляева<sup>1</sup>

Е.А. Попова<sup>2</sup>

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия

## Особенности формирования организационной культуры государственного учреждения в современных условиях

В статье рассматриваются подходы к формированию организационной культуры государственного учреждения в современных условиях. Анализируются подходы к определению понятий по теме исследования. Сравниваются сходные понятия и прослеживается связь организационной культуры с имиджем организации. Рассматриваются основные функции, которые выполняет культура в деятельности организации. Выявляются типологии и принципы построения организационной культуры государственного учреждения. Демонстрируется возможность использования различных методов для выявления ценностей организации, измерения поведенческих норм или ожиданий со стороны носителей данной культуры, определения ее преобладающего типа. Представлены результаты исследования, посвященного изучению особенностей совершенствования культуры государственного учреждения. Обоснована необходимость активной деятельности руководства организации по формированию организационной культуры своего предприятия. Отмечено, что деятельность крупной организации, включающей ряд таких же крупных подразделений, должна быть направлена на постоянное взаимодействие с филиалами, анализ и совершенствование организационной и корпоративной культуры. Представленный анализ и перечень разработанных и внедренных мероприятий с целью совершенствования культуры государственного учреждения доказывают их значимость.

**Ключевые слова и словосочетания:** организационная культура, корпоративный имидж, функции и типы организационной культуры, государственное учреждение, корпоративные мероприятия.

---

<sup>1</sup> Метляева Татьяна Викторовна – канд. культурологии, доцент кафедры дизайна и технологий; e-mail: Metlaevatv@mail.ru

<sup>2</sup> Попова Евгения Александровна – выпускница кафедры дизайна и технологий; e-mail: enya.porova@bk.ru

T.V. Metliaeva

E.A. Popova

Vladivostok State University of Economics and Service  
Vladivostok, Russia

## **Specific aspects of corporate culture formation in state-run institutions in the current context**

This article discusses the approaches to the formation of organizational culture of public institutions in modern conditions. The main concepts of the research are analyzed. Similar notions are compared and the connection of corporate culture and corporate image are traced. The authors pay special attention to the main functions of corporate culture. The typology and principles of corporate culture formation in state-run institutions are set up. The possibility of using various methods to identify the values of the organization, to measure the behavioral norms or expectations of the carriers of this culture, to identify its predominant type is demonstrated. The article presents the results of a study devoted to the study of the features of improving the culture of public institutions. Necessity of active activity of the management of the organization on formation of organizational culture of the enterprise is proved. It is noted that the activities of a large organization, including a number of large units should be aimed at continuous interaction with branches, analysis and improvement of organizational and corporate culture. The presented analysis and the list of developed and implemented measures to improve the culture of public institutions, proves their importance.

**Keywords:** corporate culture, corporate identity, corporate culture types and functions, state-run institution, corporate event.

Перемены, происходящие в современной России, затрагивают все сферы общественной жизни. Многие организации поставлены в жесткие условия конкуренции. И те из них, которые сегодня делают вложения в развитие такого значимого аспекта, как культура, завтра добьются желаемых результатов. Любая организация, независимо от сферы деятельности, формируется как социальная среда, включающая социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства, отношения сплоченности-конфликтности и т.д. В связи с этим важным направлением в социальном управлении является формирование организационной культуры.

Деятельность по разработке организационной культуры как составной части социального управления направлена на формирование моделей поведения и ограничений в них, а именно: норм, образцов, ценностей.

Культура придает смысл многим нашим поступкам, поэтому менять что-либо в жизни людей и в организации их деятельности можно с учетом индивидуальных особенностей, интересов, потребностей как отдельно взятой группы, так и коллектива в целом. Формирование культуры – это длительный процесс, а поскольку культура в основе своей инерционна и консервативна, то многие нововведения «не приживаются» только потому, что противоречат освоенным уже и устоявшимся культурным нормам и ценностям.

Благоприятный организационный имидж становится необходимым условием достижения устойчивого и продолжительного делового успеха, а также является главным фактором конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Ор-

ганизационную культуру как составляющую имиджа организации нельзя навязать, однако ею можно и нужно умело управлять в интересах всех членов коллектива.

Формирование и совершенствование культуры государственного учреждения имеет свою специфику. Зачастую все правила, нормы поведения устанавливаются высшим руководством, находящимся в другом городе или регионе и может быть никогда не встречающимся с коллективами своих филиалов, тем не менее, современная ситуация диктует иные правила управления, поэтому назрела необходимость в исследованиях, посвященных приемам и методам формирования и совершенствования организационной культуры государственного учреждения.

**Предмет исследования, источниковая база исследования, противоречия в имеющихся исследованиях и авторская позиция**

В данной статье наш исследовательский интерес связан с рассмотрением некоторых особенностей построения организационной культуры государственного учреждения. В исследовании организационной культуры огромную роль играют труды зарубежных авторов: Э. Джакуса, С. Дэвиса, К. Камерона и Р. Куинна, Ч. Ханди, П. Дренана, Г. Ховстеде, Э. Шейна [13, 11, 6, 14, 12, 15, 10].

Так, например диагностическая модель организационной культуры предприятия была разработана Г. Ховстеде. В результате своих исследований автор предложил четыре факторные модели ценностей: большая – малая дистанция власти, сильное – слабое избегание неопределённости, мужественность – женственность (маскулинизация – феминизация), коллективизм – индивидуализм [15]. В основе теории К. Камерона и Р. Куинна лежит модель конкурирующих ценностей [6]. Разработанный данными авторами инструмент подходит для изучения текущего состояния организационной культуры, а также формирования ее будущего. Типология Ч. Ханди направлена на определение ценностных ориентаций членов коллектива, характера отношений между работником и организацией, способов распределения власти, структуры организации и характера ее деятельности [14].

В трудах указанных исследователей разработан понятийный аппарат по проблеме развития организационной культуры, предложены классификации организационной культуры предприятия, подходы к её формированию.

В процессе исследования были проанализированы работы российских авторов, которые довольно широко сегодня рассматривают основные направления развития организационной культуры, а также сущностные характеристики, типологии организационной культуры, особенности ее формирования, диалектику развития и взаимодействия всех компонентов этой системы, ее место и роль в управлении. Развитию данного направления посвящены работы О.В. Бусыгина, В.Р. Веснина, Н.С. Злобина, В.А. Спивака [1, 3, 5, 9]. Главное внимание ученые уделяют анализу деятельности предприятия, организационных процессов, влияния внутренней и внешней среды на функционирование организации, методологии ее исследования и др. Однако довольно часто исследователи акцентируют внимание на проблемах формирования организационной или корпоративной культуры фирм, коммерческих организаций, при этом довольно мало исследований, посвященных формированию этого значимого направления в управлении государственным учреждением.

**Цель:** исследовать особенности формирования организационной культуры государственного учреждения в современных условиях.

**Задачи:**

– рассмотреть подходы к определению понятия «организационная культура»;

- проанализировать функции и типы организационной культуры;
- выявить приемы формирования и совершенствования организационной культуры *государственного учреждения*.

В работе применены адаптационный подход, структурно-функциональный и типологический методы, позволяющие подробно рассмотреть типологии и структуру организационной культуры и методы ее формирования. Большое внимание авторы уделяют анализу проведенного тестирования и обоснованию выбора мероприятий для совершенствования организационной культуры государственного учреждения.

### **Основная часть**

В современных научных исследованиях российских и зарубежных авторов существует множество определений понятия «организационная культура», что обусловлено отсутствием универсального определения, ввиду чего возможны лишь разнообразные функциональные описания данной области знаний в зависимости от конкретных целей исследования. Трудности определения объяснимы исторической эволюцией содержания этого понятия и пересечением с другими определениями.

Культура выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм, духовных ценностей, в совокупности отношений людей между собой и к самим себе» [8, с. 48].

Можно проследить различие в понимании сущности организационной культуры в работах таких ученых, как Г. Ховстеде, Э. Джакуса, К. Камерона и Р. Куинна и др.

Так, в работах Г. Ховстеде организационная культура рассматривается как «психологический актив организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через несколько лет» [15, с. 37].

Э. Джакус позиционирует культуру организации как «вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали своими» [13].

Нам близка точка зрения С. Дэвиса, представляющего культуру как «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп» [11, с. 53].

Д. Дреннан также отмечает, что «культура организации раскрывает её характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения» [12, с. 193].

В своих работах П. Штерн подчеркивает, что «организационная культура – совокупность поведений, символов, ритуалов, мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» [16, с. 32].

По мнению Э. Шейна, «организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции» [10, с. 42].

Творческое начало в процессе построения организационной культуры выделяет Н.С. Злобин, подчеркивая, что организационная культура – это «творческая, созидательная деятельность организации как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций» [5]. В свою очередь П. Вейл определяет организационную культуру как «уникальную общую психологию организации» [2].

Отечественные исследователи В.Р. Веснин, Н.С. Злобин, Ю.С. Высыпкова, В.А. Спивак сходятся во мнении, что основными базовыми принципами для организационной культуры являются «философия и идеология организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, важные предложения, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива, причем эти аспекты формируются сотрудниками и руководителями не только благодаря активности их действия, но и через символические средства духовного и материального внутрикорпоративного окружения» [9, с. 58].

Рассматривая понятийный аппарат, важно подчеркнуть, что многие исследователи чаще всего идентифицируют понятия «организационная» и «корпоративная» культура. Отечественные авторы склонны различать эти понятия, хотя и не кардинально, считая, что организационная культура – это структура организации, выражающаяся в документах, приказах руководства, тогда как основные аспекты корпоративной культуры – это ценности, миссия организации, нормы поведения сотрудников, которые прививаются в зависимости от стиля управления, норм и традиций, принятых в данном коллективе. Таким образом, мы можем констатировать, что понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

Применительно к государственному учреждению наиболее приемлем подход к определению культуры как набору правил и приемов, решению проблем внутренней интеграции и внешней адаптации работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящий момент. Такие приемы представляют собой отправной пункт в выборе сотрудниками логического метода действия и принятия решений. О смысле таких правил члены организации не думают, а изначально рассматривают их как правильные [10, с. 45].

Проанализировав основные функции организационной культуры, мы выделили значимые с точки зрения нашего исследования, представленные В.Р. Весниным:

- охранная функция заключается в создании барьера от нежелательных внешних воздействий; реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы;
- интегрирующая функция – направлена на формирование чувства принадлежности к организации, гордости за нее, а также на посторонних лиц, стремящихся включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем;
- регулирующая функция помогает формировать правила и нормы поведения всех членов организации, корректировать их взаимоотношения и налаживать контакты с внешним миром. Данная функция – гарантия стабильности, минимизации нежелательных конфликтов;
- адаптивная функция помогает в приспособлении людей друг к другу и к организации, в сплочении коллектива; реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды;

- ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;
- мотивационная функция помогает формировать необходимые стимулы, цели, пробуждающие в людях активность, стремление к их достижению, самореализации;
- имиджевая функция способствует формированию организационного имиджа, то есть ее образа в глазах окружающих, так как «имидж организации – это восприятие фирмы группами общественности и сформированное в результате представление о ней. Оно возникает в результате восприятия комплекса коммуникационных сообщений, генерируемых организацией, а базой его формирования являются результаты всей деятельности организации» [3, с. 27].

Поэтому, занимаясь формированием и коррекцией организационной культуры предприятия, необходимо вначале провести комплексное исследование, чтобы определить текущее положение дел. Затем проанализировать уникальные имиджевые характеристики организации, к которым можно отнести «виденье организации» (представления о реальных и виртуальных свойствах организации), миссию (общественно значимый статус, социально значимую роль), индивидуальность (организация в реальности и ее сущность).

Формируя имидж организации, в основе которого лежит организационная культура, необходимо уделить особое внимание таким его важным аспектам, как управление персоналом (социально-психологический климат в коллективе), имидж руководителя или руководителей организации (способности, установки, ценностные ориентации, психологические характеристики и внешность, стиль управления), внутренние коммуникации, имидж персонала и система его мотивации и идентификации со своей организацией посредством отличительных знаков, символов (костюм, аксессуары) и других атрибутов организационной культуры, которая сама по себе является интегрированным представлением о нормах и ценностях, принятых в данной организации.

Наряду с вышеперечисленными функциями, определяющими деятельность любой организации, предусмотрены и другие, значимые с точки зрения исследования организационной культуры государственного учреждения. Мы выделили следующие: коммуникационная, смыслообразующая, познавательная, рекреативная, охранная, интегрирующая, регулирующая, замещающая, адаптивная, образовательная и развивающая, а также функции социализации, общественной памяти, оценки деятельности, целеполагания и управления качеством.

Охранная заключается в том, что организационная культура создаёт специфическую систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

Интегрирующая функция позволяет каждому сотруднику ощутить себя частью единого целого и сформировать свою роль в коллективе. При этом возникает чувство общности, сплачивающее членов фирмы, и собственный оригинальный имидж организации.

Регулирующая функция контролирует и формирует поведение членов организации. При помощи стандартов, правил, норм, как «писанных», так и «неписанных», организационная культура определяет поведение людей внутри организации, а нередко и за её пределами.

Суть замещающей функции заключается в том, что сильная культура организации позволяет фирме замещать формальные механизмы и отношения в случае их отсутствия или недостаточности на неформальные, вытекающие из специфик внутриорганизационных отношений.

Адаптивная функция направлена на внедрение новых сотрудников, ничего не знающих об особенности деятельности организации, помогает легко и безболезненно вписаться в производственную и социальную системы нового коллектива, в сложившуюся систему отношений.

Образовательная и развивающая функции говорят сами за себя. Чем выше общий образовательный уровень в организации, тем, как правило, большее желание у отдельных сотрудников поднять свой статусный уровень, строить карьеру. Таким образом, высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

Функция управления качеством определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые в свою очередь определяют качество продукции организации [4].

Рассматривая подходы к определению понятия «организационная культура», необходимо остановиться на следующих характеристиках (ценностях), позволяющих проводить диагностику и определять уровень организационной культуры.

О.В. Бусыгин считает, что высокому уровню организационной культуры соответствует «...органический способ взаимосвязи управления и деятельности, характеризующийся тем, что в общих целях системы управления выражаются конкретные цели субъекта деятельности (коллектива). Осуществляется динамическое единство интересов всех участников деятельности и интересов общества, а формы и методы управленческого воздействия соответствуют единству цели, гармонии интересов, восходящая информация адекватна и откровенна» [1, с. 68].

Придерживаясь в своем исследовании точки зрения, что организационную культуру предприятия определяет формула: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение, считаем, что основой формирования организационной культуры являются признанные в данном коллективе и данной организации ценности и нормы поведения.

В современной практике управления с целью исследования подходов формирования корпоративной культуры чаще всего используют: 1) типологию У. Оучи, выделившего три разновидности организационной культуры: бюрократическую, рыночную и клановую; 2) типологию Р. Аккофа, для которого важно отношение власти в группе или организации. Данную типологию чаще всего используют для анализа существующей культуры с целью знакомства нового руководства с коллективом.

В своем исследовании, посвященном особенностям формирования организационной культуры государственного учреждения, мы опирались на типологию, принадлежащую К. Камерону и Р. Куинну, так называемую «Рамочную конструкцию конкурирующих ценностей». Такая теория основана на исследовании основных индикаторов эффективности деятельности организации. В соответствии с измерениями «гибкость / индивидуальность» – «стабильность / контроль» и «ориентация на внешнюю / внутреннюю среду» были выделены четыре типа культур [6]:

- клановая;
- иерархическая;

- рыночная;
- адхократическая.

В условиях *клановой* организационной культуры большое внимание уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности всех членов организации и ее руководителей, что формирует отзывчивое отношение не только к членам своего коллектива, но и к клиентам. В организации с такой культурой выстраиваются почти семейные, дружеские отношения, для нее характерны высокий уровень согласия, лояльности по отношению ко всем членам коллектива и приверженность традициям.

Организация, в которой прослеживается ориентация на внешнюю среду (при высоком уровне гибкости и индивидуализма), имеет *адхократическую* культуру, для которой в основном характерны динамизм, предпринимательство и творчество.

Для организации с *иерархической* культурой важно четко выстроенное управление информацией на операционном уровне, грамотное ведение документации, контроль деятельности организации.

Основным критерием оценки представителей *рыночной* организационной культуры является результат выполнения задания, так как представители данной культуры ориентированы на внешнюю среду при высокой потребности в стабильности и контроле. Поэтому деятельность большинства сотрудников направлена на достижение результатов в условиях конкуренции.

Представленную типологию воплощают в основном «чистые» типы, редко встречающиеся в реальной жизни, тогда как умелое сочетание разных элементов нескольких или каждого типа культуры даст более значимый результат.

Таким образом, типология К. Камерона и Р. Куинна предполагает, что одновременно существующие четыре типа культур (культура клана, адхократии, рынка и иерархии) наиболее полно и адекватно отражают современную ситуацию в организации. Их соотношение может меняться на протяжении жизненного цикла организации в зависимости от изменений внешней и внутренней среды.

В контексте данного исследования считаем необходимым рассмотреть классификацию Ч. Хэнди [14], в основу которой положена типология «организационных идеологий», демонстрирующих различные ориентации членов коллектива на власть, выполнение роли, решение задачи и творческую реализацию личности. В зависимости от выбранной ориентации это может быть культура:

- власти;
- роли;
- задачи;
- личности.

Организационная культура по типу «*культура власти*» строится от центрального источника власти. В зависимости от приближенности к «центру» определяется и степень влияния. Контроль осуществляется централизованно, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма; решения принимаются зачастую в результате баланса влияний, а не на процедурной или чисто логической основе.

Бюрократическую, или «*культуру роли*», чаще всего можно представить в виде «храма». Такая культура характеризуется строгой специализацией всех подразделений организации, координация деятельности которых осуществляется высшим руководством.

Подобные культуры плохо осознают необходимость изменений, медленно на них реагируют, поэтому эффективны в стабильном окружении. Ролевая культура дает работнику защищенность, возможность стать компетентным специалистом, но разрушительна для честолюбивых и ориентированных на результат.

Тип организационной культуры «культура задачи» демонстрирует деятельность сплоченного коллектива, где результат работы команды важнее личностных целей и занимаемого положения. Основной акцент в такой культуре делается на выполнение работы.

Такая культура хорошо адаптируется, так как рабочие группы имеют целевое назначение, могут быть легко переформированы, каждая в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решение.

В организации с типом «культура личности» в центре находится личность сотрудника. Такой тип в чистом виде встречается довольно редко, но если и существует, то только тогда, когда в организации есть работники, демонстрирующие лидерские, харизматические качества. Деятельность такой организации направлена на обслуживание и помощь личностям внутри нее, на содействие их собственным интересам

Ч. Хэнди считает, что в одной организации в процессе ее становления можно проследить соединение всех типов культур. Например, на стадии начального этапа формирования может преобладать «культура власти», а на стадии роста – «культура роли». На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие непосредственно в личном контакте с руководителем, осуществляется рутинизация деятельности. В процессе развития может формироваться культура личности или культура задачи. На этой стадии организация решает сложные задачи, создаются различные проекты, которые могут иметь судьбоносный характер в становлении организации в целом и в формировании ее имиджа. На стадии распада может использоваться любая из вышеперечисленных типов культур [14].

В целом в современной производственной деятельности существуют всевозможные способы классификации типов организационной культуры в соответствии с географическими, экономическими, историческими, религиозными, языковыми, политическими и другими особенностями. Многие исследователи прослеживают взаимосвязь национальной и организационной культуры и выделяют наиболее важные критерии: национально-государственные и этнические. В этой связи с точки зрения данного исследования интересен подход Г. Ховстеде, опросившего в течение двадцати лет более 60 000 респондентов относительно удовлетворенности своим трудом, коллегами, руководством; определения их жизненных целей, восприятия проблем трудового процесса, верований и профессиональных предпочтений. В результате своих исследований Г. Ховстеде сформулировал четыре факторные модели ценностей: индивидуализм-коллективизм, большая – малая дистанция власти, сильное – слабое избегание неопределенности, маскулинизация – феминизация [15]:

– дистанция власти (характеризуется стиль управления в системе распределения ролей);

– маскулинизация – феминизация (отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели и выполнения задания: в «маскулинном» преобладают материальные ценности и успех, а в «феминном» – качество жизни, забота о других);

– избегание неопределенности (демонстрирует целевую направленность в управлении коллективом: высокий индекс – руководство ориентировано на выполнение задания, не принимает рискованных решений, низкий индекс – руководство занимается стратегическими вопросами и придерживается гибкого стиля управления);

– индивидуализм – коллективизм (оценивается степень интеграции индивидов в группы).

Формирование в организации той или иной культуры связано со спецификой деятельности, политическими, экономическими и другими изменениями, происходящими в обществе, с темпами развития рынка и запросами потребителей и др.

Рассматривая особенности формирования организационной культуры государственного учреждения, где управление подчиняется центральному аппарату и деятельность руководящего органа координируется и контролируется центральным аппаратом, необходимо подчеркнуть, что изучение, измерение и оценка организационной культуры представляли значительную сложность.

Формирование организационной культуры – длительный процесс, направленный на достижение как глобальных, так и индивидуальных целей. Большое значение в формировании культуры имеет история становления организации, традиции, идейная направленность, сформированная в так называемое кредо организации.

В процессе формирования и совершенствования организационной культуры необходимо уделять большое внимание работе с персоналом, включая подбор и расстановку кадров; профессиональную и психологическую адаптацию новых работников к деятельности организации, ее традициям; периодическое повышение квалификации применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры.

Проанализировать и оценить основные аспекты организационной культуры предприятия можно с помощью:

- вопросника «Организационные убеждения» М. Сашкина;
- теста «Анализ корпоративной культуры предприятия» Р. Гласера;
- вопросника, ориентированного на анализ «организационных культур» Р. Кука и Дж. Лафферти;
- методики «Ценностные ориентации» М. Рокича;
- теста «Культурный разрыв» Р. Килманна и М. Сакстона;
- профиля организационных характеристик Р. Лайкерта;
- теста на определение идеологии организации Р. Харрисона;
- вопросника для оценки национально-культурных различий Ф. Трюмпернааса и Ч. Хэмпден-Тернера.

Определить тип организационной культуры помогут опросники: Ч. Хэнди, Г. Ховстеде, К. Камерона и Р. Куинна, шкалы организационных парадигм Л. Константина [7].

Эмпирическое исследование проводилось на базе государственного учреждения «Тихоокеанское морское управление федеральной службы по надзору в сфере природопользования» (далее - Управление) в два этапа: анализ деятельности организации и тестирование служащих с целью определения существующей организационной культуры предприятия и разработки рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе исследования было выявлено, что наиболее эффективным способом анализа, ввиду большой удаленности филиалов (территория Камчатского, Приморского, Хабаровского краев, Магаданской, Сахалинской областей, Республики Саха (Якутия), Чукотского автономного округа), является тестирование. Данное исследование проводилось на основе методики, разработанной И.Д. Ладановым. В тестировании приняли участие 40 членов коллектива, включая представителей от филиалов, независимо от занимаемой должности, со стажем работы на предприятии более одного года. Тест состоял из четырех блоков и включал вопросы, касающиеся:

- социально-психологического климата в коллективе;
- организационной культуры;
- организации труда;
- формирования спортивной культуры (так как в предварительном опросе персонала Владивостокского филиала занятие спортом и участие в спортивных соревнованиях были выделены в качестве приоритетных направлений организационных мероприятий).

Респондентам было задано 29 вопросов, представляющих серию утверждений, ответы на которые затем были сгруппированы в четыре блока: работа, коммуникация, управление, мотивация и этические нормы, чтобы оценить индекс организационной культуры. С этой целью использовалась шкала, где по десятибалльной системе можно определить совпадение мнения респондента с выставленным утверждением (10 баллов – полностью согласен, 0 баллов – нет) [7].

В ходе проведенного исследования на основе общей суммы баллов был выявлен индекс организационной культуры (далее – ОК) предприятия, где наибольшее количество баллов равно 290, а наименьшее – 1. При этом показатель 290-261 – очень высокий, 260-175 – высокий, 174-115 – средний, ниже 115 – имеет тенденцию к деградации.

Узкие места индекса «ОК» определялись по средним величинам шкал. По десятибалльной шкале в баллах были оценены следующие состояния в коллективе: 10-9 – «великолепное»; 8-6 – «мажорное»; 5-4 – «унылое»; 3-1 – «упадочное».

Анализ данных, полученных с помощью тестирования «Уровень организационной культуры», представлен в таблице.

#### **Интерпретация результатов теста по уровню организационной культуры**

| Уровень организационной культуры   | Общее кол-во | Доля, % |
|------------------------------------|--------------|---------|
| Очень высокий                      | 1            | 2,5     |
| Высокий уровень                    | 29           | 72,5    |
| Средний уровень                    | 9            | 22,5    |
| Наблюдается тенденция к деградации | 1            | 2,5     |
| Итого                              | 40           | 100     |

В соответствии с полученными данными можно говорить о следующей картине:

- только один респондент из числа опрошенных охарактеризовал уровень организационной культуры как очень высокий, что составляет 2,5% в структуре опрошенных;
- подавляющее большинство респондентов (29 человек) характеризуют уровень организационной культуры как высокий;
- средний уровень развития организационной культуры отмечают 9 респондентов, или 22,5% опрошенных;
- только один респондент охарактеризовал организационную культуру как имеющую тенденцию к деградации.

Индекс общей суммы баллов по результатам оценки составил 214, что соответствует высокому уровню организационной культуры.

Таким образом, на основании полученных данных 40 респондентов и выведенного среднего значения суммы баллов по результатам оценки (214 баллов) можно говорить о том, что уровень организационной культуры Тихоокеанского морского управления Федеральной службы по надзору в сфере природопользования высокий.

Далее на основании проведенного тестирования были выявлены процентные показатели по всем четырем блокам и определены, если таковые имеются, узкие места организационной культуры рассматриваемого учреждения.

На рисунке 1 представлено распределение ответов по секторам в процентном содержании.

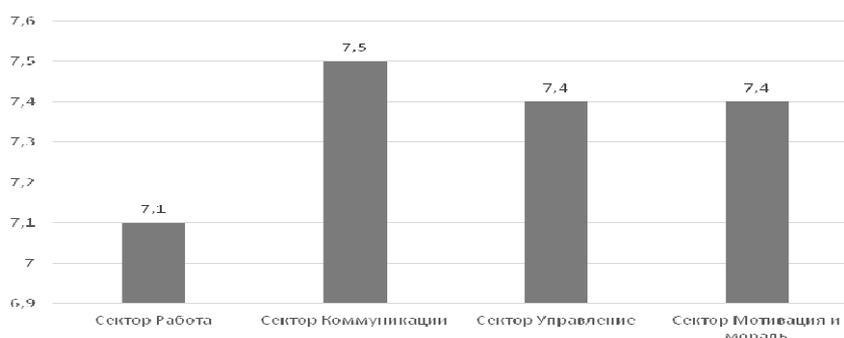


Рис. 1. Среднее значение баллов по секторам оценки

Как следует из рис. 1, состояние в коллективе можно охарактеризовать как мажорное, что говорит о положительных тенденциях в развитии организационной культуры рассматриваемого учреждения. Ниже представлен детальный анализ узких мест по секторам.

В соответствии с определениями организационной культуры был рассмотрен первый содержательный блок «Работа».

В рамках данного блока респондентам было предложено оценить следующие утверждения: «На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть профессиональными навыками», «Все, кто желает, у нас могут пройти обучение», «В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности», «Рабочие места у нас обустроены», «Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой», «Работа для меня интересна», «Трудовая нагрузка у нас оптимальная».

Результаты тестирования по блоку «Работа» представлены на рис. 2.

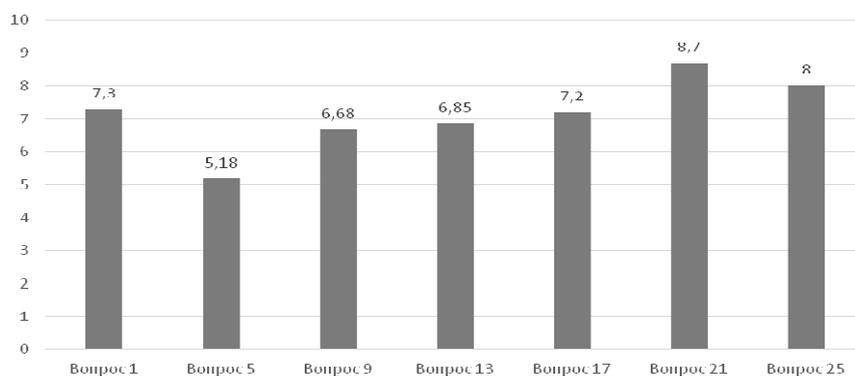


Рис. 2. Содержание ответов по блоку «Работа»

«Отношение к труду» – вопросы № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25 – среднее арифметическое значение в ответах на данные вопросы равно 7,13%, т.е. демонстрируется уровень организационной культуры, как «мажорный». Показатель ниже 4 баллов по какому-либо пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел в этом направлении. Узких мест в данном секторе организационной культуры Тихоокеанского морского управления Федеральной службы по надзору в сфере природопользования не выявлено.

В рамках содержательного блока «Внутриорганизационные и внешнеорганизационные коммуникации» работникам было предложено оценить следующие утверждения: «У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников», «На нашем предприятии налажена система коммуникаций», «У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (совещания, собрания, информационные рассылки и др.)», «У нас поощряется двухсторонняя коммуникация», «У нас нет перебоев в получении внутриорганизационной информации», «В нашей организации приветствуется непосредственное обращение специалистов и служащих к руководству».

Результаты тестирования по данному блоку вопросов представлены на рис. 3.

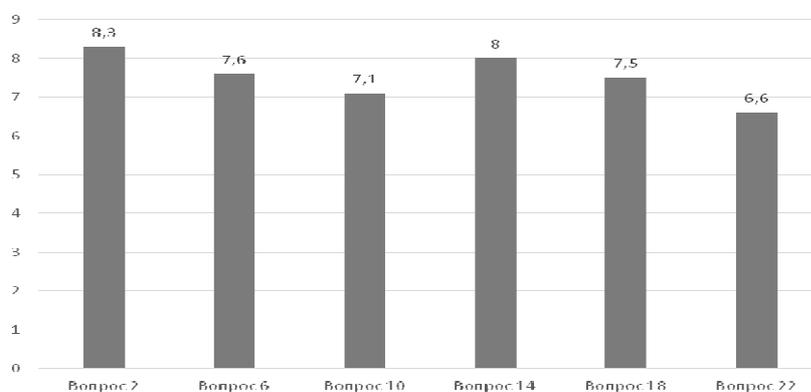


Рис. 3. Содержание ответов по блоку «Внутриорганизационные и внешнеорганизационные коммуникации»

«Внутриорганизационные и внешнеорганизационные коммуникации» – вопросы № 2, 6, 10, 14, 18, 22 – среднее арифметическое значение в ответах на данные вопросы равно 7,5%, т.е. также демонстрируют уровень организационной

культуры как «мажорный». Узких мест в данном секторе организационной культуры тоже не выявлено.

В рамках содержательного блока «Управление» работникам было предложено оценить представленные утверждения: «Наша деятельность четко и детально организована», «Наши работники участвуют в принятии решений», «У нас принимаются своевременные и эффективные решения», «У нас организована профессиональная оценка деятельности работников», «Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение», «Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки», «У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления», «Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения».

В результате тестирования по блоку «Философия и идеология управления» была построена диаграмма, представленная на рис. 4.

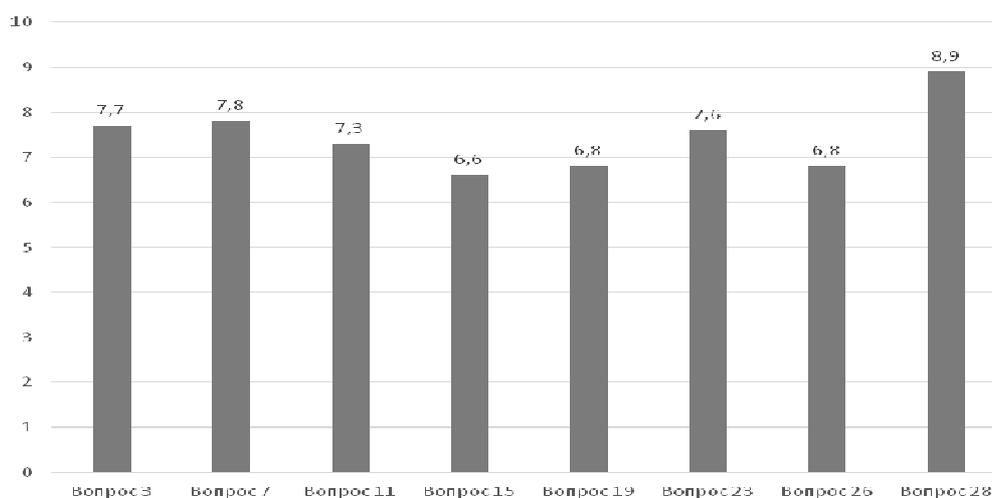


Рис. 4. Содержание ответов по блоку «Философия и идеология управления»

В результате проведенного исследования был выявлен следующий процентный показатель в содержательном блоке «Философия и идеология управления» – это ответы вопросы № 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28 равен 7,45%, т.е. «мажорный». Узких мест в данном секторе не обнаружено. Однако в процессе исследования мы обратили внимание на тот факт, что, хотя показатель «Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения» набрал наибольшее количество баллов – 8,9, а нововведений как таковых на отдельных предприятиях (включая филиалы и головной офис) фактически не существует, государственное учреждение функционирует по четко сформулированным и утвержденным правилам. Мы предположили, что под нововведениями респонденты имели в виду перемены, происходящие в системе государственного управления в целом, а именно: участие административного персонала всех уровней в принятии решения, ориентация руководства административного управления на учет интересов и мнений членов всего коллектива.

В рамках содержательного блока «Мотивация. Ценности. Нормы» работникам было предложено оценить представленные утверждения: «Система заработ-

ной платы у нас не вызывает нареканий сотрудников», «Инициатива и рвение у нас поощряются», «В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками», «Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки», «Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом», «У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников», «У нас всячески поощряется рвение к труду».

Результаты анкетирования по содержательному блоку «Мотивация. Ценности. Нормы» представлены на рис. 5.

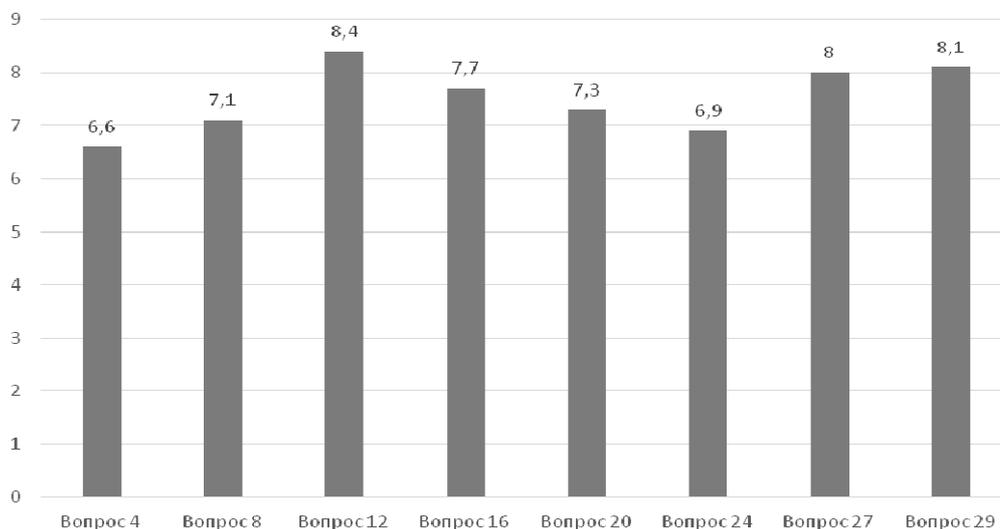


Рис. 5. Содержание ответов по блоку «Мотивация. Ценности. Нормы»

В результате обработки данных по блоку «Мотивация. Ценности. Нормы» вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29 – среднее арифметическое значение в ответах на данные вопросы равно 7,51%, т.е. данный показатель также имеет характеристику «мажорный», а по отдельным аспектам – показатель «великолепный».

Большинство работников отметили, что в организации проявляется внимание к индивидуальности каждого работника, в то же время рвение к труду поощряется не явно.

Обобщая результаты эмпирического исследования организационной культуры, можно сделать ряд выводов:

- организационная культура в данном коллективе – культура, где каждая личность – профессионал, со своими взглядами, многолетним опытом работы, умением организовать свою работу и сформированной иерархией ценностей;
- руководство организации уделяет значительное внимание формированию организационной идентичности, развитию сотрудников, созданию комфортных условий труда, удовлетворению социальных потребностей персонала;
- организационная культура находится на развитом уровне, цели руководителя по созданию патернализма в коллективе соответствуют желанию персонала работать в организации с клановой культурой. У многих работников есть понимание общих ценностей, присутствуют общие истории и легенды, существует единое понимание значимости работы и важности осуществляемой деятельности на государственном уровне;

– важно отметить, что в коллективе сформирован здоровый морально-психологический климат и работники заинтересованы в большем сближении друг с другом. Персонал организации рассматривает свое место работы как источник и способ самореализации, данную особенность следует учесть при проектировании изменений в культуре организации.

В процессе исследования были обнаружены не только положительные, но и отрицательные аспекты организационной культуры компании:

– высока степень формального подхода к формированию организационной культуры, зачастую нормы и правила (которые должны быть приняты в данном коллективе) «спущены сверху» головной организацией и закреплены документально, их неисполнение может привести к дисциплинарным взысканиям;

– выявленный в ходе исследования индекс уровня организационной культуры позволяет говорить о том, что в настоящее время характер культуры во многом формализован и организационная идентичность работникам навязана едиными требованиями к гражданским государственным служащим Российской Федерации;

– не все члены коллектива участвуют в тренингах и семинарах, направленных на формирование корпоративного духа и культуры;

– слабая информационная инфраструктура приводит к тому, что документация содержащая в себе нормы, цели, ценности организационной культуры, не всегда доступна всему персоналу организации.

На следующем этапе исследования с целью совершенствования организационной культуры предприятия было решено разработать макет корпоративного календаря. Поскольку исследуемое государственное учреждение осуществляет функции по контролю и надзору в сфере природопользования, а также в области охраны окружающей среды, можно отобразить в календаре экологические события, приравняемые к экологическим праздникам.

Корпоративные календари обычно дарят сотрудникам, организациям и пользователям. Из этого вытекают три прикладные функции календаря:

– поддержание командного духа среди членов организации;

– укрепление партнерских связей как между филиалами, так и с другими организациями;

– PR и реклама организации и ее основных направлений деятельности.

Корпоративный календарь, пожалуй, самый ненавязчивый и одновременно самый эффективный способ напомнить о своей организации, ведь им пользуются каждый день на протяжении целого года.

С этой целью был выбран тип календаря: настенный перекидной календарь на год и разработан макет в программе «Дизайн календарей 10.0» (рис. 6).

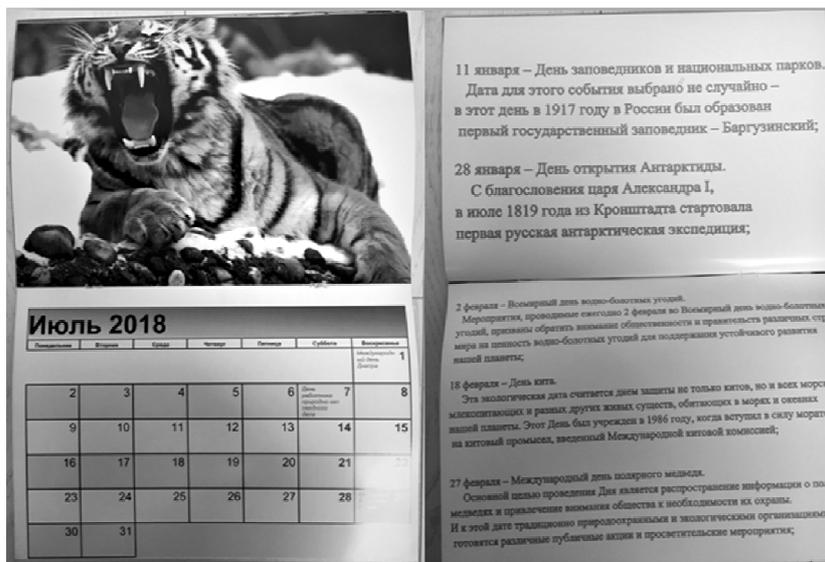


Рис. 6. Макет календаря (календарный месяц, описание праздников)

Содержательная часть календаря включает в себя экологические мероприятия, которые были взяты с сайта calend.ru и обсуждены с руководством организации. После чего отобраны те, которые отображают основную деятельность организации, являются для нее значимыми и полезными. Перечень знаменательных дат включает известные мероприятия, такие, например, как Международный день Земли, Всемирный день дикой природы, а также менее известные даты: День заповедников и национальных парков, День кита, День экологических знаний и др.

По результатам исследования выявлено, что большинство сотрудников придерживаются здорового образа жизни и занимаются спортом (этот показатель был выделен как приоритетный, принято решение о проведении «Дня здоровья», разработан сценарий этого мероприятия).

Результаты анкетирования по блоку «Отношение к спорту» представлены на рис. 7.



Рис. 7. Результаты анкетирования по блоку «Отношение к спорту»

Предполагалось, что мероприятие должно проходить по всем филиалам исследуемой организации.

Цели корпоративного праздника «День здоровья»:

- создание необходимых условий для знакомства и неформального общения сотрудников;
- трансформация организационной культуры в сторону большей демократизации и внимания к сотрудникам;
- мотивация сотрудников на достижение лучших результатов;
- привлечение внимания внешней общественности к благотворительной деятельности исследуемого учреждения.

#### **Выводы и научная новизна**

В современной культуре, для того чтобы добиться желаемого результата и успеха в профессиональной сфере каждой организации независимо от профиля и вида деятельности, необходимо совершенствовать и поддерживать свою организационную культуру.

Таким образом, результаты нашего исследования доказывают значимость организационной культуры для деятельности государственного учреждения. При этом важно подчеркнуть, что организационная культура современных учреждений данного типа представляет собой совокупность установок и ценностей, обычаев и традиций, систему убеждений, норм поведения, другими словами, неписанные правила, призванные определять, как в той или иной ситуации должны поступать государственные служащие.

В результате исследования в первой части статьи рассмотрены значимые типологии организационной культуры. Исходя из данного анализа выявлено, что исследуемая организация имеет корпоративный тип организационной культуры, по типологии Р. Куинна – *иерархическая культура*, фокусирующая свое внимание на внутреннем аспекте деятельности в сочетании с требуемой стабильностью. Это формализованная и жестко структурированная организация. Работа членов организации построена в соответствии с установленными руководителями процедурами и правилами.

Согласно типологии С. Ханди для данной организации свойственна культура власти, так как основную роль играет руководитель, от него зависит принятие любых решений, в том числе и профессиональная судьба работников.

Результаты проведенного эмпирического исследования показывают, что организационная культура государственного учреждения строится на следующих принципах:

- конкретные требования к сотрудникам, занимающим должности на государственной службе, и постоянный контроль за их исполнением,
- четкая регламентация норм поведения, внешнего вида, порядка взаимодействия служащих.

Было определено, что в Управлении высокий уровень развития организационной культуры, состояние коллектива «мажорное», что свидетельствует о работе в направлении ее улучшения.

Тем не менее, выявлены и отрицательные аспекты, заключающиеся в том, что высока степень формального подхода к формированию организационной культуры предприятия. Слабая информационная инфраструктура также приводит к тому, что документация, содержащая в себе нормы, цели, ценности

организационной культуры, разрозненна, соответственно она не доступна всему персоналу организации.

Подводя итог, отметим, что разработанные и внедренные мероприятия доказывают возможность формирования сплоченной организационной культуры в государственном учреждении, чья деятельность строго регламентирована и подчинена высшему руководству. Полученные результаты требуют дальнейших исследований, доказывающих и демонстрирующих значение организационной культуры в деятельности государственных учреждений.

1. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Нижегородский гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского. Н. Новгород, 2011. 229 с.
2. Вейл П. Искусство менеджмента. М.: МЕЛАП, 2005. 226 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2006. 504 с.
4. Высыпкова Ю.С. Организационная культура государственных гражданских служащих: ее значение, структура и роль формирования в высшей школе // Педагогика высшей школы. 2016. №1. С. 83–87.
5. Злобин Н.С. Культура и общественный прогресс. М.: Наука. 1980. 157 с.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
7. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. Самара: БАХРАХ-М, 2007. 672 с.
8. Социология: словарь-справочник. Т. 1: Социальная структура и социальные процессы. М., 1990. С. 48–49.
9. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Изд-во Шитер, 2000. 416 с.
10. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
11. Davis S. Organization development. Boston: Allyn & Bacon, 1995. 165 p.
12. Drennan D. Theories of organizational culture. *Organizational Studies*, 1988. 240 p.
13. Jaques E. The changing Culture of a Factory, N. Y: Dryden Press, 1952. 251 p.
14. Handy C. The interpretation of Cultures. London: Hutchinson, 1985. 54 p.
15. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind. Glasgow: Harper Collins, 1994. 247 p.
16. Stern P. Management and organization development. Beverly Hills: Sage, 1996. 232 p.

#### Транслитерация

1. Busy`gin O.V. Organizacionnaya i korporativnaya kul`tura promy`shlennogo predpriyatiya: problema diagnostiki v processe upravleniya: dis. ... kand. sociol. nauk: 22.00.08 / Nizhegorodskij gos. un-t im. N.I. Lobachevskogo. N. Novgorod, 2011. 229 p.
2. Vejl P. Iskusstvo menedzhmenta. M.: MELAP, 2005. 226 p.
3. Vesnin V.R. Menedzhment. M.: Prospekt, 2006. 504 p.
4. Vy`sy`pkova Yu.S. Organizacionnaya kul`tura gosudarstvenny`x grazhdanskix sluzhashhix: ee znachenie, struktura i rol` formirovaniya v vy`sšej shkole // Pedagogika vy`sšej shkoly`. 2016. №1. P. 83–87.
5. Zlobin N.S. Kul`tura i obshhestvenny`j progress. M.: Nauka. 1980. 157 p.
6. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul`tury`. SPb.: Piter, 2001. 320 p.
7. Rajgorodskij D.Ya. Prakticheskaya psixodiagnostika. Metodiki i testy`: uchebnoe posobie. Samara: BAXRAX–M, 2007. 672 p.

8. Sociologiya: slovar`-spravochnik. T.1: Social`naya struktura i social`ny`e processy`. M., 1990. P. 48–49.
9. Spivak V.A. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom. SPb.: Izd-vo Shiter, 2000. 416 p.
10. Shejn, E`. Organizacionnaya kul`tura i liderstvo. 3-e izd. SPb.: Piter, 2007. 336 p

© Т.В. Метляева, 2019

© Е.А. Попова, 2019

**Для цитирования:** Т.В. Метляева, Е.А. Попова. Особенности формирования организационной культуры государственного учреждения в современных условиях // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2019. Т. 11, № 1. С. 92–111.

**For citation:** Metliaeva T.V., Popova E.A. Specific aspects of corporate culture formation in state-run institutions in the current context, *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*, 2019, Vol. 11, № 1, pp. 92–111.

DOI [dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-1/092-111](https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2019-1/092-111)

Дата поступления: 04.12.2018.