

УДК 35.07

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Савченко И.А., Галкина А.А.

Московский государственный психолого-педагогический университет, г. Москва

Целью статьи выступает анализ современного состояния процесса формирования корпоративной культуры и ценностей в органах государственной власти Российской Федерации. На основе теоретического обзора и эмпирического социологического исследования выявлены ключевые проблемы в построение единой системы корпоративной культуры.

Ключевые слова: формирование корпоративной культуры, проблемы корпоративной культуры, авторитарный стиль управления, государственная служба.

DOI 10.22281/2542-1697-2025-04-03-105-111

Сегодня заметно возрастают требования к уровню профессиональности, качеству и результативности, устанавливаются более стандарты деятельности гражданских служащих. В этой связи интерес представляют управленческие практики реализации кадровой политики в контексте ценностно-мотивационного подхода [1].

Современная риторика государства в отношении государственной службы, говорит нам о том, что высшее руководство страны нацелено на дальнейшее ее развитие, что во многом упирается в работу с сотрудниками данных организаций. В данном случае корпоративная культура выступает одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность работы органов власти и качество государственного управления в целом.

Ценностно-мотивационный подход, который направлен на построение сильной корпоративной культуры, особенно актуален для государственных организаций по ряду причин. Первая и самая главная из них – это ограниченность бюджета организаций государственного сектора. Таким образом, методы материальной мотивации могут использоваться не так активно, как, например, в частном сектор экономики: государственные учреждения не всегда могут предложить конкретную зарплату, особенно начинающим специалистам, а также могут иметь устаревшее техническое оснащение. Еще одна причина – курс на сохранение и поддержку традиционных ценностей, а также современные попытки разработать долгосрочную систему по сохранению этих ценностей. Очевидно, что стараясь сохранить и актуализировать национальные ценности среди населения, именно государственные органы в первую очередь должны активно транслировать их через осуществление своей деятельности.

Так, сформировав грамотную и сильную корпоративную культуру в организации, базисом которой будут выступать также традиционные ценности, которые помогут государственным служащим достичь основных целей, стоящих перед органами государственной власти, можно будет не только повысить эффективность деятельности сотрудников, но и способствовать повышению их вовлеченности и мотивации.

Большинство исследователей и специалистов в сфере управления отмечают, что под корпоративной культурой понимается «единый дух» в организации, единство ценностей и убеждений, которые формируют нормы поведения сотрудников.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей и убеждений, которые определяют нормы поведения сотрудников, а также влияют на процесс управления организацией. Именно корпоративная или, как ее еще называют, организационная культура определяет ряд важнейших для функционирования учреждения факторов: подход к управлению персоналом, взаимодействие сотрудников внутри коллектива и с начальством, методы мотивации эффективность деятельности сотрудников.

Корпоративная культура организации имеет ряд основных элементов, среди которых:

1. Ценностные ориентации сотрудников. Именно ценности выступают ориентиром для развития организации и задают основу для определения норм поведения сотрудников организации. Они не только помогают рядовым сотрудникам и руководителям принимать различные решения по мере осуществления профессиональной деятельности, но также помогают при мотивации сотрудников. Организации с развитой системой ценностей более привлекательны для сотрудников, так как представляются более стабильными и этичными.

2. Нормы поведения сотрудников. При правильно сформированных ценностных установках, сотрудники будут легче идентифицировать себя с организацией. Например, в контексте государственной службы, госслужащие, разделяющие такие ценности, как ответственность и служение народу, с большей вероятностью достигнут большей эффективности труда. Более того, при возникновении непредвиденных ситуаций на рабочем месте они с большей вероятностью смогут принять правильное для организации решение.

3. Миссия и видение организации. Данные элементы должны отражать ценности, декларируемые в организации, а также быть постоянным напоминанием и ориентиром для сотрудников. Миссия должна приносить смысл в повседневную рутинную деятельность сотрудников, вдохновлять и мотивировать их. При грамотном отражении ценностей и норм поведения организации в миссии и видении, организация может улучшить свой имидж на рынке труда и повысить свою привлекательность перед потенциальными сотрудниками.

Стоит отметить, что только грамотно построенная, сильная и развитая корпоративная культура станет преимуществом и позитивно отразится в деятельности организации. Даже если руководитель не прикладывает никаких усилий для «вращения» определенной культуры в организации, между сотрудниками все равно сложатся те или иные нормы поведения. Ценностные ориентации либо уйдут на второй план, что негативно скажется на мотивации работников, либо сложатся ценности, которые будут мешать эффективной деятельности сотрудников. Именно поэтому руководителю важно обращать внимание на развитие наиболее подходящей для специфики деятельности организации корпоративной культуры.

Корпоративная культура в системе государственного управления определяет поведение и мотивы госслужащих, что проявляется в том, насколько они лояльны целям организации и способны внедрять инновации в процесс своей деятельности [2]. В современных условиях в нашей стране акцент смещается на формирование единой корпоративной культуры для сотрудников госучреждений. Данный процесс важен, поскольку это должно позволить сформировать некий стандарт профессионализма и повысить этическую устойчивость государственных органов.

Современная корпоративная культура госслужбы в России унаследовала ряд отрицательных черт, присущих как дореволюционной, так и советской госслужбе [3]. Сюда можно отнести такие характерные черты, как: высокий уровень зависимости методов управления и самих государственных служащих от руководителя, относительно низкая оплата труда (что может повышать вероятность развития коррупции), закрытость и консервативность системы государственного управления в целом. Более того, корпоративная культура на государственной службе имеет ряд особенностей, среди которых принято отмечать ее бюрократический характер, ориентированность на устойчивые ценности, пропагандируемые государством и элемент высокой социальной ответственности перед обществом.

В России уже были предприняты определенные действия для развития корпоративной культуры и формирования определенных ценностей у госслужащих. К примеру, в рамках последних дополнений и изменений, внесенных в указ Президента РФ №885 от 12.08.2002, были проведены меры по внедрению системы наставничества в органах государственной власти, что делает преемственность и взаимопомощь частью внутренних ценностей государственных учреждений. Однако на практике корпоративная культура в органах власти все еще остается несформированной до конца и сталкивается с рядом проблем, что делает исследования в этой области довольно актуальными [4].

В данной работе выявляются и анализируются ключевые, наиболее важные и серьезные проблемы формирования корпоративной культуры в органах государственной власти и определяются дальнейшие перспективы развития данного направления. Для выполнения данной цели был проведен анализ научной литературы и различных нормативно-правовых документов за последние 5 лет в этой области. Помимо этого, проведено эмпирическое исследование мнения госслужащих в формате социологического опроса, в общей сложности в опросе приняли участие 83 сотрудника органов государственной власти. Возрастной состав выборки представляет собой государственных служащих в возрасте от 22 лет. Стоит отметить, что возраст большинства опрошиваемых составляет от 36 до 50 лет (48%), а также от 22 до 35 лет (37%). Что же касается полового соотношения, то в опросе приняло участие 39% мужчин и 61% женщин.

По итогам проведенного эмпирического исследования было выявлено, что около четверти опрошенных респондентов оценивают корпоративную культуру в своих учреждениях как низкую. Такая ситуация подтверждает выделенное утверждение о наличии проблем корпоративной культуры на государственной службе.

Большинство респондентов (92%) осведомлены о существовании кодекса этики, однако уровень его соблюдения вызывает вопросы, так как всего 38% отвечающих считают, что эти нормы строго соблюдаются. Такой высокий уровень об осведомленности наличия официального документа, закрепляющего основные ценности, и сформированные на их основе нормы поведения сотрудников – это довольно хороший показатель для организации государственного сектора. Связано это в первую очередь с тем, что чаще всего для государственных учреждений характерен тип корпоративной культуры культура «Роли». Данный тип культуры, по Чарльзу Хэнди [5], заключается в том, что перед каждым сотрудникам стоит определенный набор полномочий и обязанностей, а любые действия строго подчинены нормативно-правовым актам организации, то есть различным инструкциям, положениям, указам. Соответственно, для внесения каких-то значительных изменений в такие организации, их нужно принимать официально, подписывая соответствующие документы. Только тогда для сотрудников данные изменения приобретут важный характер.

И все же согласно результатам исследования, 21% респондентов высказывают противоположные мысли. Они считают, что кодекс в основном игнорируется госслужащими. Данное несоответствие между официальными предписаниями и реальным поведением может заключаться в том, что сотрудники не разделяют основные организационные ценности, либо же не совсем понимают, как данные ценности отражаются в их деятельности. Остальная часть людей выбрали вариант «частично соблюдается» – 41%. Эти данные подтверждают наличие разрыва между «официальными» и реальными ценностями, что мы в свою очередь выделяем как проблему.

Таким образом, одной из главных причин возникновения данной проблемы может быть отсутствие позитивных санкций по отношению к сотрудникам, которые следуют организационным ценностям государственных органов власти. Более того, отличие ценностного подхода и корпоративной культуры – это их глубинный уровень, то есть не смотря на их формализацию, они должны приниматься и одобряться сотрудниками, влиять на их мотивы и формировать новые модели поведения при решении рабочих задач.

Несоответствие между общепринятыми принципами и фактическим поведением в органах власти является одной из ключевых проблем, так как ставит под сомнение действенность единой корпоративной культуры госслужащих. Официально в качестве утвержденных ценностей выступают: честность и порядочность, приоритет интересов общества, законность действий, профессиональное отношение к делу. Данный диссонанс между официально декларируемыми ценностями и реалиями гражданской службы не только негативно сказывается на процессе управления персоналом в целом, но также может привести к увеличению количества конфликтов, вызванных ценностными разрывами между сотрудниками и руководством или просто в коллективе.

В научных трудах последних лет исследователи отмечают случаи, когда на официальном уровне в учреждении декларируются одни ценности, а реализуются другие, иногда диаметрально противоположные: коррупция или продвижение личных интересов в ущерб интересам общества [6]. Такие ситуации подрывают доверие не только других сотрудников к руководству, обесценивая все идеалы корпоративной культуры органов власти, но и подрывает доверие граждан к институту власти как таковому.

В ходе анализа результатов ответа респондентов были выявлены и другие проблемы, которые не позволяют системе государственных органов власти развиваться должным образом, ограничивая ее потенциал (рис. 1).

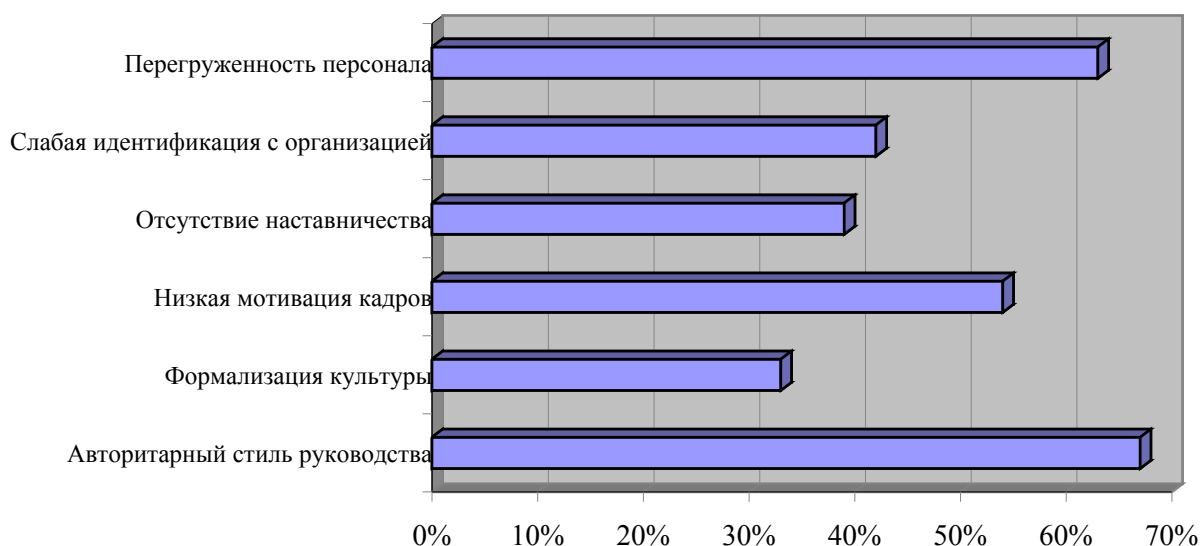


Рисунок 1 – Результаты ответа респондентов на вопрос об основных проблемах корпоративной культуры в государственных органах

Согласно представленным данным, многие респонденты выделяют как ключевую проблему низкую мотивацию кадров, так как корпоративная культура тесно связана с уровнем удовлетворенности персонала условиями работы. Если у сотрудников не закрыты базовые профессиональные потребности, то построить какую-то социальную модель поведения в организации практически невозможно, поскольку в этом случае руководство не сформировало должный фундамент и не заложило основу для формирования нужных ценностей и формирований, «воспитания» у сотрудников какой бы то ни было культуры, норм поведения.

Более того, респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале ряд качеств, присущих государственным служащим. Так, 68% опрошиваемых отмечают, что главным качеством для госслужащего является ответственность (чувство долга, умение держать свое слово). Чуть более 40% считают, что служение на пользу другим (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом) важно в их деятельности. И около 35% отмечают важность патриотизма (желания с помощью своей деятельности принести свой вклад в развитие страны, помощь гражданам).

Государственные служащие считают важным наличие единой ценностной системы для эффективной деятельности органов государственной власти, а около 87% респондентов отмечают зависимость результатов своей деятельности от уровня разделения ценностей, признанных в организации ключевыми.

В ходе теоретического анализа научной литературы последних лет удалось выявить ряд демонтирующих факторов, препятствующих формированию позитивной организационной культуры. Так, исследование, проведенное в государственных органах власти Иркутской области, показало, что многие государственные служащие не

удовлетворены условиями работы:

22% – выражают недовольство графиком работы, потому что происходит регулярные задержки из-за чего рабочий день перестает быть нормированным;

66% – недовольны системами материального стимулирования в учреждениях;

57% – считают, что система профессионального развития кадров работает не должным образом;

65% – не видят своего дальнейшего карьерного роста [7].

Вышеописанная ситуация ведет к снижению мотивации, а следовательно, к более равнодушному отношению к ценностям организации и формальному отношению к корпоративным инициативам. Если сотрудники не видят перспектив и справедливого вознаграждения, вероятность того, что они будут проникаться миссией государственного органа или участвовать во внутренних улучшениях корпоративной культуры, значительно снижается.

Ещё одной наиболее часто выделяемой проблемой является авторитарный стиль управления в государственных органах власти, что вполне логично, так как для многих государственных организаций характерна устойчивая бюрократическая традиция с доминированием командно-административных методов. Однако при этом новое поколение государственных служащих растет в эпоху, когда подобные методы считаются устаревшими, а свое предпочтение многие из них отдают демократическому стилю управления. Среди опрошенных респондентов всего 28% выбрали авторитарный стиль управления как наиболее подходящий и комфортный, при этом 65% выбрали демократический и лишь 7% не смогли определиться.

Преобладание авторитарных стратегий и методов управления (административных и организационно-регулятивных) негативно сказывается на развитии корпоративной культуры по нескольким причинам:

— Во-первых, подавляются инициативы, идущие от сотрудников, а значит, снижается вовлеченность их в процесс построения единой корпоративной культуры. Они попросту привыкают к тому, что необходимо строго следовать инструкциям, не предлагая новых идей, что сильно замедляет развитие системы государственного и муниципального управления в целом.

— Во-вторых, это приводит к проблемам с адаптацией у новых сотрудников, а также к стрессу при смене руководителя у старых, что может сказаться не только на корпоративной культуре, но и на работе всего учреждения.

— В-третьих, при таком типе управления могут искажаться ценности, заложенные органом власти, поскольку их соблюдение будет являться не личным желанием госслужащих, а строго продиктованным приказом вышестоящих руководителей.

В авторитарных учреждениях культура, основанная на общих ценностях, подменяется понятием культура «под начальника», то есть поведение сотрудников зависит прежде всего от их начальника, а не от формализованных принципов организации [8]. Именно поэтому при построении единой системы ценностей очень важно найти правильный подход к сотрудникам, при этом сами госслужащие должны не слепо следовать правилам, а разделять ценности учреждения [9].

Например, при формировании и официальном закреплении той или иной системы ценностей, можно ориентироваться на основные ценности, пропагандируемые государством, а если точнее, то на те из них, которые наиболее откликаются сотрудникам. Для этого важно:

учитывать мнение сотрудников при формировании основных ценностей, которыми впоследствии они будут руководствоваться при осуществлении своей деятельности;

следить за тем, чтобы основные организационные ценности разделялись и активно отражались в действиях руководящего звена государственного органа;

разработать систему обучения данным ценностям. Во многих органах государственной власти отсутствуют системы адаптации сотрудников и наставничества [10]. При разработке и актуализации системы адаптации сотрудников важно доносить до них

важность и место организационных ценностей в деятельности органов государственной власти.

В заключение хотелось бы отметить, что процесс формирования и укрепления позитивной корпоративной культуры в органах государственной власти имеет стратегическое значение. В данном случае речь идет не только про повышение эффективности работы учреждения, но и о связи со спецификой самих организаций, то есть в первую очередь речь идёт о повышении доверия общества к государству.

Госслужащие, обладающие высоким уровнем профессионализма и соблюдающие этические стандарты, а также разделяющие основные социально-ориентированные ценности органов государственной власти, способны лучше реализовать различные реформы и программы, а значит, могут предоставить гражданам более качественные услуги. Из всего этого следует, что необходимо не только дальнейшее совершенствование нормативно-этической базы, но практическое воплощение ее принципов в ежедневной работе.

Список использованных источников

1. Богданов, А. А. Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода / А. А. Богданов // Личность: ресурсы и потенциал. – 2024. – № 2(22). – С. 95-108.
2. Байменов, А. М. О некоторых факторах эффективности государственного управления // Государственная служба. – 2020. – Т. 22, № 1(123). – С. 26-32. – DOI 10.22394/2070-8378-2020-22-1-26-32.
3. Калошина, Т. Ю. Ценностные ориентиры корпоративной культуры как инструмент HR-менеджмента / Т. Ю. Калошина, Ю. В. Бельская // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 139-150. – DOI 10.18334/lim.10.1.117242.
4. Ануфриенко Е. В. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в органах государственной гражданской службы // Политика, экономика и инновации. 2020. №2 (31).
5. Ворошкова, Т. А. Вклад Чарльза Хэнди, Тома Питерса, Питера Сенге в менеджмент / Т. А. Ворошкова // Молодой ученый. – 2024. – № 36(535). – С. 166-167.
6. Шукюрова М. Г., Филенков О. В. Потенциал новой корпоративной культуры государственной гражданской службы // Вестник экспертного совета. 2022. №3 (30). С. 16–21.
7. Полюшкевич О. А. Особенности корпоративной культуры государственных служащих // Социология. 2023. №5. С. 134–140
8. Аксенова Т. В., Снигур А. Р., Назаров А. А., Солнцева А. С., Воронова А. С. Стили руководства. оптимизация управленческой деятельности // StudNet. 2021. №1.
9. Николаева А.А., Савченко И.А., Корецкая Е.А. корпоративная культура образовательной организации как средство разрешения и профилактики конфликтов // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. № 3 (24). С. 76-82.

Сведения об авторах

Савченко Ирина Алексеевна - доцент кафедры «Теория и практика управления» института «Иностранные языки, современные коммуникации и управление» ФГБОУ Московский государственный психолого-педагогический университет кандидат политических наук. E-mail: arin76@mail.ru

Галкина Анна Алексеевна - студентка 4-го курса бакалавриата кафедры «Теория и практика управления» института «Иностранные языки, современные коммуникации и управление» Московского государственного психолого-педагогического университета. E-mail: agalkina3113@gmail.com

UDC 35.07

FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN GOVERNMENT AUTHORITIES

Savchenko I.A., Galkina A.A.

Moscow State University of Psychology & Education, Moscow

The purpose of the article is to analyze the current state of the process of formation of corporate culture and values in the government authorities of the Russian Federation. Based on a theoretical review and empirical sociological research, key problems in building a unified corporate culture system have been identified.

Keywords: formation of corporate culture, problems of corporate culture, authoritarian management style, public service

References

1. Bogdanov, A. A. Personnel policy in the state civil service in the context of a value approach / A. A. Bogdanov // Personality: resources and potential. – 2024. – № 2(22). – Pp. 95-108.
2. Baymenov, A.M. On some factors of public administration efficiency // Public service. – 2020. – Vol. 22, No. 1(123). – pp. 26-32. – DOI 10.22394/2070-8378-2020-22-1-26-32.
3. Kaloshina, T. Y. Value orientations of corporate culture as an HR management tool / T. Y. Kaloshina, Yu. V. Belskaya // Leadership and management. – 2023. – Vol. 10, no. 1. pp. 139-150. – DOI 10.18334/lim.10.1.117242.
4. Anufrienko E. V. Theoretical aspects of corporate culture formation in public civil service bodies // Politics, economics and innovations. 2020. №2 (31).
5. Voronkova, T. A. The contribution of Charles Handy, Tom Peters, Peter Senge to management / T. A. Voroshkova // Young Scientist. – 2024. – № 36(535). – Pp. 166-167.
6. Shukyurova M. G., Filenkov O. V. The potential of a new corporate culture of the state civil service // Bulletin of the Expert Council. 2022. No. 3 (30). pp. 16-21.
7. Polyushkevich O. A. Features of corporate culture of civil servants // Sociology. 2023. No. 5. pp. 134-140
8. Aksenova T. V., Snigur A. R., Nazarov A. A., Solntseva A. S., Voronova A. S. Leadership styles. optimization of management activities // StudNet. 2021. No. 1.
9. Nikolaeva A.A., Savchenko I.A., Koretskaya E.A. corporate culture of an educational organization as a means of conflict resolution and prevention // Educational resources and technologies. 2018. No. 3 (24). pp. 76-82.

Author's information

Savchenko Irina Alekseevna - candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and practice of management of the Moscow State University of Psychology & Education. E-mail: arin76@mail.ru

Galkina Anna Alekseevna - fourth-year bachelor student of the Department of Theory and practice of management of the Moscow State University of Psychology & Education. E-mail: agalkina3112@gmail.com