

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Т. И. Захарова

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Обычно при формировании культуры руководители используют традиционные принципы управления, характерные для компаний еще в XX в., выстраивают отношения с высокой дистанцией власти и не оставляют пространства для творчества, гибкости и самостоятельности персонала. Такая культура не только чужда сотрудникам и не отвечает современным требованиям, но и ограничивает развитие самого руководителя. Вызовы современного времени требуют как новых технологий и инноваций, так и трансформации корпоративной культуры в гибкую адаптивную систему, позволяющую руководителям более эффективно взаимодействовать с командой. В этой связи в статье исследованы характеристики бюрократической культуры, присущие современным государственным и муниципальным предприятиям. В структуре корпоративной культуры определены значения артефактов, провозглашенных ценностей, базовых представлений, деловой этики и уровня стандартизации. Автором дана оценка миссии и ценностей государственных компаний, обозначены преимущества и недостатки их корпоративных культур. Результатом исследования стала предложенная авторская модель составляющих корпоративной культуры современной государственной организации. Данная статья будет полезна управленцам государственных и муниципальных организаций, а также специалистам, заинтересованным в развитии корпоративной культуры государственного сектора.

Ключевые слова: культура, управление, руководитель, ценности, миссия.

PROSPECTS OF DEVELOPING CORPORATE CULTURE OF CIVIL SERVICE

Tatiana I. Zakharova

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

As a rule to shape culture executives would use traditional principles of management typical of companies of the 20th century, they build relations with a high distance of authority and leave no space for creativity, flexibility and independence of personnel. This type of culture is alien to employees, it does not meet today's requirements and at the same time it hinders the development of the executive himself/herself. Present day challenges need both new technologies and innovation and transformation of corporate culture into flexible adaptive system, which proves management with an opportunity to interact with the team in a more effective way. The article researches characteristics of bureaucratic culture typical of today's state and municipal enterprises. In the structure of corporate culture the author shows the role of artifacts, declared values basic ideas, business ethics and standardization level. Missions and values of state-owned companies were assessed and advantages and drawbacks of their corporate culture were shown. As a result of the research the author put forward a model of corporate culture elements appropriate for the present day state-owned company. This article will be useful for executives of state and municipal organizations, as well as specialists dealing with the development of corporate culture in the state sector.

Keywords: culture, management, executive, values, mission.

В классификациях культура государственных структур чаще всего называется бюрократической. «Бюрократическая культура – это иерархическая и формальная культура, имеющая несколько

уровней, где задачи, полномочия и ответственность делегируются между отделами, офисами или людьми. Эта культура поддерживается центральной или главной администрацией» [11. – С. 311].

При бюрократической культуре в компаниях существует большое количество ступеней управления, начиная с высшего руководства и региональных и ведомственных управленцев до менеджеров, работающих вместе с обычными сотрудниками. В связи с этим по сравнению с более плоскими организациями полномочия по принятию решений проходят через большее количество уровней.

Бюрократические организации отличаются также высоким уровнем формализации, организованности и контроля. Каждый работник отлично понимает спектр своих обязанностей. Есть даже протокол для принятия решений.

Процесс передачи решений по длинной иерархической цепочке замедляет внедрение изменений. Коммуникативная политика в бюрократической организации тщательно продумана и сформулирована. Все работники должны следовать правилам поведения и взаимодействия в организации.

При этом инициатива, индивидуальность и креативность не поощряются, а ценность человека в бюрократической организации зависит от качественного выполнения поставленных задач и соблюдения формальностей [2].

Основные черты корпоративных культур государственных структур и компаний представлены на рис. 1.

Артефакты	Провозглашенные ценности	Базовые представления
• Формальное общение • Высокая дистанция власти • Большое количество формальных ритуалов • Строгий дресс-код	• Строго нормированные правила поведения и взаимодействия • Миссия - служить на благо государства • Философия: стабильность во всех процессах	• Первоочередно важны отношения внутри структуры и отношения подчиненных с руководителем • Убеждение, что руководитель всегда прав

Рис. 1. Структура корпоративной культуры государственной организации [11]

В государственных организациях большое количество ритуалов, правил и формализма. Все сотрудники обязаны придерживаться делового дресс-кода или носить униформу, бейджи, иметь минимальный макияж, неброский маникюр. Во внешности не должно быть пирсинга, татуировок и других сильно выделяющихся элементов.

Во всех государственных компаниях присутствует этика общения, как устного, так и письменного. При написании писем по электронной почте, формировании текстов докладов или при обычном совещании сотрудники должны говорить с соблюдением деловой этики без использования неформальной лексики или даже новомодных терминов (что, например, характерно для инновационных и гибких

компаний с корпоративными культурами типа «Ракета» или «Инкубатор») [1].

Для государственных компаний характерно серьезное отношение ко всем потокам информации. При этом используются новейшие системы безопасности, подписываются бумаги о неразглашении информации, ведется контроль за тем, сколько времени сотрудники проводят в электронной системе, какие сайты они посещают в рабочее время, на какие номера телефонов звонят. Для сотрудников привычно работать под камерами видеонаблюдения и использовать электронные пропуска для любых перемещений в рабочем пространстве.

Также сотрудникам государственных компаний часто необходимо соблюдать определенные правила поведения и вне

рабочего места, например, не выражать открыто свои взгляды о политике, национальной безопасности и других вопросах в Интернете, следить за грамотным и корректным содержанием своего контента в социальных сетях, не распространяться о работе и т. д.

Все процессы четко стандартизированы. Руководство стремится довести все процедуры до автоматизма, поэтому в организациях с такой культурой множество инструкций, стандартов операционной деятельности, чек-листов. В последнее время для таких культур чаще характерно использование автоматизированных программ с контролем всех процессов и их качества.

Роль линейных сотрудников и руководителей низших уровней часто сводится к беспрекословному выполнению поставленных задач: все по инструкции и в соответствии со стандартами. Поэтому инициатива сотрудников в таких компаниях минимальна.

Роль руководителя в подобной культуре очень высока. Чем выше по иерархической лестнице стоит руководитель, тем меньше подчиненные с ним взаимодействуют и тем выше его авторитет. Как правило, к высшему руководству относятся настороженно, даже со страхом, его решения не обсуждают, а только выполняют. Для государственных организаций также характерен высокий уровень субординации. Подчиненные за все время работы в государственной структуре могут ни разу не взаимодействовать с высшим руководством [2].

В государственных структурах много ручного управления. Часто для любого действия необходимо получить письменное разрешение от руководителя, поэтому весь управляющий персонал всегда в курсе всего происходящего в организации. Но в результате этого появляется много бюрократии, большое количество документов и ненужных операций.

В то же время стоит отметить, что для государственных организаций характерна стабильность в заработной плате, в харак-

тере работы, в социальных вопросах. Сотрудники таких компаний чувствуют себя защищенными [11]:

- *имеют нормированные рабочие дни.* График с 9:00 до 18:00 (стандартный для офисов и многих государственных структур) строго соблюдается, чтобы сотрудники могли поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Высокие нагрузки и переработки в таких организациях – исключение;

- *имеют ряд льгот,* которые позволяют быть уверенным в будущей пенсии, получать качественную медицинскую помощь, сохранять рабочее место в кризис, получать оплачиваемые больничные, белую заработную плату и т. д.;

- *имеют стабильную заработную плату.* И хотя на линейных должностях заработная плата недостаточно высокая, она все же выше, чем во многих других сферах. Кроме того, заработная плата у государственных служащих практически никогда не подлежит сокращению;

- *обеспечены комфортными условиями труда.* В государственных организациях практически всегда заботятся о комфорте сотрудников, ремонте рабочих помещений, качественной технике, отличном питании, воде, освещении и т. д.

Благодаря этим преимуществам люди в подобные структуры идут охотно и часто остаются там на долгие годы, даже на всю жизнь. Поэтому в организациях с такой культурой всегда низкая текучесть кадров. Сотрудники могут годами работать вместе. Но в то же время из-за этого в государственных организациях ограничен карьерный рост, поскольку долгое время работать на одной должности – нормально [2].

Миссия и ценности в государственных организациях всегда связаны с работой на благо Родины, исполнением государственного долга, развитием своей страны и т. д. [1]. Для примера рассмотрим несколько миссий известных государственных ведомств (рис. 2).

Сотрудники государственных структур обычно так или иначе замотивированы в

развитии государства, помощи обществу и стране. Поэтому для такой корпоративной культуры характерны ответственное отношение к своей работе, исполнительность, высокая трудовая дисциплина, чувство ответственности за свою работу и профессиональная любовь к своему делу. Большинство сотрудников можно охарактеризовать как лояльный персонал, который дорожит своим местом и должностью, беспрекословно выполняет приказания руководства. Благодаря стабильности, по-

рядку, формализму и при этом защищенности в таких компаниях часто царит семейная атмосфера. Коллективы очень сплоченные, все всегда знают друг о друге все. Многие сотрудники, работающие в государственных организациях, вместе начинали в них работать и вместе уходят на пенсию. Поэтому в коллективах, как правило, можно наблюдать теплые и дружеские отношения, взаимную поддержку и взаимовыручку, низкую конкуренцию.

Департамент инновационных технологий города Москвы	«Наша задача – на перспективу 2019–2030 использовать созданную ИТ инфраструктуру и построить Умную Москву, в основе которой передовые технологии – искусственный интеллект, блокчейн, большие данные, 5G, технологии дополненной и виртуальной реальности. Мы любим наш город и гордимся им»
Департамент культуры города Москвы	«Миссия культурной политики Москвы – развитие города как одного из мировых центров культуры, творчества, передовых технологий и современного образа жизни»
Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации	«Миссия Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации заключается в развитии человеческого капитала, содействии улучшению демографической ситуации, росту уровня и качества жизни через повышение доходов населения, улучшению здоровья, созданию условий для достойного труда и продуктивной занятости, усилению социальной защиты уязвимых групп населения»

Рис. 2. Примеры миссий государственных структур

Источник: https://budget.mos.ru/budget/gp/10?analitc_year=2020&analitc_stage=approved&version=641&level=moscow&mode=structure&month=jan&year=2015÷rtype=b

Корпоративную культуру государственных организаций нельзя отнести к одному конкретному типу. Скорее всего, она является смешением нескольких типов (рис. 3).



Рис. 3. Составляющие корпоративной культуры государственной организации

Таким образом, корпоративная культура государственных организаций – это симбиоз министерской и домашней культур. У таких культур, разумеется, есть ряд преимуществ и недостатков.

К преимуществам корпоративных культур государственных структур относятся [2]:

- благоприятный психологический климат;
- высокая вовлеченность руководства во все процессы;
- часто высокое качество работы (благодаря стандартизации и регламентам);
- низкая текучесть кадров;
- исполнительность и ответственность работников.

Недостатками корпоративных культур государственных структур являются [1]:

- невозможность быстро принимать решения и гибко реагировать на события и факторы;
- низкий уровень инициативности сотрудников и их полнейшая невовлеченность в развитие организации;
- необходимость инициировать любые изменения, перемены и развитие сверху в виде поручений;
- сложность внедрения инноваций и гибких подходов;
- высокое профессиональное выгорание сотрудников.

На данный момент в государственных организациях и их культурах скорее больше недостатков, чем преимуществ.

В эпоху новых технологий, быстро изменяющегося мира, инноваций ценятся гибкие организации, а не бюрократические.

Таким образом, можно говорить о необходимости трансформации корпоративной культуры на государственной службе. Поэтому многие руководители государственных структур задумываются о том, что корпоративную культуру следует изменять, делать ее более современной, открытой творчеству, участию сотрудников в управлении и т. д. И уже сейчас можно заметить, что многие государственные компании стремятся репозиционировать себя на рынке, уйти от идеи стабильности и привлекать активных сотрудников своими проектами, возможностью развития, роста и генерации идей.

Список литературы

1. Валиев Р. Г., Горбачев И. Г. Бюрократия и бюрократизм (политико-правовые аспекты). – Казань : Изд-во Казанского гос. ун-та, 2008.
2. Власть и корпоративный бизнес в долговременной стратегии развития изменяющейся России. – М., 2008.
3. Гришин В. И., Домащенко Д. В., Константинова Л. В., Кошкин А. П., Устюжанина Е. В., Штыхно Д. А., Шубенкова Е. В. Жизнь после пандемии: экономические и социальные последствия // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 3 (111). – С. 5–18.
4. Захарова Т. И. «Культурная» корпоративная культура // Экономические науки. – 2013. – № 10. – С. 150.
5. Зверева Н. И., Сурова Н. Ю. Регулирование социального предпринимательства в России // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 5 (101). – С. 101–109.
6. Криворучко Т. О. Управление корпоративной культурой госучреждения // Теоретические и практические аспекты научных исследований : материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, София, 19 апреля 2019 года. – София : Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич), 2019. – С. 250–261.
7. Кудрявых О. Д., Власова Т. А. Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12-2 (28). – С. 1247–1250.
8. Лебедева Н. М., Татарко А. Н. Ценности культуры и развитие общества. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
9. Подольский Д. А. К вопросу о ценностном измерении управленческой деятельности // Мир психологии. – 2021. – № 4 (107). – С. 65–76.

10. Устюжанина Е. В., Губарев Р. В., Искандарян Р. А., Лосяков А. В., Свечников В. А., Ярушев С. А., Евсюков С. Г. Социальная политика и ее влияние на производительность труда // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2020. – № 2 (110). – С. 51–65.
11. Чевтаева Н. Г. Корпоративность социально-профессиональной группы российского чиновничества: социологический анализ. – Екатеринбург : Уральская акад. гос. службы, 2006.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2012.

References

1. Valiev R. G., Gorbachev I. G. Byurokratiya i byurokratizm (politiko-pravovye aspekty) [Bureaucracy and Bureaucratism (Political and Legal Aspects)]. Kazan, Publishing House of the Kazan State University, 2008. (In Russ.).
2. Vlast i korporativnyy biznes v dolgovremennoy strategii razvitiya izmenyayushcheyssya Rossii [Power and Corporate Business in the Long-Term Strategy of Changing Russia Development]. Moscow, 2008. (In Russ.).
3. Grishin V. I., Domashchenko D. V., Konstantinova L. V., Koshkin A. P., Ustyuzhanina E. V., Shtykhno D. A., Shubenkova E. V. Zhizn posle pandemii: ekonomicheskie i sotsialnye posledstviya [Life after Pandemic: Economic and Social After-Effects]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 3 (111), pp. 5–18. (In Russ.).
4. Zakharova T. I. «Kulturnaya» korporativnaya kultura [‘Cultural’ Corporate Culture]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2013, No. 10, pp. 150. (In Russ.).
5. Zvereva N. I., Surova N. Yu. Regulirovanie sotsialnogo predprinimatelstva v Rossii [Regulating Social Entrepreneurship in Russia]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 5 (101), pp. 101–109. (In Russ.).
6. Krivoruchko T. O. Upravlenie korporativnoy kulturoy gosuchrezhdeniya [Governing Corporate Culture in State Organization]. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty nauchnykh issledovaniy, materialy Mezhdunarodnoy (zaочноy) nauchno-prakticheskoy konferentsii, Sofiya, 19 aprelya 2019 goda* [Theoretical and Practical Aspects of Research: materials of the International Conference, Sofia, April 19, 2019]. Sofiya, Academic-Publishing Center ‘Mir Nauki’ (Vostretsov A. I.), 2019, pp. 250–261. (In Russ.).
7. Kudryavykh O. D., Vlasova T. A. Izuchenie elementov korporativnoy kultury i obobshchennye rezultaty analiza korporativnoy kultury [Studying Elements of Corporate Culture and Summarized Results of Corporate Culture Analysis]. *Forum molodykh uchenykh* [Forum of Young Scientists], 2018, No. 12-2 (28), pp. 1247–1250. (In Russ.).
8. Lebedeva N. M., Tatarko A. N. Tsennosti kultury i razvitie obshchestva [Cultural Values and Society Development]. Moscow, Publishing House of GU VShE, 2007. (In Russ.).
9. Podolskiy D. A. K voprosu o tsennostnom izmerenii upravlencheskoy deyatel'nosti [Concerning Value Assessment of Managerial Work]. *Mir psikhologii* [The World of Psychology], 2021, No. 4 (107), pp. 65–76. (In Russ.).
10. Ustyuzhanina E. V., Gubarev R. V., Iskandaryan R. A., Losyakov A. V., Svechnikov V. A., Yarushev S. A., Evsyukov S. G. Sotsialnaya politika i ee vliyanie na proizvoditelnost truda [Social Policy and Its Impact on Labour Productivity]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo*

universiteta imeni G. V. Plekhanova [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2020, No. 2 (110), pp. 51–65. (In Russ.).

11. Chevtaeva N. G. Korporativnost sotsialno-professionalnoy gruppy rossiyskogo chinovnichestva: sotsiologicheskiy analiz [Corporate Nature of Social-Professional Group of Russian Officials: Sociological Analysis]. Ekaterinburg, the Ural Academy of Civil Service, 2006. (In Russ.).

12. Sheyn E. Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. Saint Petersburg, Piter, 2012. (In Russ.).

Сведения об авторе

Татьяна Ивановна Захарова

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры благотворительного
фонда поддержки образовательных программ
«Капитаны» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Zaharova.TI@rea.ru

Information about the author

Tatiana I. Zakharova

PhD, Assistant Professor of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social Entrepreneurship"
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Zaharova.TI@rea.ru