

УДК 331.108.26

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

*Савельева О.А., к.э.н., доцент*

*Кляхина В.В., магистр гос. упр.*

*Донецкий национальный технический университет*

*Аннотация: статья посвящена вопросам формирования и развития организационной культуры на государственной службе. В качестве мер формирования и развития рассмотрены взаимодействие кадровой политики и организационной культуры, а также разработка строгих этических норм профессиональной деятельности государственных служащих.*

*Ключевые слова: организационная культура, государственная служба, кадровая политика, этический кодекс, нормы, ценности, культура государственной службы.*

*Постановка проблемы.* В условиях динамично меняющейся социокультурной ситуации значительная часть служащих остается в рамках устаревшей парадигмы управления обществом, над ними довлеют стремительно устаревающие понятия о целях службы, корпоративной культуре, профессионализме.

Формирование и развитие организационной культуры определит рост численности государственных служащих, ориентированных на интересы развития общества и собственные социально-профессиональные ценности и готовых на организационные социокультурные изменения.

*Актуальность исследуемой проблемы.* Научно-практические и методологические аспекты изучения организационной культуры рассмотрены в работах М. Вебера, В. Тейлора, А. Файоля, М. Паркер Фоллетт, Д. Осборна, П. Пастрика и др. Отдельные аспекты и составляющие организационной культуры государственного и муниципального управления и среды ее формирования и функционирования определяют и обосновывают в научных трудах Т. Василевская, В. Воронкова, А. Гаевский, В. Князев, В. Казаков, А. Липенцев, М. Магура, Е. Малинин, Е. Молл, П. Петровский, М. Рудакевич, А. Л. Уайт, Д. Ульрих, Хаджирадева, Е. Шейн и др.

Однако ученые не достаточно внимания уделяют исследованию проблем формирования и развития организационной культуры государственной службы.

Актуальность темы статьи, а также ее недостаточная проработанность определили цель статьи.

*Целью* данной статьи является обоснование теоретических подходов к формированию и развитию организационной культуры на государственной службе.

*Изложение основного материала исследования.* По мнению А. Лоутана и Э. Роуз, в культуре государственных организаций наблюдается консервация устаревших ценностей и норм служебной деятельности, отставания от новых идей и опыта коммерческих структур [1].

Зарубежный опыт реформирования государственного аппарата показывает, что успешность реализации нормативно-правовых, организационно-управленческих и кадровых мероприятий зависит непосредственно от организационной культуры государственной службы и от формирования положительного образа государственного служащего.

В современных условиях существует ряд противоречий в развитии корпоративной культуры в органах государственной службы: между провозглашаемой открытостью государственной службы, ее направленностью на потребности населения и реально существующей ориентированностью на мнение руководства и внутреннее функционирование; между закрепленной законодательно обязанностью повышения квалификации, переобучения и неготовностью госслужащих к изменениям и нововведениям; несоответствие между существующими принципами отбора персонала для государственной службы и законодательно закрепленными принципами; между «идеальным типом» госслужащего, определяемого законодательно, и «реальным типом» госслужащего, формирующегося под влиянием недостаточной проработанности правовой базы, снижения уровня культуры в обществе [2].

Сегодня многие специалисты рассматривают развитие организационной культуры как один из механизмов реформирования системы государственной службы и приведения государственных структур в соответствие с новыми условиями жизнедеятельности общества.

Организационная культура государственной службы – это комплекс ценностей и норм служебного поведения, принимаемых и разделяемых государственными служащими определенного государственного органа и являющихся продуктом их совместной деятельности [3].

Курт Левин [4] выделяет следующие этапы формирования и изменения организационной культуры, а именно: подготовительный этап, этап размораживания, этап изменений, этап замораживания.

Так, подготовительный этап включает осознание необходимости изменения; установление уровней, на которых происходит изменение (индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный); определение степени сложности, с которой будет связана реализация изменений; установление сил, содействующих организационным изменениям и закрепляющих их; установление вероятной степени сопротивления, его причин и способов его преодоления; определение подходящей стратегии изменения, при которой изменением можно эффективно управлять.

На этапе размораживания основная проблема состоит в определении и преодолении первоначального сопротивления и в том, чтобы заставить сотрудников принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения.

Основная проблема этапа изменений состоит в осуществлении изменения, а это требует скрупулезного, планирования и постоянного контроля.

Задача этапа замораживания – обеспечение того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на этом этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, т.е. необходимо, чтобы заинтересованные сотрудники приняли его, и чтобы оно стало частью культуры учреждения. Именно на этом этапе новаторские разработки подвергаются наибольшему риску[4].

В качестве мер формирования и развития организационной культуры можно выделить две группы. Одна – обращена к повышению эффективности деятельности государственных служащих и реализуется за счет усовершенствования функций кадровой работы. Вторая – связана с разработкой и попытками внедрения строгих этических норм профессиональной деятельности государственных служащих, призванных дисциплинировать их, повысить их компетентность в сложных ситуациях, связанных с выполнением должностных обязанностей.

Так, в рамках реализации первой меры по формированию и реализации организационной культуры представлены отдельные функции кадровой службы и направления влияния корпоративной культуры.

Таблица – Отдельные направления кадровой политики и влияние корпоративной культуры

Направления кадровой политики	Влияние корпоративной культуры
Обеспечение кадрами	Отлаженная процедура, которая, согласно положениям кадровой политики, требует

	<p>принимать на работу высокопрофессиональных людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями. При этом предпочтение отдается кандидатам, личностные особенности которых в большей степени совместимы с корпоративной культурой учреждения. Эффективная процедура отбора кандидатов, предусматривает, как правило, многоступенчатую систему собеседований. Их целью является выбор специалистов, которые, смогут адаптироваться к организационной культуре, что во многом обеспечивает успешную работу на государственной службе.</p>
Развитие персонала	<p>Повышение образовательного уровня персонала является важным положением кадровой политики. Оно имеет непосредственное отношение и к формированию организационной культуры. Значимость образования работников для культуры учреждения в том, что оно является интеллектуальной базой для принятия и усвоения работником ценностей и представлений этой культуры. Исследования показывают, что чем выше образовательный уровень работников, тем более осознанно они подходят к ценностям организационной культуры, глубже осмысливают их, проникаются ими не только эмоционально, но принимают рационально, целенаправленно делают главным ориентиром своего трудового поведения.</p>
Адаптация	<p>Психофизиологическая и социально-психологическая адаптация работников, вновь принятых в учреждение, сопряжена и с адаптацией к ее организационной культуре. Один из самых видных исследователей корпоративной культуры Э. Шейн подчеркивает, что культура – это «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членом организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...».</p> <p>Трудовая адаптация является сложным процессом приобщения к этическим стандартам, принятым на государственной службе, усвоением</p>

	<p>норм и традиций, осознанием миссии организации и идентификацией себя с ней.</p>
<p>Профессиональное обучение</p>	<p>Повышение образовательного уровня персонала является важным положением кадровой политики. Оно имеет непосредственное отношение и к формированию организационной культуры. Значимость образования работников для культуры организации в том, что оно является интеллектуальной базой для принятия и усвоения работником ценностей и представлений этой культуры. Исследования показывают, что чем выше образовательный уровень работников, тем более осознанно они подходят к ценностям организационной культуры, глубже осмысливают их, проникаются ими не только эмоционально, но приемлют рационально, целенаправленно делают главным ориентиром своего трудового поведения.</p>
<p>Развитие персонала</p>	<p>Рост уровня квалификации работников, фиксируемый показателями реализации кадровой политики, также связан с воздействием на характеристики организационной культуры и процесс ее развития. Квалификация является элементом трудового потенциала работника. Повышая ее, «человек становится мастером своего дела, а это значит, что у него ... меняется вся его личность: интересы, идеалы, смысл и цели деятельности». Такой работник, добиваясь успеха в своем деле и достойного материального вознаграждения, закономерно связывает этот успех с компанией, создавшей ему для этого необходимые условия.</p> <p>Таким образом, инвестиции в образование и повышение квалификации становятся одновременно и инвестициями в преданность работников своей работе, а значит, и в организационную культуру государственной службы в целом.</p>
<p>Создание благоприятного организационного климата</p>	<p>Является одной из целей кадровой политики. Социально-психологический климат создает необходимую среду для формирования ряда необходимых для эффективного выполнения работы общих представлений: о способах отношений членов организации друг с другом; о</p>

	<p>допустимой степени конкуренции между ними; о предпочтительном характере и форме властных отношений; о стиле разрешения конфликтных ситуаций и др.</p> <p>Материалы социально-психологического мониторинга позволяют руководителям, управляющим кадровыми процессами на государственной службе, осознанно воздействовать на организационную культуру, закрепляя необходимые убеждения, нормы и стандарты поведения и корректируя негативные тенденции, «размывающие» их.</p>
--	--

Таким образом, широкое использование современных технологий управления персоналом непосредственно обогащает и усиливает организационную культуру государственной службы, а использование сильной организационной культуры дает возможность формировать эффективную кадровую политику.

Реализация своих профессиональных обязанностей государственными служащими связана с обязанностями и ограничениями, жесткой самодисциплиной и ответственностью. Это обусловлено тем, что этические нормы государственного служащего являются более строгими, чем нравственные нормы прочих граждан.

Вторая мера формирования и реализации организационной культуры обусловлена тем, что этические нормы в систему государственной службы невозможно внедрить директивным путем, они закрепляются только на основе общих укоренившихся принципов и нормах морали. По мнению Кузмичевой А. [6], кодифицированные моральные нормы государственных служащих действуют эффективнее, если они сближаются в правом. Таким образом, существует необходимость разработки Этического кодекса государственного служащего.

Этический кодекс государственного служащего – это система моральных норм, обязательств и требований добросовестного служебного поведения должностных лиц государственных органов и органов местного самоуправления, основанная на нравственных общепризнанных принципах и нормах общества и государства.

Разработка и внедрение Этического кодекса государственного служащего является наиважнейшей функцией организационной культуры, так как, во-первых, ценности являются центральной составляющей организационной культуры, а во-вторых - через систему ценностей регулируется человеческая деятельность.

Таким образом, формирование и изменение организационной культуры на государственной службе требует разработки философии органа государственной власти, а именно: ценностных, символических и поведенческих компонентов организационной культуры, разработки корпоративного кодекса и других регламентов деятельности персонала; формирования высокоорганизованных коллективов, в том числе разработку и реализацию программ развития коллективов, моделирование командного взаимодействия; развитие лидерства; разработку и реализацию программ по управлению работоспособностью персонала.

#### Литература:

1. Лоутон А. Организация и управление в государственных учреждениях / А. Лоутон, Э. Роуз. – М: 1993.
2. Терещук Е. А. Особенности корпоративной культуры в органах государственной службы: социологический анализ / Е.А. Терещук // Автореферат соиск. уч. степ. к.соц.н.: Екатеринбург, 2006.
3. Шуваева В.В. Организационная культура государственной службы как фактор формирования имиджа государственных служащих / авт. дис. канд.соц.наук/ В.В. Шуваева: Волгоград. – 2003.
4. Замедлина Е.А. Организационная культура: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2012. – 126 с.
5. Шаталова Н. И. Организационная культура : учебник. по специальности "Управление персоналом" / Н. И Шаталова. – М. : Экзамен , 2006. – 653 с.
6. Кузьмичева А. Проблемы морали или права? // Служба кадров, 2001 - № 12; 2002 - №1.