

## АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Долгих А.С.,

Научный руководитель канд. филол. наук Петрова Т.А.

*Югорский государственный университет*

В основу анализа организационной культуры легли положения О.С.Виханского и А.И.Наумова о том, что организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Такая совокупность ценностей, норм, традиций и представлений, разделяемых коллективом, формируется с целью внутренней интеграции и адаптации коллектива к внешним условиям. Носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств.

В качестве объекта для анализа организационной культуры был выбран Военный комиссариат Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, как территориальный орган Министерства обороны Российской Федерации в субъекте Российской Федерации. Ценностные ориентации данного государственного учреждения предопределены целями его деятельности и зафиксированы на официальном сайте военкомата: «Решая свои задачи, работники военного комиссариата хорошо понимают, что именно с «порога» военкомата начинается Российская армия. Этим и определяется высокая миссия и огромная ответственность военных комиссариатов перед государством и обществом, которую они вот уже на протяжении многих лет с честью оправдывают ради спокойствия и безопасности российского народа». Осознание важности качественной организации призыва и проведения мобилизационной работы, особо уважительное отношение к военнослужащим и презрение к лицам, уклоняющимся от военной службы по призыву, – такова основная составляющая ценностных ориентаций большинства работников военкомата.

Специфику взаимоотношений подчиненных и руководителей в военкомате во многом определяет миссия и специфика деятельности: доминируют административно-командные методы управления, для которых характерны отношения субординации, безоговорочное исполнение поручений руководителя, низкий уровень инициативы подчиненных. Руководящий состав в основном состоит из военнослужащих запаса, которые применяют «офицерско-армейский» подход к управлению. Особенностью работы в военкомате является также обязательность и безоговорочность исполнения работниками устных распоряжений Военного комиссара, норм и правил внутреннего трудового распорядка. В периоды призывных кампаний работники командированы на длительное время, значительно возрастает производственная нагрузка, что приводит к переработкам, увеличению продолжительности рабочего дня, исполнению должностных обязанностей в выходные дни. Несмотря на то, что условиями трудовых договоров не предусмотрены компенсационные меры за ненормированный рабочий день, а факты переработки не фиксируются и их оплата не производится, такой «экстремальный» режим работы стал определенной неформальной нормой, хотя отношение к этой «норме» у работников неоднозначное. По результатам устного

интервью с работниками военкомата, 75% опрошенных считают ненормированный день необходимостью и той особенностью учреждения, без которой невозможно выполнять должностные обязанности; 25% (в основном женщины) относятся к этой особенности отрицательно, но безоговорочно подчиняются общему распорядку.

В этикетных правилах работников военкомата тоже есть неформальная норма: при входе в кабинет Военного комиссара либо лица, исполняющего его обязанности, находящиеся в кабинете работники приветствуют его стоя, рукопожатие отсутствует. В разговоре практически отсутствует слово «можно», вместо него используют – «разрешите», вместо слова «последний» - «крайний», при переключке говорят «я», а не «здесь». Особенностью трудового распорядка является проведение еженедельной политинформация. Руководством приветствуется строгость и порядок на рабочем месте, отсутствие лишних и посторонних вещей. В дни военных и профессиональных праздников правилом хорошего тона считается поздравить коллегу, для чего требуется знать и помнить, в каких войсках он служил. Присутствие в коллективе военных запаса обуславливает наличие армейского сленга и «армейского» юмора. Во время проведения корпоративных праздников, которые тоже являются традицией коллектива, поют и слушают песни военной тематики. Что касается одежды, многие военнослужащие были уволены с военной службы в запас с правом ношения военной формы, поэтому в торжественных случаях и при проведении важных мероприятий они приходят в военной форме, несмотря на то, что не являются военнослужащими. Остальным работникам рекомендован деловой стиль в одежде.

К общеорганизационным традициям относятся: поощрение грамотами и дипломами служащих, особо отличившихся при исполнении должностных обязанностей по итогам весеннего и осеннего призыва; проведение месячника оборонно-массовой и спортивной работы, посвященной Дню защитника Отечества; ежегодное проведение в ноябре на сборном пункте «Дня призывника». Работники военкомата устраивают для призывников спортивные состязания, организуют праздничные концерты, во время проведения первоначальной постановки граждан на воинский учет вручают в торжественной обстановке юношам удостоверений граждан, подлежащих призыву на военную службу. С 2000 года в автономном округе проводятся зональные и окружные военно-спортивные игры «Зарница» (для подростков 12-14 лет), «Орленок» (15-17 лет), «Щит» (19-30 лет). Работники военкомата принимают активное участие в проведении командно-штабных учений, мобилизационных тренировок, инструкторско-методических и показательных занятий.

Элементами оргкультуры являются следующие символы: герб Министерства обороны Российской Федерации, флаги Российской Федерации и автономного округа, изображение видов вооружения. Такая символика присутствует в дизайне здания, а также в оформлении внутреннего интерьера военкомата и рабочих кабинетов. Внешние коммуникации как элемент организационной культуры представлены в работе с гражданами: рассмотрение письменных обращений и организация личного приема. В настоящее время активно привлекаются СМИ для освещения проводимых военкоматом мероприятий и наиболее важных событий, с 2002 года открыт сайт Военного комиссариата автономного округа.

В организационной структуре военкомата за последние годы произошли серьезные изменения: сокращение штатных единиц, изменение статуса военнослужащих на статус служащих, не отнесенных к государственным военным и гражданским служащим. Это сказалось на заработной плате, на социальных гарантиях

персонала и на морально-психологическом климате. В связи с сокращением изменились обязанности оставшихся работников (в сторону увеличения), их денежное содержание (в сторону уменьшения), но государственные задачи остались прежними. Поскольку организация крупная, то рядовые сотрудники не видят свою нужность, чувствуя себя только винтиком в огромном механизме. Это приводит к снижению мотивации, упадку сил и нежеланию совершенствовать свою работу, что превращает человека в робота, который выполняет одну и ту же работу, и оказывается не готов к изменениям в деятельности организации. Кроме того, недостаточная информированность рядовых сотрудников о происходящих изменениях и нововведениях порождает массу слухов, домыслов и сплетен, что также негативно сказывается на мотивации.

Военкоматы относятся к организациям с множественностью субкультур. Так, военнослужащие запаса, состоявшие много лет на военной службе, взаимодействуют по вертикали и горизонтали с гражданским персоналом, получившим образование в гражданских вузах, не имеющим опыта работы в военной среде, и не являющимся в настоящее время государственными гражданскими служащими. Это создает определенные трудности в общении, так как руководители с «военным» мышлением управляют подчиненными с мышлением «гражданского человека». В процессе решения общих задач нередко возникает непонимание, вызванное разностью менталитета: представлениями о подходе к выполнению поручения, о необходимости планирования действий, организации производственной деятельности, дисциплине. Для бывших офицеров все перечисленные аспекты взаимодействия очень важны, но нет возможности «перевоспитывать» гражданский персонал и объяснять суть управления. С другой стороны, работники, не имеющие военного образования, считают более важными другие аспекты поведения, вызванные демократическими преобразованиями в стране: свобода слова, право на собственное мнение и приоритет личных интересов. Эти социальные факторы, одновременно с наличием материальных трудностей, объясняют кадровую тенденцию: молодежь увольняется после нескольких лет работы в военкомате с целью трудоустроиться в другую организацию и построить там карьеру. Появляются проблемы достойной замены в связи с отсутствием перспективности работы для гражданского персонала.

Перечисленные факторы оказали влияние и на появление контркультуры. Хотя доминирующая («передовая») субкультура, представителями которой являются Военный комиссар и другие руководители, сильна своими нормами, правилами и традициями, и хотя она поддерживается и разделяется преобладающим большинством служащих, однако есть немногочисленные члены организации, отвергающие ценности доминирующей культуры. Они недовольны тем, как управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы, какие подходы и методы управления использует. Носители контркультуры не имеют возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, они выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре. В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь. Отсутствие внимания к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты. В такой ситуации остро чувствуется необходимость сохранения положительных традиций, сплавляющих коллектив.

К проблемам ограничителей внешней среды можно отнести негативное отношение части населения к деятельности Военного комиссариата. Нежелание большого числа лиц призывного возраста проходить срочную военную службу, критика существующего положения дел в современной армии непроизвольно проецируется населением и на организацию, осуществляющую призывную деятельность. Это негативно сказывается на удовлетворенности служащих своим трудом.

Перечисленные проблемы можно решить несколькими способами.

Управлять организационной культурой, используя ее как фактор повышения адаптивности сотрудников к нововведениям: усиливать контакты между носителями разных субкультур, направлять сотрудников на совместное обучение, где служащие не только приобретут нужные знания, но и будут больше общаться между собой. Внести предложение по вертикали власти о пересмотре статуса служащих военкоматов. Создать на период призывной кампании специальные комиссии по урегулированию возникших споров и по разъяснению возникших ситуаций. Разработать «Кодекс деловой этики служащего военкомата». Обучать нужному поведению на собственном положительном примере. Управлять ценностными установками работников, поддерживая положительные традиции и поощряя высоконравственных, трудолюбивых работников. Вовлекать в проведение коллективных мероприятий не только всех работников, но и членов их семей. Формировать систему наград (почетные грамоты, ценные подарки, ведомственные награды и почетные звания) и привилегий (хороший кабинет и его расположение). Делать открытыми критерии продвижения по службе. Своевременно предотвращать распространение слухов и неправдоподобной информации, организуя внутренние системы совместного общения, Интранет-портал. Издавать внутриорганизационную газету, показывать видеоматериалы, проводить встречи с руководителями всех уровней. Рассказывать новичкам мифы об истории организации, выявлять и поощрять «героев дня» - тех, кто за короткий промежуток времени добился выдающихся успехов; «героев - новаторов», «героев - экспериментаторов», «героев-пропагандистов высоконравственного поведения». Формировать новые организационные традиции, обряды, мифы. Исключить из практики негуманные традиции (например, испытания, которые должен пройти вновь пришедший работник, - старой техникой, неинтересным трудом, поручениями, не входящими в его круг обязанностей). Совершать управленческие действия в четком соответствии с декларируемыми ценностями организации. Ввести в штатное расписание должность «менеджер по организационной культуре», учитывая зарубежный опыт, а также особые функциональные обязанности работников военкомата, связанные с проведением общественных мероприятий для граждан (призывников, их родителей).

Таким образом, поддержание достойного уровня организационной культуры является многоплановым и продолжительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает управление организационной культурой с помощью системы оценки и контроля; способов реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала; современных кадровых технологий отбора, найма, развития персонала; соблюдения ритуалов, обрядов, традиций; социально-психологических методов воздействия.