Оценка и направления совершенствования организационной культуры компании в сфере муниципальных услуг

Юркова Ирина Геннадьевна
кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, shelig@rambler.ru,

Антонова Анна Валерьевна
магистрант, по направлению подготовки «Управление персоналом», кафедры управления персоналом и организационной психологии, Кубанский государственный университет, antonova96.anna@yandex.ru

Статья посвящена анализу типа организационной культуры муниципального учреждения культуры. В ходе исследования были применены следующие методы: методика оценки организационной культуры OCAI К. Камерона и Р. Куинна, модель культурных ориентаций Р. Харрисона и Ч. Ханди. По результатам исследования было определено, что в учреждении преобладают иерархический и ролевой типы организационной культуры. Также выявлена потребность персонала в развитии элементов клановой культуры. Особое внимание в работе уделялось дополнению существующей организационной культуры отдельными элементами клановой культуры с целью повышения эффективности функционирования муниципального учреждения.

Ключевые слова: организационная культура, тип организационной культуры, муниципальное учреждение, учреждение культуры, ценности, нормы поведения, модель культурных ориентаций, корпоративные ценности, командное взаимодействие.

Введение

Одним из значимых факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации, является организационная культура. Она задает систему ценностей, нормы поведения и культуру взаимодействия между сотрудниками.

Развиваясь вместе с компанией, организационная культура формирует коммуникации работников с клиентами, отношения между руководством и подчиненными, позицию компании во внешней среде [1, с. 15].

Государственные и муниципальные учреждения, как и коммерческие организации, обладают собственной организационной культурой, формирующей их внутреннюю среду. Современные вызовы, стоящие перед учреждениями государственного сектора, требуют не только соблюдения установленных регламентов и правил, но и эффективного внутриорганизационного взаимодействия. Принятие сотрудниками организационных ценностей и норм поведения во многом определяет уровень их профессиональной ответственности, а также влияет на качество оказываемых услуг населению.

Исследование организационной культуры муниципального учреждения является ключевым инструментом диагностики и оценки эффективности реализации государственной культурной политики на локальном уровне. Сильная организационная культура напрямую определяет эффективность и качество творческого продукта, способствует развитию личных и профессиональных компетенций сотрудников.

Теоретические и практические аспекты организационной культуры отражены в работах таких исследователей, как Д. Хэмптон, Э. Шейн, К. Камерона и Р. Куинна, Р. Акоффа, С. Ханди [2; 3; 7; 10]. Исследованием организационной культуры также занимались российские ученые. Данная проблема рассматривалась в работах И.В. Грошева, О.С. Виханского, А.И. Наумова, В.А. Спивака., В.И. Маслова, Т.О. Соломанидиной и др. [3; 7; 9; 10; 11; 12].

При этом в научной литературе представлено достаточное количество типологий организационной культуры. Особое место среди них занимают: методика оценки организационной культуры OCAI К. Камерона и Р. Куинна [2], управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон, модель культурных ориентаций Р. Харрисона и Ч. Ханди, типология организационных культур по Р. Акоффу.

Актуальность темы исследования обусловлена высокой ролью организационной культуры в деятельности муниципальных учреждений. Анализ типа организационной культуры в учреждениях публичного сектора позволяет более глубже понять механизмы его функционирования, определить качество взаимодействия внутри коллектива.

Результаты и обсуждения

Понимание типа организационной культуры, ее сильных и слабых сторон служит основой для прогнозирования поведения персонала и его реакций на управленческие решения. Это также предоставляет возможность руководству организации определить конкретные направления по совершенствованию существующей культуры в условиях меняющейся внешней среды.

Цель исследования: провести анализ типа организационной культуры муниципального учреждения и определить направления ее развития.

Исследование проводилось на базе муниципального бюджетного учреждения культуры, основным видом деятельности которого является создание и организация работы клубных формирований, проведение различных по форме и тематике культурно-массовых мероприятий [7]. В учреждение входит 15 культурно-досуговых организаций. Численный состав персонала включает 73 сотрудника разного профиля деятельности: специалисты по методической работе, заведующие домами культуры, художественные руководители, хореографы, хормейстеры.

Анализ типа организационной культуры муниципального учреждения проводился с помощью следующих методов: методика оценки организационной культуры OCAI К. Камерона и Р. Куинна [2] и модель культурных ориентаций Р. Харрисона и Ч. Ханди [10, 14]. Выборка состояла из 45 респондентов – сотрудников муниципального учреждения, из них 30 женщин (67%) и 15 мужчин (33%).

На рисунке 1 представлены результаты исследования организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна.

В исследуемом учреждении сложился иерархический тип организационной культуры (60%). Для досугового центра характерна многоуровневая система управления, которая закреплена в локальных документах учреждения. Директор устанавливает задачи, которые в дальнейшем распределяются между специалистами центрального аппарата.

Творческий персонал работает согласно утвержденным должностным инструкциям. Все культурные мероприятия, творческие встречи организовываются по заранее разработанным сценариям.

Предпочтительным типом культуры организации сотрудниками был выбран клановый тип (58%). В ходе исследования было установлено, что директор также отдает предпочтение развитию элементов клановой культуры. Данные результаты свидетельствуют о том, что и сотрудникам, и руководству организации не хватает доверия и чувства ко-

манды, неформальных коммуникаций. Сотрудники хотят участвовать в принятии решений, чтобы их мнения на местах учитывалось при формировании стратегии мероприятий.

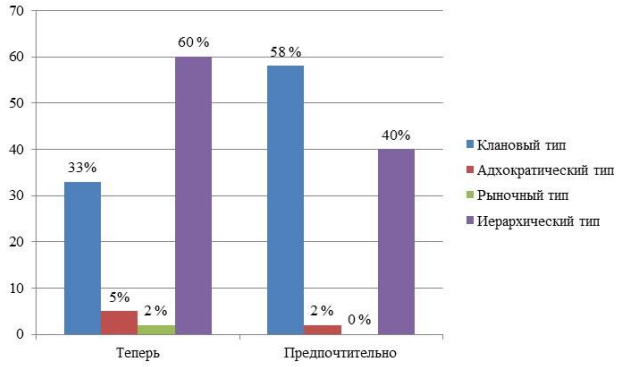


Рисунок 1 – Тип организационной культуры учреждения по методике К. Камерона и Р. Куинна.

Результаты исследования организационной культуры учреждения по модели культурных ориентаций Р. Харрисона и Ч. Ханди представлены на рисунке 2.

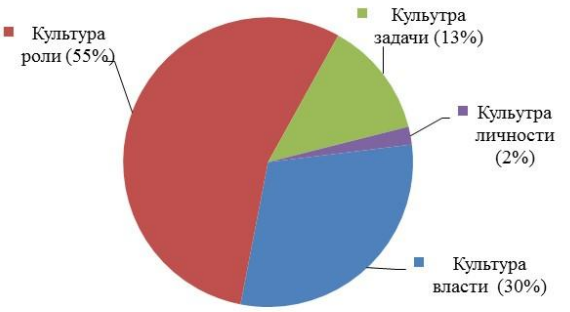


Рисунок 2 – Модель культурных ориентаций Р. Харрисона и Ч. Ханди.

Из рисунка 2 видно, что доминирующей организационной культурой в учреждении является ролевая культура (55%). Это означает, что организация функционирует по заданным процедурам и стандартам. Деятельность сотрудников учреждения культуры основана на четком распределении прав и обязанностей. При этом 30% респондентов отметили наличие культуры власть в учреждении. Это свидетельствует о том, что в организации руководитель выступает единственным источником власти, принятие решений сосредоточенно в одних руках. В учреждении цениться лояльность руководителю, а не компании, сотрудники ждут четких указаний и не проявляют инициативу. Низкие показатели по культуре задачи (13%) и культуре личности (2%) говорят о том, что в организации почти не ценятся проектная работа, результат и индивидуальность, что ограничивает гибкость и инновационность учреждения.

Полученные в результате исследования данные дают объемную картину сложившейся организационной культуры в муниципальном учреждении и позволяют увидеть, как она устроена. Доминирующие иерархический тип культуры и культура роли демонстрируют один и тот же элемент – приоритет регламентов, порядка и стабильности. Учреждение работает по процедурам, регламентам, зоны ответственности четко распределены, ценится дисциплина. Данные результаты логичны для муниципальных учреждений, где определяющим выступает вертикальная структура и жесткая отчетность.

Выводы

Проведенное исследование организационной культуры муниципального учреждения позволило сделать вывод, что в культурно-досуговом центре преобладают элементы иерархической и ролевой культур. Это свидетельствует о том, что организация функционирует как бюрократическая система с чёткими процедурами, вертикалью власти и формальными коммуникациями. Благодаря контролю и упорядоченности деятельности учреждения, достигается его максимальная эффективность.

Также было определено, что сотрудники центра отдают предпочтение элементам кланового типа культуры, то есть в организации существует разрыв между фактической и предпочитаемой культурой. Большое значение для сотрудников имеют развитие командного взаимодействия, сплоченность в коллективе, гибкость в принятии решений, но фактически они работают в системе, где доминируют роль и власть. Данный разрыв выступает ключевой управленческой проблемой.

При этом культура власти усиливает ролевую, но выступает барьером для развития клановой культуры. Централизация решений и ожидание указаний не дают развиваться неформальным коммуникациям, инициативе и чувству команды. Именно поэтому клановый тип остаётся желаемым, но сложно достижимым.

Таким образом организационная культура муниципального учреждения достаточно стабильная, но односторонняя. Она хорошо выполняет функцию поддержания порядка, но не создаёт условий для вовлечённости, инициативы и командной работы, которых хотят сотрудники. Для развития клановых элементов необходимо снижать централизацию, развивать обратную связь, делегирование и неформальные коммуникации, не разрушая при этом ролевую основу, а дополняя её.

В целом для совершенствования исследуемой организационной культуры муниципального учреждения можно реализовать следующие мероприятия.

Совместно с заведующими домами культуры ежеквартально проводить совещания для анализа прошедших досуговых мероприятий. Предлагается каждому руководителю составлять аналитические справки, где будут отражены сильные и слабые стороны проведенных мероприятий. Также это поможет найти новые форматы и методы работы с населением.

Для оказания методической помощи структурным подразделениям учреждения необходимо назначить кураторов из числа сотрудников центрального аппарата. Поддержка со стороны руководящего персонала позволит более грамотно распределять время, затраченное на организационные вопросы домов культуры. Данное сопровождение также повлияет на формирование благоприятной атмосферы в коллективе. В целях развития творческого потенциал режиссеров и сценаристов можно проводить семинары, мастер-классы по написанию сценарного материала и формированию концертных программ.

Рекомендуется проводить мероприятия по приобщению новых сотрудников к организационной культуре учреждения. Вовлечение новых членов команды учреждения можно проводить через создание программ адаптации. Такие программы должны включать в себя ознакомление с Кодексом этики и служебного поведения, Уставом муниципального бюджетного учреждения культуры, демонстрацию короткого видеофильма с историей развития организации и повествованием о главных деятелях культуры района. Видеофрагменты такого ролика можно разместить на официальном сайте учреждения, или транслировать перед проведением районных мероприятий.

Важно развивать систему нематериального стимулирования персонала учреждения через поощрение творческой деятельности. Например, за профессионализм, высокие результаты работы объявлять сотрудникам благодарность, награждать грамотами разного уровня, оформить Доску Почета, куда будут занесены специалисты, внесшие большой вклад в развитие сферы культуры.

Таким образом, анализ типа организационной культуры муниципального учреждения позволил выявить характерные ее черты, специфику и особенности управления. Результаты, полученные в ходе исследования, позволяют определить направления по ее совершенствованию. Реализация указанных мероприятий в будущем поможет развитию командной деятельности, усилению чувства сплоченности и лояльности, а также эффективному развитию системы управления персоналом в учреждении.

Литература

1. Дагаева Е. А. Диагностика и пути совершенствования организационной культуры муниципального учреждения / Е. А. Дагаева, О. Е. Шамшеева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2023. – № 3(39). – С. 13-19.
2. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Колосов В. А. Организационная культура: учебник для вузов / В. А. Колосов. – Москва: Юрайт, 2026. – 343 с.
4. Минкова Е. А. Типология организационной культуры в органах государственного и муниципального управления / Е. А. Минкова // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 2(177). – С. 401-402.
5. О противодействии коррупции в муниципальном бюджетном учреждении культуры «Красногвардейский Межпоселенческий культурно-досуговый центр» : Приказ муниципального бюджетного учреждения культуры «Красногвардейский Межпоселенческий культурно-досуговый центр» от 21 октября 2020 года № 65 – 2020. – 13 с.
6. Об утверждении Устава муниципального учреждения культуры «Красногвардейский Межпоселенческий культурно-досуговый центр» в новой редакции: Постановление администрации муниципального образования «Красногвардейский район» от 8 ноября 2011 года № 647 – 2011. – 27 с.
7. Организационная культура : учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова, Г.Р. Латфуллин, Ю.В. Воскресенская [и др.] – Москва: Юрайт, 2026. – 306 с.
8. Руднев Е. А. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений / Е. А. Руднев // Российский журнал менеджмента. – 2023. – Т. 21, № 4. – С. 600-618.
9. Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва: Юрайт, 2025. – 373 с.

10. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: учебное пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 624 с.
11. Сударкина Е. С. Специфика организационной культуры в государственных и коммерческих организациях / Е. С. Сударкина // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2016. – № 2. – С. 456-463.
12. Юркова И.Г., Скрипниченко Л.С. Организационное поведение: ценности в системе управления: учебное пособие – Кубанский государственный университет, Краснодар, 2019. – 142 с.
13. Юркова И.Г., Скрипниченко Л.С. Психология организационных систем: личность, группы, лидерство: учебное пособие – Кубанский государственный университет, Краснодар, 2025. – 218 с.
14. Юркова И.Г., Каткова Ю.Э. Организационная культура современных компаний: учебное пособие – Кубанский государственный университет, Краснодар, 2013. – 74 с.

Assessment and directions for improving the organizational culture of a company in the field of municipal services

Yurkova I.G., Antonova A.V.
Kuban State University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article is devoted to the analysis of the type of organizational culture of a municipal cultural institution. The following methods were used in the study: OCAI organizational culture assessment methodology by K. Cameron and R. Quinn, the model of cultural orientations by R. Harrison and Ch. Handy. According to the results of the study, it was determined that hierarchical and role-based types of organizational culture prevail in the institution. The staff's need to develop elements of the clan type of culture was also identified. Special attention was paid to complementing the existing organizational culture with individual clan-type elements in order to increase the efficiency of the functioning of a municipal institution.

Keywords: organizational culture, type of organizational culture, municipal institution, culture institution, values, behavioral norms, model of cultural orientations, corporate values, team interaction.

References

1. Dagaeva E.A. Diagnostics and ways to improve the organizational culture of a municipal institution / E.A. Dagaeva, O.E. Shamsheeva // Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics. – 2023. – No. 3 (39). P. 13-19.
2. Cameron, K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – St. Petersburg: Piter, 2001. – 320 p
3. Kolosov V.A. Organizational culture: textbook for universities / V.A. Kolosov. – Moscow: Yurait, 2026. – 343 p.
4. Minkova E.A. Typology of organizational culture in state and municipal administration bodies / E.A. Minkova // Eurasian Law Journal. – 2023. – No. 2 (177). P. 401-402.
5. On combating corruption in the municipal budgetary cultural institution «Krasnogvardeisky Intersettlement Cultural and Leisure Center»: order of the municipal budgetary cultural institution «Krasnogvardeisky Intersettlement Cultural and Leisure Center» dated October 21, 2020, No. 65. – 2020. – 13 p.
6. On approval of the charter of the municipal culture institution «Krasnogvardeisky Intersettlement Cultural and Leisure Center» as amended: resolution of the administration of the municipal formation «Krasnogvardeisky District» dated November 8, 2011, No. 647. – 2011. – 27 p.
7. Organizational culture: textbook and practical course for universities / V.G. Smirnova, G.R. Latfullin, Yu. V. Voskresenskaya [et al.] – Moscow: Yurait, 2026. – 306 p.
8. Rudnev E.A. Organizational culture of Russian companies in the context of socio-economic changes / E.A. Rudnev // Russian Management Journal. – 2023. – Vol. 21, No. 4. – P. 600-618.
9. Selezneva E.V. Management psychology: textbook and practical course for universities / E.V. Selezneva. – Moscow: Yurait, 2025. – 373 p.
10. Solomanidina T.O. Organizational culture of a company: study guide. – 2nd ed., revised and supplemented. – Moscow: INFRA-M, 2019. – 624 p.
11. Sudarkina E.S. Specific features of organizational culture in public and commercial organizations / E.S. Sudarkina // Electronic Bulletin of the Rostov Socio-Economic Institute. – 2016. – No. 2. – P. 456-463.
12. Yurkova I.G., Skripnichenko L.S. Organizational behavior: values in the management system: study guide. – Krasnodar: Kuban State University, 2019. – 142 p.
13. Yurkova I.G., Skripnichenko L.S. Psychology of organizational systems: personality, groups, leadership: study guide. – Krasnodar: Kuban State University, 2025. – 218 p.
14. Yurkova I.G., Katkova Yu. E. Organizational culture of modern companies: study guide. – Krasnodar: Kuban State University, 2013. – 74 p.