

*Горгуль Варвара Геннадьевна,
студент направления подготовки
«Государственное и муниципальное управление»,
Волгоградский институт управления — филиал Российской
академии народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации,
г. Волгоград, Россия*

*Торгушников Вероника Владимировна,
кандидат политических наук, доцент,
Волгоградский институт управления — филиал Российской
академии народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации
г. Волгоград, Россия*

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ И
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОМИТЕТА
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Аннотация. Статья посвящена исследованию организационной культуры государственной гражданской службы в контексте анализа ее как одного из факторов повышения эффективности управленческих процессов в сегменте государственного менеджмента. Рассматриваются теоретические подходы к пониманию организационной культуры, особенности ее формирования в системе публичной власти, а также методы диагностики указанного феномена. В качестве эмпирической базы исследования выступает Комитет образования и науки Волгоградской области. На основе анализа устоявшихся управленческих практик, зафиксированных элементов служебной коммуникации и результатов анкетирования сотрудников предпринята попытка выявления ключевых

особенностей организационной культуры данной организации в системе исполнительной власти региона. Установлено, что для исследуемой структуры характерно преобладание иерархического типа организационной культуры, сочетающегося с элементами командного взаимодействия. Определены основные проблемы организационной среды, связанные с недостаточностью горизонтальной коммуникации, высокой регламентированностью процессов и ограниченной вовлеченностью сотрудников в процесс принятия решений. Предложены направления совершенствования организационной культуры данного органа исполнительной власти, ориентированные на развитие внутренних коммуникаций и механизмов осуществления обратной связи в служебном взаимодействии.

Ключевые слова: организационная культура, государственная гражданская служба, государственное управление, органы власти, государственный служащий, диагностика организационной культуры, управленческие практики, публичное управление, кадровая политика, организационное развитие.

Varvara G. Gorgul,

Student of the program “State and Municipal Administration”,

Volgograd Institute of Management – Branch of the Russian Presidential

Academy of National Economy and Public Administration,

Volgograd, Russia

Veronika V. Torgushnikova,

Candidate of Political Science, Associate Professor,

Volgograd Institute of Management – Branch of the Russian Presidential

Academy of National Economy and Public Administration,

Volgograd, Russia

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE CIVIL SERVICE: DIAGNOSIS OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS (ON THE EXAMPLE OF THE COMMITTEE OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE VOLGOGRAT REGION)

***Abstract.** The article examines the organizational culture of the civil service as one of the key factors influencing the effectiveness of public administration. The paper analyzes theoretical approaches to organizational culture, the specifics of the formation within public authorities, and methods for diagnosing the organizational environment of government institutions. The empirical basis of the study is the Committee of Education and Science of the Volgograd region. Based on the analysis of managerial practices, internal communications, and survey results, the main features of the organizational culture of the regional executive authority were identified. The study revealed the predominance of a hierarchical organizational culture combined with elements of teamwork. The main problems include insufficient horizontal communication, excessive regulation of procedures, and limited employee involvement in decision-making processes. The article proposes measures aimed at improving organizational culture through the development of feedback mechanisms, internal communications, and professional motivation.*

***Keywords:** organization culture, civil service, public administration, public authorities, public servant, organizational culture diagnostics, managerial practices, personnel policy, organizational development, public management.*

Современная система государственного управления в Российской Федерации находится в условиях постоянной институциональной трансформации, вызванной как объективными условиями стремления к более эффективной модели функционирования, так и рядом внешних условий, связанных с форсмажорными обстоятельствами текущей политической ситуации.

Повышение требований к качеству и количеству публичных услуг органов власти и управления, цифровизация управленческих процессов и необходимость роста эффективности деятельности властных органов усиливают внимание к внутренним механизмам функционирования государственной гражданской службы. Одним из таких механизмов выступает организационная культура, которая определяет характер служебного взаимодействия, особенности принятия управленческих решений и отношение сотрудников к исполнению должностных обязанностей [11, с.17].

Организационная культура представляет собой совокупность ценностей, норм, моделей поведения и управленческих установок, формирующихся в процессе деятельности организации. В научной литературе организационная культура рассматривается не только как социально-психологическая характеристика коллектива, но и как фактор организационной эффективности. По мнению Э. Шейна, культура включает три взаимосвязанных уровня: внешние проявления (артефакты), провозглашаемые ценности и базовые предположения, определяющие поведение членов организации [13, с. 6]. Для системы государственной службы данная концепция особенно актуальна, поскольку формально закреплённые принципы деятельности не всегда совпадают с реальными управленческими практиками.

Специфика организационной культуры государственной гражданской службы определяется особенностями системы публичного управления и структурой существующего политического пространства. В отличие от коммерческих организаций, деятельность органов власти ориентирована не на получение прибыли, а на реализацию публичного интереса и обеспечение стабильности государственного управления. В связи с этим организационная культура государственной службы строится на принципах законности, отчётности, профессионализма и служебной этики.

Существенное влияние организационная культура оказывает на качество, принимаемых управленческих решений в системе органов государственного и муниципального управления. В государственных органах

характер коммуникации между руководителями и сотрудниками, степень открытости обсуждения проблем, отношение к инициативе и ответственность за результат напрямую влияют на эффективность исполнения полномочий госслужащих. При этом, необходимо учитывать, что преобладание жёсткой иерархической модели управления ведет к возрастанию риска формального согласования решений без их содержательного анализа, что, разумеется, существенно сказывается на их эффективности. Напротив, развитие механизмов профессионального взаимодействия и командной работы способствует повышению качества управленческой деятельности.

Формирование структуры комплекса организационной культуры государственной гражданской службы осуществляется под воздействием ряда нормативно-правовых и управленческих факторов. Определяющую роль здесь играют: федеральное законодательство о государственной службе, административные регламенты, кадровые процедуры, а также система служебной этики. Вместе с тем, ключевое значение имеет практическая реализация данных норм повседневной деятельности органов власти и управления.

Для органов государственной власти традиционно характерно преобладание иерархической культуры, основанной на регламентации процедур, контроле и распределении полномочий.

В качестве объекта практического исследования был выбран Комитет образования и науки Волгоградской области — региональный орган исполнительной власти, реализующий государственную политику в сфере образования и науки. Организационная структура комитета построена по функциональному принципу и включает руководство, управления и профильные отделы. Деятельность органа характеризуется высокой степенью нормативной регламентации и значительным объемом межведомственного взаимодействия. Для диагностики организационной культуры были использованы следующие методы: неформализованное наблюдение, анкетирование, анализ управленческих практик и качественный и

количественный анализ внутренних регламентов. В ходе исследования основное внимание было уделено тому, как выстроены служебные коммуникации внутри комитета, как сотрудники воспринимают стиль руководства, относятся к проявлению инициативы и оценивают собственное участие в организационных изменениях.

Результаты исследования продемонстрировали, что в Комитете образования и науки Волгоградской области преобладает иерархический тип организационной культуры. В деятельности органа заметно высокая роль должностной субординации, а работа сотрудников в значительной степени ориентирована на соблюдение регламентов и установленных процедур. Большинство опрошенных отметили, что взаимодействие между подразделениями строится преимущественно по вертикали, тогда как инициатива чаще исходит от руководящего состава. При этом в организационной среде присутствуют и отдельные элементы клановой культуры (модель конкурирующих ценностей Камерона-Куинна), что проявляется в достаточно благоприятном психологическом климате внутри подразделений, наличии системы взаимопомощи между сотрудниками и устойчивых профессиональных связей. Большинство респондентов положительно оценивали поддержку со стороны коллег и отмечали наличие командного взаимодействия и эмпатии при решении текущих рабочих задач.

Одновременно исследование выявило ряд проблем, связанных с организационным взаимодействием и структурой внутренних коммуникаций. Прежде всего речь идёт о недостаточно развитых горизонтальных связях между подразделениями. Во многих случаях согласование рабочих вопросов происходит через несколько уровней управления, что увеличивает сроки принятия решений и делает управленческие процессы менее гибкими.

Кроме того, сотрудники отмечают, что возможности участвовать в обсуждении организационных изменений в рамках комитета остаются ограниченными. Значительная централизация управленческих решений снижает вовлеченность госслужащих и не всегда способствует развитию

инициативности. В отдельных ситуациях соблюдение формальных процедур становится более приоритетным, чем достижение практического результата деятельности.

Проведённое исследование подтверждает необходимость дальнейшего совершенствования организационной культуры государственной гражданской службы на региональном уровне. Одним из наиболее важных направлений является развитие системы внутренних коммуникаций. В частности, целесообразно расширять практику межотдельского взаимодействия, создавать рабочие группы и активнее использовать проектные формы организации деятельности.

Существенную роль также играет развитие механизмов обратной связи между руководством и сотрудниками. Регулярное обсуждение проблемных вопросов, привлечение специалистов к разработке управленческих решений и поддержка профессиональной инициативы будут способствовать повышению вовлеченности персонала в деятельность данного органа государственного управления.

Дополнительного внимания требует совершенствование кадровой работы. В качестве эффективных инструментов развития организационной культуры можно рассматривать программы наставничества, внутреннего обучения и профессиональной адаптации государственных служащих. Подобные меры способствуют формированию единых профессиональных ценностей и укреплению служебной идентичности сотрудников.

Кроме того, актуальным направлением остается развитие цифровых механизмов взаимодействия внутри органа власти. Использование современных информационно-коммуникационных технологий позволяет сделать управленческие процессы более прозрачными и упростить обмен информацией между подразделениями.

Таким образом, организационная культура государственной гражданской службы выступает одним из значимых факторов эффективности публичного управления. Исследования показали, что организационная среда Комитета образования и науки Волгоградской области сочетает элементы

традиционной иерархической модели с отдельными проявлениями командного взаимодействия. Вместе с тем дальнейшее развитие организационной культуры требует совершенствования коммуникаций, расширения участия сотрудников в организационных процессах и формирования более глубоких механизмов внутреннего взаимодействия.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.
2. Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы» // Собрание законодательства РФ. — 2019. — № 26. — Ст. 3410.
3. Атамнчук Г. В. Теория государственного управления. — М.: Омега-Л, 2023. — 525 с.
4. Василенко И. А. Государственное и муниципальное управление. — М.: Юрайт, 2024. — 494 с.
5. Кибанова А. Я. Управление персоналом государственной службы. — М.: Инфра-М, 2023. — 284 с.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 320 с.
7. Литвак Б. Г. Государственное управление: теория и практика. — М.: Юрайт, 2023. — 410 с.
8. Патунина Н. А. Организационная культура: учебное пособие. — М., 2023. — 2015 с.
9. Спивак В. А. Организационная культура. — М.: Юрайт, 2023. — 302 с.
10. Тихомиров Ю. А. Публичное управление: теория и практика. — М.: Норма, 2023. — 398 с.

11. Фролов С. С. Социология организаций. — М.: Юрайт, 2023. — 368 с.
12. Хофстеде Г. Культура и организации: программирования сознания. — СПб.: Питер, 2023. — 512 с.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 448 с.
14. Алексеев Д. В. Ценности государственной и гражданской службы в современной России // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2023. — № 4. — С. 12–19.
15. Борисова Е. Н. Организационная культура в системе государственного управления // Государственная служба. — 2024. — № 1. — С. 44–51.
16. Громова Н. В. Диагностика организационной культуры государственной гражданской службы // Социологические исследования. — 2023. — № 8. — С. 63–70.
17. Егорова Т. В. Организационная культура как фактор эффективности государственного управления // Экономика и управление. — 2023. — № 6. — С. 81–87.
18. Кузьмина Е. Н. Цифровизация и трансформация организационной культуры // Вестник РАНХиГС. — 2024. — № 2. — С. 57–64.
19. Петрова Л. В. Управление организационной культуры государственной службы // Управление персоналом. — 2024. — № 5. — С. 35–40.
20. Комитет образования и науки Волгоградской области: официальный сайт. — URL: <https://obraz.volgograd.ru/> (дата обращения: 13.05.2026)