

*Трофимова Татьяна Витальевна, доцент, кандидат экономических наук, кафедра государственного управления и менеджмента, Нижегородский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Россия, г. Нижний Новгород*

*Воскобоева Ксения Николаевна, студентка 2 курса магистратуры, факультет управления, Нижегородский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Россия, г. Нижний Новгород*

## **АНАЛИЗ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОМ ЦЕНТРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Аннотация:** Организационная культура имеет большое значение для развития организации, поэтому изучать её важно и нужно. В данной статье рассмотрена типология организационной культуры по Чарльзу Ханди. В качестве объекта исследования выбран многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. Именно на его примере проводится анализ преобладающего типа организационной культуры с учётом характерных особенностей учреждения.

**Ключевые слова:** многофункциональный центр, организационная культура, анализ, Чарльз Ханди, Нижегородская область.

**Annotation:** Organizational culture is of great importance for the development of an organization, so it is important and necessary to study it. This article examines the typology of organizational culture according to Charles Handy. A multifunctional center for the provision of state and municipal services was chosen as the object of the

study. It is on his example that the analysis of the prevailing type of organizational culture is carried out, taking into account the characteristic features of the institution.

**Keywords:** multifunctional center, organizational culture, analysis, Charles Handy, Nizhny Novgorod region.

В Российской Федерации в настоящее время существует большое количество различных организаций. Они могут осуществлять свою деятельность в кардинально разных сферах, однако у них все равно будет кое-что общее – наличие определенных характеристик. Одной из них является организационная культура. Она имеет очень большое значение для поддержания конкурентоспособности организации и её совершенствования, поэтому культуру организации необходимо тщательно изучать.

Организационная культура представляет собой систему принятых в организации и разделяемых её работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения, которые руководят их деятельностью [3].

В настоящее время очень важно знать, какой тип организационной культуры у конкретной организации, потому что в таком случае можно предсказать её поведение, реакцию сотрудников и руководства на изменения внешней среды.

Разработкой классификаций организационной культуры занимались многие теоретики и практики менеджмента, представители различных научных школ. Самой распространенной и развитой типологией организационной культуры является та, которую предложил американский социолог Чарльз Ханди. Он выделил четыре типа организационной культуры, метафорически назвав их именами богов древнегреческой мифологии:

– Культура Зевса

Это небольшая по размерам организация с жесткой иерархией, зависящая от центрального источника власти, основой которой являются сила ресурсов и сила личности – именно в её руках и сосредоточена вся власть. Поэтому, если необходимо изобразить такую организацию, то идеальной картиной будет

паутина, в центре которой сидит руководящий паук-лидер. Основываясь на балансе влияний, процесс принятия решений отличается высокой скоростью. Организации с данным типом культуры быстро реагируют на изменения внешней среды и успешно адаптируются к ним, так как жестко подчинены лидеру. Основным фактором продвижения по карьерной лестнице выступает личная преданность сотрудника.

– Культура Аполлона

Она эффективна в государственных учреждениях и крупных корпорациях с механической структурой, для которой характерно четкое и строгое распределение ролей в зависимости от функций, а также координирование специализированных участков управленческим звеном сверху. В качестве изображения организации с рассматриваемым типом культуры можно указать пирамиду. В отличие от организационной культуры Зевса, в данном случае изменения внешней среды могут неблагоприятно повлиять на организацию и её развитие, но если условия стабильны, то компания может показывать значительные результаты — функционирует довольно успешно.

– Культура Афины

Она характерна для небольших проектных, конструкторских и инновационных организаций с матричной структурой управления. Фундамент системы власти - силы специалиста, эксперта, командный дух и полученный на основе этого результат. Этот тип организационной культуры способствует развитию талантов сотрудников, поощряет инициативность. Однако яркой проблемой в данном случае необходимо отметить наличие конкуренции за ресурсы среди экспертов и автономных групп, что, в свою очередь, может привести к конфликтам и снижению эффективности деятельности. Организации с данным типом организационной культуры способны успешно осуществлять свою работу в экстремальных условиях. Большое внимание уделяется человеку — сотрудники рассматриваются не как ресурс, а как личности, индивидуумы. Поэтому ценится профессионализм, компетенция, навыки и умения, постоянное развитие, инициатива. Если изображать организационную культуру задачи в

виде рисунка, то наилучшим вариантом будет сетка, места переплетения которой и сосредоточена вся власть.

– Культура Диониса

Характерна для небольших компаний, работающих для оказания помощи: юридические фирмы или рекламные агентства. Власть базируется на силе личности как специалиста, а влияние распределяется одинаково. Отличительной чертой процесса принятия решений является отсутствие формализации и процедур. Изображением, характеризующим такую организационную культуру, является звёздное небо.

Согласно исследованиям, Ч. Ханди, на становление того или иного типа культуры влияют несколько факторов:

– размер организации — невозможно представить себе крупную эффективную компанию с культурой власти;

– специфика технологии — в случае жестких требований безопасности или поточных технологий организации будут, скорее всего, обладать культурой роли, иногда культурой власти;

– особенности персонала — при наличии большого количества некомпетентных, малоквалифицированных работников адекватными становятся культуры власти и роли, при высококвалифицированном персонале целесообразно создавать культуру задачи.

Таким образом, Чарльз Ханди предложил типологию организационной культуры, которая основывается на анализе системы распределения власти, полномочий и ответственности. По его мнению, в одной организации, в процессе ее эволюции, можно проследить все типы выделенных им культур [4].

МФЦ – это организация, созданная в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения (в том числе являющаяся автономным учреждением), отвечающая требованиям, установленным законодательством, и уполномоченная на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна» [7].

Для каждой организации характерен конкретный тип организационной культуры.

Сначала может показаться, что МФЦ свойственна организационная культура Аполлона, потому что она характерна для государственных учреждений. Однако в МФЦ Нижегородской области можно увидеть несколько отличительных черт организационной культуры организационной культуры Афины [1]. Среди самых ярких выделяются:

- Структура организации

В регионе действуют 66 отделений МФЦ и 103 территориальных обособленных структурных подразделения [5]. Таким образом, рассматриваемая организация состоит из нескольких взаимосвязанных отделений - команд, каждая из которых обладает значительной автономией и несет при этом всю необходимую ответственность.

- Власть

Вся власть распределена по отделениям – командам, в каждом из которых существует свой начальник, который имеет право принимать самостоятельные решения по перестановке кадров в рамках подконтрольного им отделения, разрешать конфликтные ситуации, не привлекая вышестоящее руководство, а также способны регулировать возникающие нештатные обстоятельства.

- Незначительность возраста, продолжительности работы в компании, близости к руководству

Данные факторы не имеют абсолютно никакого значения для работы МФЦ: сотрудники могут быть разного возраста, – только закончив обучение или будучи на пенсии, - могут работать в организации несколько месяцев или много лет, могут быть знакомыми начальника или совершенно посторонними людьми – все эти критерии не важны. Главные качества, которыми должен обладать сотрудник МФЦ, это инициативность, организованность, внимательность, коммуникабельность, легкая обучаемость, любовь к людям, готовность помочь, а также умение работать с офисной техникой.

- Способность эффективной работы в экстремальных условиях

МФЦ были одними из немногих организаций, которые практически непрерывно продолжали работать в период эпидемии Covid-19 - граждане также продолжали получать необходимые им государственные и муниципальные услуги [6].

- Высокая адаптивность, быстрая реакция на изменения

В 2021 году МФЦ предоставили доступ к базам данных Министерства здравоохранения Российской Федерации, чтобы сотрудники помогли заявителям получить QR-код о вакцинации или перенесённом заболевании. Благодаря данному решению, такие граждане также могли посещать общественные места и легче переносить введенные вынужденные ограничения [2].

- Хорошие рабочие отношения внутри трудового коллектива, небольшие различия в статусе

Несмотря на то, что кадровый состав МФЦ включает представителей разных должностей, сотрудники находятся в хороших взаимоотношениях, проводят время вместе не только на работе, но и за её пределами - совместное времяпрепровождение всегда наполнено добром, улыбками и весельем.

- Основное средство распределения власти — профессионализм

В МФЦ для оценки знаний, умений и навыков сотрудников проводится аттестация. Она осуществляется в целях улучшения подбора и расстановки кадров, стимулирования сотрудников к повышению квалификации, улучшения качества, а также эффективности работы и представляет собой компетентную оценку деловых качеств сотрудников и результатов их труда.

Таким образом, организационная культура играет большую роль в развитии организации, способствует повышению эффективности её деятельности, а также помогает успешно конкурировать на рынке. Для того, чтобы добиваться результатов в своей работе, организация должна обладать сильной организационной культурой, тип которой зависит от её определенных характеристик. Для МФЦ характерны черты организационной культуры Афины, в которой ключевыми особенностями являются ориентация на решение общих

задач, быстрая адаптация к изменениям внешней среды и акцент на хорошие взаимоотношения в коллективе.

### **Библиографический список:**

1. PraktiK: знания, рождённые опытом: [сайт]. URL: [http://praktiks.com/tipologiya\\_charlza\\_hendi/?mode=preview](http://praktiks.com/tipologiya_charlza_hendi/?mode=preview) (дата обращения: 26.02.2023).

2. Нижний Новгород онлайн: [сайт]. URL: <https://www.nn.ru/text/health/2021/11/18/70262036/> (дата обращения: 03.03.2023).

3. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 306 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01440-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 10 — URL: <https://urait.ru/bcode/511220/p.10> (дата обращения: 27.02.2023).

4. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00926-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511105> (дата обращения: 11.04.2023). стр 219-222.

5. Портал многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг Нижегородской области: [сайт]. URL: <https://www.umfc-no.ru/> (дата обращения: 20.02.2023).

6. Указ Губернатора Нижегородской области «О введении режима повышенной готовности» от 13 марта 2020 г. № 27 (ред. от 28.01.2022) // Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru/>, 16.03.2020.

7. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»: Принят Государственной Думой 7 июля 2010 года : Одобрен Советом Федерации 14 июля 2010 года / Собрание законодательства РФ. – 2010. - N 31, ст. 4179.