**ПЛАН**

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………………..3

ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА..6

* 1. Организационная культура как нормативный регулятор и

практическая деятельность……………………………………………..6

* 1. Формирование и реализация организационной культуры………….16
	2. Сила организационной культуры и методы ее поддержания………24

ГЛАВА II. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ ПОВЕДЕНИЯ

 РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО И

 МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО……………………………..31

 2.1 «Российский характер»………………………………………………..31

 2.2 Регуляторы поведения российского государственного служащего..41

 2.3 Комплексная модель культуры российского государственного и

 муниципального служащего……………………………………………56

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………….62

СПИСОК ЛИТУРАТУРЫ…………………………………………………………67

**ВВЕДЕНИЕ**

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют важное значение для эффективного управления. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится фактором организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как организационная культура ре имеет явно выраженного проявления, то ее изучение имеет определенную специфику. Она играет очень важную роль в жизни организации и должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства.

Настоящая научно-исследовательская работа содержит концепцию организационной культуры и социологическое исследование в 1997-2000 годах под руководством специалистов РАГС, в основе которого лежал метод контент-анализа высказываний иностранцев о российском характере в печати, а также социологические опросы государственных служащих. На основе исследования был сделан ряд выводов об организационной культуре российского государственного и муниципального служащего.

Организационная культура российских госслужащих является частью общей русской культуры. Об особенностях русской культуры, характера написано немало литературы. С одной стороны, русская культура, характер достаточно известны и описаны, а с другой стороны, очень часто говорят об их загадке, необъяснимой противоречивости, чаще всего это отмечают представители других культур, когда сталкиваются с непониманием российской реальности.

Из-за «противоречивости» в общении и «спонтанности» свойственных российским государственным служащим, особо значимым является многосторонний социологический анализ, рассматривающий эти формы в комплексе как типичный способ взаимодействия и помогающий понять специфику поведения государственных служащих и возможности управления в данных условиях.

Беря во внимание все вышеизложенные факторы, автором была выбрана следующая тема дипломной работы: «Специфика организационной культуры в органах государственной власти и местного самоуправления».

Объектом исследования является специфика организационной культуры госслужащих.

Предметом исследования является организационная среда в органах государственной власти и управления.

Цель исследования состоит в анализе организационной культуры российских госслужащих. Для этого в дипломной работе имеются следующие задачи:

* дать определение организационной культуры, раскрыть ее сущность и структуру;
* попытаться понять «российский характер»
* определить регуляторы поведения российского госслужащего;
* составить комплексную модель культуры российского госслужащего.

Научное исследование выполнено на основе социологических исследований кафедры «Государственной службы и кадровой политики» РАГС. В процессе исследования использовались методы: системного анализа- контент-анализ и социологические опросы.

Практическая значимость работы состоит в достаточном анализе и оценке культуры российских госслужащих, возможности корректировки и управления организационной культурой. Организационная культура оказывает непосредственное влияние на производительность труда. Управленческое воздействие способно либо активизировать позитивные ценности, нормы, установки, задачи, либо, наоборот, вызвать негативные процессы в организации. Поэтому целью является управление организационной культурой и, как следствие производительности труда государственных служащих, эффективности их деятельности.

В процессе написания дипломной работы мною были изучены следующие документы: Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации; утверждено Указом Президента РФ от 15.08.01, А также исследовательская литература Российской Академии Государственной Службы, на основе которой мною были сделаны особо значимые выводы в дипломной работе.

Дипломная работа состоит из введения, заключения, первой главы, в которой содержится концепция организационной культуры; раскрыта сущность и содержание организационной культуры. Вторая глава посвящена анализу социологического исследования специалистов РАГС (1997-2000 гг.)

Имеется полный список изученной и использованной литературы.

# ГЛАВА I. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА:

#  СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА

**1.1 Организационная культура как нормативный регулятор и практическая деятельность**

В современной литературе существует довольно много определений организационной культуры. Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации[[1]](#footnote-1). Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, *ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы*, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

*Ценности* (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И, наконец, третьим общим атрибутом термина организационной культуры считается *«символика»,* посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работником через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается понимать организационную культуру следующим образом. ***Организационная культура*** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Рис. 1.1 наглядно демонстрирует множество элементов организационной культуры.

## ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

 **ВХОД ВЫХОД**

Коммуникация

и язык общения

Решение проблем Представление себя

И принятие решений на работе и дисциплина

Здание Заработ-

рабочее ная плата,

место, стимули-

условия рование

работ

Контроль и Оборудование

отчетность и инструменты

Кадровая политика

ПОТРЕБНОСТИ ПРОДУКТ,

 УСЛУГИ,

Распоряжения

и принципы

Стиль Ценности

руководства и этика

Поли- Струк-

тика и тура и

проце- техно-дуры логии

Стандарты Правила и

и нормы положения

Роли и отношения

по работе

 ПОДГОТОВ-

 ЛЕННЫЕ

 КАДРЫ

**МИССИЯ**

**ЦЕЛИ**

### СТРАТЕГИЯ

 ОЖИДАНИЯ И

 ИНФОРМАЦИЯ

 ДЛЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБЩЕСТВЕН-

 НОСТИ

 РЕСУРСЫ ВЫЖИВАНИЕ,

 РОСТ И

 РАЗВИТИЕ

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Рис. 1.1. Концептуальная иллюстрация множественности элементов

 организационной культуры

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

***Структуру организационной культуры*** составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (рис. 1.2.)[[2]](#footnote-2)1

I

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

* Технологии
* Архитектура
* Наблюдаемые образцы поведения

 Видимы, но часто Изучение

 не интерпретируются организационной культуры

 начинается с поверхности

II

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

* Проверяемые в физическом окружении
* Проверяемые только через социальный консенсус

 Требуют более … а затем

 глубокого познания затрагивает более

 и знакомства глубокие ценности

III

БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

* Отношения с природой
* Понимание реальности, времени и пространства
* Отношения к феловеку
* Отношение к работе

 Принимаются …и скрытые

 подсознательно предположения

 и бездоказательно

Рис. 1.2 Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шайну)

Познание организационной культуры начинается с первого, «*поверхностного*»*,* или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнару­жить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать и терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже затрагивают ее второй, *«подповерхностный»* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отража­ются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

*Третий,«глубинный»* уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специ­ального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимае­мые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную куль­туру.

Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы.

При изучении опыта передовых организаций можно выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

* миссия организации (общая философия и политика»;
* базовые цели организации;
* кодекс поведения.[[3]](#footnote-3)

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному.

В общей организационной культуре выделяют субъективную организационную культуру и объективную организационную культуру

***Субъективная организационная культура*** исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожида­ний, а также из группового восприятия организационного окруже­ния с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне лич­ности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «ду­ховной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой фор­мирования *управленческой культуры,* т.е. стилей руководства и реше­ния руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами.

***Объективную организационную культуру*** обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти *характеристик[[4]](#footnote-4)1*:

* ***осознание себя и своего места в организации*** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, дру­гие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях неза­висимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
* ***коммуникационная система и язык общения*** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функ­циональной и территориальной принадлежности организа­ций);
* ***внешний вид, одежда и представление себя на рабо*те** (разно­образие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
* ***что и как едят люди, привычки и традиции в этой об*ласти** (организация питания работников, включая наличие или отсут­ствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
* ***осознание времени, отношение к нему и его использование*** (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; моно­хроническое или полихроническое использование времени);
* ***взаимоотношения между людьми*** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
* ***ценности*** (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и такое *плохо)* и ***нормы*** (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
* ***вера во что-то и отношение или расположение к чему-то*** (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
* ***трудовая этика и мотивирование*** (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе). Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции может оказать модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками (рис. 1.3)[[5]](#footnote-5)1.

 СОДЕРЖАНИЕ ПРОЯВЛЕНИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

 КУЛЬТУРЫ КУЛЬТУРЫ КУЛЬТУРЫ

КУЛЬТУРА

Оцениваемое значение

КУЛЬТУРА

Важные разделяемые предположения

 (Коммуникации,

 доводы и поведение)

МАТЕРИАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Разделяемые вещи

РАЗГОВОРНЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ

Разделяемые поговорки

ВОСПРИЯТИЕ ЧЕРЕЗ:

* Разговор
* Наблюдение
* Прочтение
* Чувства

Вырабатывают у членов организации

ОБРАЗЦЫ ПОВЕДЕНИЯ

Разделяемые действия

ЭМОЦИИ

Разделяемые чувства

Рис.1.3 Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, т.е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Культура организации определяет каков климат, стиль взаимоотношений, ценности предприятия[[6]](#footnote-6)1. Любая вновь возникшая организационная структура вырабатывает свою культуру, которая предопределяет место этой структуры, ее внутренние и внешние отношения и является как бы образцом, стереотипом при формировании стратегии, распределении власти, принятии решений, в поведении персонала. Сущность культуры организации выражается в предписаниях, принятых ритуалах и церемониях, а также в образцах неформального общения и поведения

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения[[7]](#footnote-7)2 Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих
ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция - к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же.

Приведенное выше еще раз наглядно показывает, что говорить об
организационной культуре как монолитном феномене не приходит­ся. Тем не менее необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, по­ловых и других групп). Эти различные *субкультуры* могут сосуще­ствовать под крышей одной общей культуры.

Одна или несколько субкультур в организации могут по своейприроде находиться в том же измерении, что и доминирующая в
организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней.
В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность
ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Обычно это имеет место
с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах
управления. Таким путем может идти приспособление к специфике
деятельности (функциональные службы) или местным условиям
(территориальные отделения).

Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие виды:

1. прямая оппозиция ценностям доминирующей организаци­онной культуры;
2. оппозиция структуре власти в рамках домини­рующей культуры организации;
3. оппозиция к образцам отноше­ний и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда ин­дивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувству­ют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворе­ния. В определенном смысле, организационные контркультуры явля­ются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организа­ции. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связан­ных со значительными изменениями в природе, конструкции и ха­рактере организации. Наглядными примерами таких групп являлись всесильные в свое время советы трудовых коллективов, появляю­щиеся сейчас в ходе приватизации группы собственников контроль­ного пакета акций предприятий и коммерческие подразделения бюд­жетных организаций.
	1. **Формирование и реализация организационной культуры**

На организацию значительное влияние оказывает внешняя среда, что естественно сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы[[8]](#footnote-8)1. Первая — это *внешняя адаптация:* что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая — это *внутренняя интеграция:* как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в орга­низации, проблемы. Процесс *внешней адаптации и выживания* связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособле­нием к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с предста­вителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п.

Используя выработанный совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную *миссию* своей организации, а не то, что так красиво заявляется с высоких трибун для акционеров. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-тре­тьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое (рис. 1.4)[[9]](#footnote-9)1.

 В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

• выделять из внешнего окружения важное и неважное для орга­низации;

• разрабатывать пути и способы измерения достигнутых резуль­татов;

• находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс *внутренней интеграции*связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения методов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации организации.

1

2

 **ОТНОШЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ**

 **АВТОКРАТИИ «ДОКТОР-ПАЦИЕНТ»**

 КОРПОРАТИВНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ

 ТИП КУЛЬТУРЫ ТИП КУЛЬТУРЫ

 **ОТНОШЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ**

######  АВТОНОМИИ ДЕМОКРАТИИ

 «ПАРТИЗАНСКИЙ» ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ

 ТИП КУЛЬТУРЫ ТИП КУЛЬТУРЫ

 НИЗКАЯ

 Степень привлечения

работников к выбору

средств для достижения

поставленных целей

 ВЫСОКАЯ

3

4

 Степень привлечения

 НИЗКАЯ работников к установлению ВЫСОКАЯ

 целей в группе/организации

ТИПОВЫЕ ПРИМЕРЫ:

3

1

 Традиционно управляемая корпорация Кооперативы, творческие союзы

 с централизованной структурой

4

2

Институты социальных и других Группы и организации, управляемые «по

услуг (лечебные и учебные заведения) целям» или по результатам, компания со структурой «перевернутой пирамиды»

Рис. 1.4 Типы культур как отношения власти в группе/организации

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутрен­него окружения.[[10]](#footnote-10)1 Внутренняя среда организации – это та часть внешней среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации (табл. 1.1).[[11]](#footnote-11)2

#### Таблица 1.1

Два подхода к формированию лидерами

организационной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Административная культура** | **Организационные переменные** | **Предпринимательская культура** |
| **Извне** | Система контроля | **Изнутри** |
| **Собственник процесса** | Отношения собственности | **Собственник имущества** |
| **Ждем момента** | Отношение к возможностям |  **Ведет поиск** |
| **Рационально-логическое** | Преимущественное решение проблем | **Интуитивное** |
| **Централизация** | Делегирование полномочий | **Децентрализация** |
| **Иерархическая** | Организационная структура | **Сетевая** |
| **«Взрослый» - «ребенок»** | Отношения субординации |  **«Взрослый» - «ребенок»** |
| **На организацию** | Организационный фокус | **На человека** |
| **Снижение стоимости** | Производственная стратегия |  **Дифференциация производства** |
| **Производительность** | Главные цели | **Эффективность** |
| **Системный** | Подход к управлению |  **Ситуационный** |
| **Интеграции** | Работа проектируется с позиций | **Автономии** |
| **По правилам** | Выполнение работы | **Творческое** |
| **Модификация** | Проводимые изменения |  **Радикальные** |
| **Делать дело правильно** | Основополагающий курс действий | **Делать правильное дело** |

В очень большой степени влияние лидера на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью.

*Лидерство*– важный компонент руководства, т. е. способность влиять на людей, побуждать их действовать для выполнения цели.[[12]](#footnote-12)1 Должность руководителя не означает автоматического лидерства. В научном подразделении нередко лидером является сотрудник, предлагающий новые идеи и концепции, а руководитель занимается преимущественно организационными вопросами. Задача руководите­ля — стать не формальным, а подлинным лидером. Это повышает не­формальные организационные качества подразделения, эффектив­ность его работы. Наиболее удачное сочетание: руководитель одно­временно и лидер, и хороший управляющий.

К руководителю предъявляется ряд профессиональных требова­ний. В их числе:

1. концептуальность (он должен хорошо знать дея­тельность своего подразделения в целом, обладать навыками страте­гического планирования);
2. полная осведомленность (он должен знать возможности своего подразделения, вышестоящих и нижестоя­щих органов, смежных организаций, а также уровень профессиона­лизма и деловые качества своих сотрудников);
3. аналитичность (спо­собность диагностировать проблему и применять различные методы анализа для ее решения);
4. настойчивость и методичность в дости­жении цели;
5. оперативность;
6. умение внятно изложить и передать свои идеи;
7. коммуникабельность (умение правильно строить отно­шения внутри организации и за ее пределами);
8. определенный уро­вень знаний не только по своей профессии, но и по смежным вопросам.

Вместе с тем существуют определенные ограничения для занятия должности руководителя. Это:

1. неспособность определять цели;
2. заторможенное личное развитие (в частности, неспособность к обучению);
3. неумение принимать решения;
4. неумение владеть собой;
5. неумение формировать коллектив;
6. неумение влиять на людей и вовлекать их в работу;
7. неумение прислушиваться к мнению коллег и подчиненных и др.

***Стиль руководства***. Руководитель-лидер использует разные *стили управления.* Стиль — это совокупность конкретных способов взаимо­действия руководителя и подчиненных. Он зависит от характера ор­ганизации (в отделении милиции он иной, чем в научно-исследова­тельском институте), уровня культуры, от сложившейся ситуации от привходящих факторов. Самой распространенной классификацией стилей руководства является деление их на: авторитарный, демократический, либеральный (рис. 1.5).[[13]](#footnote-13)1

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Авторитарный (директивный) стиль |
| деловые краткие распоряжения;запреты без снисхождения, с угрозой;четкий язык, неприветливый тон;похвала и порицание субъективны;эмоции в расчет не принимаются;показ приемов – не система;позиция руководителя – вне группы, держит дистанцию, не общителен, единолично решает вопросы. | дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме);определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны;голос руководителя – решающий. |
| Демократический (коллегиальный) стиль |
| инструкции в форме предложений;не сухая речь, а товарищеский тон;похвала и порицание – с советами;распоряжения и запреты – с дискуссиями;позиция руководителя – внутри группы, распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями. | мероприятия планируются не заранее, а в группе, инициатива в руках подчиненных;за реализацию предложений отвечают все;все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. |
| Нейтральный (попустительский) стиль |
| тон – конвенциальный;отсутствие похвалы, порицания;никакого сотрудничества;позиция руководителя – быть в стороне от группы, снять с себя всякую ответственность. | дела в группе идут сами собой;руководитель не дает указаний;предложения по разделам работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. |

Рис. 1.5. Характеристика различных стилей руководства

Наиболее распространенным считается *авторитарный* стиль[[14]](#footnote-14)1. Он мало коммуникабелен и характеризуется приказной, распорядитель­ной формой общения с подчиненными, как правило, без разъяснений деталей дела. Этот стиль типичен для военизированных учреждений. Он может иметь эксплуататорскую и благожелательную разновид­ности (эксплуататорско-авторитарный и благожелательно-авторитар­ный). В последнем случае действуют те же приказы, но менеджер от­носится к подчиненным снисходительно, по-отечески.

*Демократический* стиль обычно присущ менеджерам в децентрализованных организациях. Такой руководитель, прежде чем отдать
распоряжение, советуется с подчиненными, принимает во внимание
их рекомендации. Демократический стиль тоже имеет две разновидности: консультативно-демократический и метод группового участия.
В первом случае руководитель ограничивается консультациями с подчиненными, хотя и не всегда принимает во внимание их мнение, даже
если в нем есть «рациональное зерно». Так поступает, например, ру­ководитель кафедры вуза при распределении учебных поручений
среди членов кафедры. Метод группового участия предполагает привлечение подчиненных к определению цели подразделения, к совместной работе и контролю. Он применяется руководителями, например,
при выборе темы коллективной монографии в секторе научно-исследовательского института.

Либеральный тип руководителя склонен в максимальной сте­пени делегировать другим ответственность, зачастую идти на по­воду у работников, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством[[15]](#footnote-15)2. Либеральный (пассивный) стиль характеризу­ется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ста­вятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый. Все это не способствует укреплению дисциплины, организованности и порядка. При либеральном руководстве значительно снижается и объем и качество работы по сравнению с демократическим. Ис­полнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетво­ренность таким стилем.

Чтобы добиться максимальной эффективности своей деятельно­сти, включающей очень разные типы ситуаций, руководитель дол­жен вести себя по-разному в различных ситуациях. Иначе говоря, управление должно быть гибким, а стиль руководства приспосаб­ливаться к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Ру­ководитель, который владеет несколькими стилями управления, способен повысить эффективность своей деятельности.

Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию демократического и авторитарного стиля.

Любой руководитель должен создавать (либо разрушать) традиции, культуру организации.[[16]](#footnote-16)1 Как общество в целом *развивает* (а не разрушает) ранее созданные народом социальные структуры, законы, традиции, культуру, так и организация должна *сохранять и развивать* культуру.

Наказ любому «новому» руководителю: прежде чем ломать «старое» - изучите это старое, вы всегда найдете очень много хорошего, полезного в правилах поведения, исполнения приказов и распоряжений предыдущего руководителя, и только после изучения приступайте к корректировке старых традиций, культуры данной организации.

Известно, что люди в *различной степени проявляют* свою индивидуальность в процессе выполнения работы-распоряжения вышестоящего руководителя. В результате проявляются не только разные стили в выполнении одной и той же работы, но различные *образцы отношений* между сотрудниками данной организации. Со временем такие образцы «типизируются». Из них вырастают традиции: культура взаимоотношений, характер и направленность того, как люди взаимодействуют в организации. Такого рода традиции не могут быть выявлены по структуре организации. Отсюда возникает сомнение, что эти традиции могут быть изменены в результате только изменения организационной структуры новым директором. Вот почему новому директору, помимо изучения и четкого представления о структуре организации, необходимо время для изучения процессов, происходящих между сотрудниками в динамике, чтобы понять характер неформальных взаимоотношений, традиций, культуры, которые окружают структуры данной организации.

Культуру предприятия следует рассматривать как совокупность субкультур активных групп, которые в большей мере озабочены поисками идентичности между своими членами и противопоставлениями себя другим группам.

На любую культуру сильное влияние оказывают личностные особенности персонала. «Культура власти» особенно проявляется на уровне высшего руководства.

Конечно, стиль управления у каждого руководителя должен быть свой. Но руководитель должен помнить, где, когда и с помощью каких правил, традиций вы лично закладываете культуру организации: при выработке решения (авторитарное, коллегиальное, демократическое); при исполнении принятого решения; при служебных взаимоотношениях между отделами, подразделениями; при оценке законченных работ по проблеме, теме, направлению; при достижении поставленных целей, конечных результатов.

* 1. **Сила организационной культуры и методы ее поддержания**

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

*Сила*культуры организации определяется тремя моментами[[17]](#footnote-17)1:

• «толщина» культуры;

• степень разделяемости культуры членами организации;

• ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количест­вом важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется боль­шим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в орга­низации.

Сильная культура не только создает преимущества для организа­ции. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней.

Существуют *методы* поддержания организационной культуры,
которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей (рис. 1.6).[[18]](#footnote-18)2

УВОЛЬНЕНИЕ РАБОТНИКОВ, ОТКЛОНЯЮЩИХСЯ ОТ ДАННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

ПРИЕМ НА РАБОТУ И СОЦИАЛИЗАЦИЯ НОВЫХ РАБОТНИКОВ, «ВПИСЫВАЮЩИХСЯ» В НОВУЮ ДЛЯ НИХ КУЛЬТУРУ

ОРГАНИЗА-ЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

 (1) ТО, ЧЕМУ

 МЕНЕДЖЕРЫ

 УДЕЛЯЮТ ВНИМАНИЕ

1. РЕАКЦИЯ РУКОВОДСТВА

 НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КРИЗИСЫ

 (3) МОДЕЛИРОВАНИЕ РОЛЕЙ, ОБУЧЕНИЕ

 (4) КРИТЕРИИ НАГРАД И СТАТУСОВ

 (5) КРИТЕРИИ ПОДБОРА И ПРОДВИЖЕНИЯ

 (6) ОРГАНИЗАЦИОННАЯ «СИМВОЛИКА» И «ОБРЯДНОСТЬ»

Рис. 1.6. Методы поддержания организационной культуры

 Основными группами методов являются сле­дующие.

* *Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания куль­туры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожида­ется от них.
* *Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскры­вают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культу­ры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в опреде­ленной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на про­изводимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо примут второй вариант. Такой поступок руководства превратиться со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.
* *Моделирование ролей, обучение и тренировка*. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Они сами могут также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.
* *Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указы­вают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менед­жеров и организации в целом. В этом же направлении работает сис­тема статусных позиций в организации. Так, распределение привиле­гий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем прак­тика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.
* *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движе­нию сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.
* *Организационные символы и обрядность.* Многие верования и цен­ности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и цере­монии.  *К обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся меро­приятия коллектива, проводимые в установленное время и по специ­альному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работни­ки интерпретируют как часть организационной культуры. Такие об­ряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников (табл. 1.2).[[19]](#footnote-19)1

Таблица 1.2

Типы организационных обрядов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип обряда | Пример (обряд по поводу…) | Возможные последствия |
| **1** | **2** | **3** |
| Обряд продвижения | …завершения базового обучения, переподготовки и т.п. *(торжественное вручение дипломов)* | Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях |
| Обряд ухода | …увольнения или понижения в должности, работе *(объявление на доске)* | Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения |
| Обряд усиления | …выявления лучшего поведения *(конкурсы, соревнования)* | Усиливает власть и статус; указывает на ценность правильного поведения |
| Обряд обновления | …развития социальных отношений и повышения их эффективности *(объявление на заседании о делегировании полномочий)* | Изменение стиля работы и руководства |
| Обряд разрешения конфликта | …достижения договоренности, компромисса, введения конфликта в законные рамки *(объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)* | Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе |
| Обряд единения | …признания существующего положения удовлетворительным *(празднование коллективом юбилеев на рабочем месте)* | Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе |

Итак, организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: по­верхностный, подповерхностный, глубинный.

В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усили­вающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атри­бутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование и поддержание. Формирование культуры происхо­дит в условиях решения организацией двух важных проблем: внеш­ней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культу­ры в организации оказывает влияние культура общества/народа, внутри которого данная организация функционирует.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность чле­нов организации, способами реагирования на критические ситуа­ции — моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Культуры разных стран и организаций существенно различаются.[[20]](#footnote-20)1 Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Пока мы живем на одном месте, мы не обращаем внимания на особенности нашей культуры. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность и начинаем замечать наши различия. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня все очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

## ГЛАВА II. СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ РЕГУЛЯТОРЫ ПОВЕДЕНИЯ Российского государственного

## и муниципального служащего

### «Российский характер»

В самом общем смысле *народный характер* понимается как социальный феномен, элементы которого могут быть зафиксированы в социологическом эмпирическом наблюдении. Народный характер имеет в себе ряд черт, которые могут рассматриваться как постоянные и неизменные. Именно эти черты выступают социальными регуляторами деятельности индивидов. В данной главе делается попытка определить эти основные черты, оказывающие влияние на деятельность государственных служащих.

Об особенностях российского характера написано очень много научной, публицистической, сатирической и другой литературы. Надо полагать, что будет написано еще больше. С одной стороны, русский характер достаточно известен и описан, а, с другой стороны, очень часто говорят о его загадке, необъясненной противоречивости, чаще всего это отмечают представители других культур, когда сталкиваются с непониманием российской реальности.

В 1997-2000 годах под руководством специалистов из РАГС было проведено социологическое исследование, в основе которого лежал метод контент-анализа высказываний иностранцев о российском характере в печати (всего зафиксировано 3139 высказываний) в публикациях периодической печати (69 изданий, включающих в себя 48 изданий центральной прессы, к примеру, “Коммерсант”, “Эксперт”, “Профиль” и др., и 21 региональное издание). В результате исследований были выделены группы суждений иностранцев о поведенческих качествах россиян (наиболее распространенные суждения о характере россиян (табл. 2.1.): неточность во времени; не следование технологической дисциплине, технологическому регламенту; выполнение порученной задачи, несмотря на отсутствие необходимых средств; эмоциональность, энтузиазм, увлеченность в процессе деятельности; доброжелательность, открытость, увлеченность процессом общения; готовность оказать помощь)[[21]](#footnote-21)1.

###### Таблица 2.1

Качества характера россиян по оценке иностранцев[[22]](#footnote-22)2

|  |
| --- |
| Взаимоисключающие качества |
| «антитезис» | «тезис» |
| Частота признака |
| низкая | высокая |
| Пунктуальность | 1,1% |  |  | 10,1% | Неточность во времени |
| Технологический педантизм | 0,6% |  |  | 9,5% | Не следование технологической дисциплине, технологическому регламенту |
| Отказ выполнять задачу при отсутствии необходимых средств | 2,1% |  |  | 9,2% | Выполнение порученной задачи, несмотря на отсутствие необходимых средств |
|  |  | Лень | 13,5% | 11,1% | Эмоциональность, энтузиазм, увлеченность процессом деятельности |
|  |  | Нейтральность, выносливость, неконтактность с незнакомыми людьми | 9,7% | 11,3% | Доброжелательность, открытость. Увлеченность процессом общения |
|  |  | Зависть | 11,6% | 9,9% | Готовность оказать помощь |
| Другие качества | 0,3% |  |  |  |  |
| Всего | 4,1% |  |  | 95,9% | 100% |

Аналогичные черты характера фиксируются и у государственных служащих. Социологические исследования кафедры «Государственной службы и кадровой политики» РАГС показывают, что умение «*рационально организовать свое время*» для 50,2 % служащих не очень характерно или вообще не характерно, на это указывают и эксперты (руководители федеральных и региональных ведомств), отмечая, что данное качество для 59,7% служащих либо не очень свойственно, либо не свойственно вообще[[23]](#footnote-23)1. Изучение *взаимоотношений* показывает характер коммуникации государственных служащих: 36% отмечают наличие дружеской взаимопомощи и поддержки в организациях, 48,6% – нейтральные отношения. И только 7,5% респондентов отмечают конфликты[[24]](#footnote-24)2. Отсутствие следования *технологическому регламенту* присуще и государственным служащим – 77,9% респондентов-госслужащих отмечают, что структура их организации не вполне или совсем не соответствует ее задачам и функциям[[25]](#footnote-25)3. По мнению Е.В. Охотского и В.Л. Романова «должностные инструкции, хотя и разрабатываются, но … составляются формально (подтверждают 62,5% респондентов)»[[26]](#footnote-26)4.

Исходя из приведенных данных, весь комплекс качеств россиян может быть объединен в две основные группы:

***особенности поведения россиян:*** неточность во времени; не следование технологической дисциплине, технологическому регламенту; выполнение порученной задачи, несмотря на отсутствие всех необходимых средств; эмоциональность, энтузиазм, увлеченность в период стремления к цели;

***особенности общения:*** полярность от доброжелательности, открытости, готовности оказать помощь, увлеченности процессом общения до недоброжелательности, суровости, закрытости, завистливости.

Анализируя *поведенческие* особенности, в целом можно отметить, что россиянам свойственно: *неорганизованная спонтанность, импульсивность,* другими словами, реализация активности протекает «поверх» известных «организованных» «каналов», призванных ее принять и направить.

При рассмотрении специфики российского *общения* ярко выделяются две характеристики:

1. Неприветливость и даже внешняя агрессивность при первом впечатлении;
2. Отзывчивость, открытость, «душевность» и доброжелательность в процессе общения.

Данный факт «не понимается» представителями других культур. Примем «противоречивость» в общении и «неорганизованную спонтанность» поведения как исходные точки анализа «российского характера». Хотя общение и поведение являются психологическими феноменами, но, на наш взгляд, это – внешняя, представительная сторона целостного характера, понять который можно только в результате многостороннего социологического анализа, исходя из парадигмы системного подхода, рассматривая эти феномены в комплексе как типичный способ взаимодействия.

Импульсивность исключает возможность методичной последовательной деятельности. Продолжая мысль Бердяева о том, что *русским не дается форма*, заметим – нам не дано чувство регламента. Именно это отмечено рядом социологических исследований, подтверждается наблюдениями автора и социологическими исследованиями кафедры «Государственной службы и кадровой политики», согласно которым, например, в сфере государственной службы «89,1% [опрошенных] в данный момент не имеют инструкции об исполнении должностных обязанностей или она еще разрабатывается (6,7%), в то же время каждый десятый отмечает, что документа нет вообще»[[27]](#footnote-27)1.

***Коллективизм.*** Стереотипное массовое действие только тогда приобретает характер социального, когда стереотип поведения индивидов становится основой их взаимодействия и «поведение индивидов соотносится по своему смыслу друг с другом», отмечал М. Вебер[[28]](#footnote-28)2. Специфика трудовой деятельности наших предков предполагала только групповую форму, поэтому сформировался коллективный стереотип мироощущения *- признание ценности коллектива*.

Неограниченные просторы и коллективный характер труда не предъявляли жестких требований к «межеванию» земельных ресурсов, поэтому в России долго не могло сформироваться *право* собственности. А *чувство* частной собственности, возможно, не сложилось и по настоящий день, оно возникает у человека только тогда, когда он несет личную и имущественную ответственность за самого себя индивидуально. По мнению М.В. Черникова, не «этика ответственности», но «этика убеждения» присуща русскому человеку[[29]](#footnote-29)3. Если для первой исходным является учет сложившегося положения дел, стратегия поведения (должное) дедуктивным образом выводится из анализа сущего: "Делай то, что вытекает из твоего положения в этом мире", то для этики убеждения исходным является императив действия, от индивида требуется лишь следовать этому императиву, невзирая на обстоятельства: "Делай как должно, а об остальном не заботься”. Русский человек нес общинную ответственность, что сформировало иное, нежели на Западе чувство ответственности, – *этику убеждения*.

Этика убеждения – это определенная система нравственности, целостный комплекс норм и ценностей. Данный комплекс характеризуется, прежде всего, тем, что все нормы в российской культуре принимаются в двух категориях:

* нормы-препятствия, с которыми можно «поиграть», которые «не грех» нарушить;
* «священные» нормы, не подлежащие обсуждению, нормы-табу, или ценности рода (общины, группы, корпорации и т.п.).

Первая категория норм идет от человека и для отдельного человека. Это – нормы *сущего*. Сущее же то, что рядоположенно с индивидом. Поэтому индивид в праве «обыграть» сущее. Любая норма, рожденная в *противоборстве*, принятая не *единодушным порывом* ине *по общему убеждению* – не более чем игровое препятствие. В этом случае нормы-права отдельного индивида вторичны по отношению к нормам-правам социума (группы, коллектива, корпорации, общины). Подтверждением этого является то, что ряд законов, касающихся прав личности в нашей стране, оказываются неработающими.

Традиция определила приоритет общины над индивидом, а, следовательно, и приоритет норм, отражающих интерес коллектива, который по определению выше интереса отдельного индивида. В нашей культуре существуют нормы, которые действуют как табу, нормы, которые человек не в состоянии нарушить. Их фундаментом оказывается ощущение преобладания коллектива над индивидом, что выражается в принципе – «будь, как все», который предопределяет, возникающие на его основе нормы и управляет ими. Этот принцип появляется в эпоху подсечного земледелия, когда успешность действий общины зависела от совместного *порыва* и способности ее членов следовать наиболее оптимальному *образу действия*, который эффективен только временно, а не регламенту (который не мог сложиться в силу неупорядоченности внешней среды). Поэтому все должны были действовать дружно и *по общему убеждению*.

В процессе длительного взаимодействия индивидов в массовом сознании россиян возникает стереотип мышления: «действуй как все; если ты не будешь действовать как все, это приведет к негативным последствиям». Из него сформируется типичное российское мироощущение – противопоставление «должного» (как неопределенного идеального) и «сущего» (определенной «низменной» действительности), что достаточно ярко показано в работе И. Яковенко: «Должное есть предвечная, богоданная природа бытия, которая имела место в сакральном прошлом и возобладает в эсхатологическом будущем. Должное сакрально и онтологично. Сущее — это ухудшенная, сниженная грехами и несовершенствами, замутненная привходящими воздействиями версия должного. Сущее профанно и лишено онтологии. Оно не имеет собственной природы, а значит, и собственных законов. Единственные подлинные законы сущего — это должное. И если каким-то образом удастся снять то, что «мешает», должное воссияет наконец, явив себя во всей полноте и блеске»[[30]](#footnote-30)1. Таким образом, автор демонстрирует специфику ориентации российского мышления в стремлении к *неопределенному «должному»,* сутью которого, на наш взгляд, является принцип *«будь как все»*, предстающий в виде экзистенциальной ценности***,*** являющейся источником важнейших ценностей нашей культуры.

Принцип *«будь, как все»* имеет две стороны. Первая: коллектив препятствует выделению индивида, негативно оценивает или даже пытается устранить его отличие от других. Попытка выделиться, показать свою исключительность, неповторимость наказывается, репрессируется коллективом. На данный факт указывают социологические исследования взаимоотношений госслужащих: и сослуживцы (45% респондентов), и руководители (50% экспертов) негативно относятся к стремящимся сделать карьеру[[31]](#footnote-31)2. Вторая сторона принципа «будь, как все»: коллектив поддерживает индивида.

Функционирование коллективных регуляторов, обеспечивается действием групповых инструментов взаимоконтроля. «В процессе образования неформальных отношений спонтанно возникают *статусные требования и гарантии,* обязанности, права, социальные гарантии, ограничения. В случае отклонения поведения от статусных норм индивид испытывает давление различных форм социального контроля вплоть до изменения положения в иерархии отношений и исключения из общности». Контроль в российских коллективах осуществляется импульсивно и представляет собой реакцию на конкретную ситуацию, а не действие по регламенту. Это весьма наглядно иллюстрируют социологические исследования РАГС в сфере государственной службы: 75,5% респондентов-госслужащих и 76,8% экспертов отмечают, что меры контроля определяются конкретной ситуацией[[32]](#footnote-32)1.

Принцип «будь, как все» имеет определенные регуляторы, обеспечивающие его реализацию. Такими являются: *актуальный* контроль и превентивный контроль. Первый фиксирует нарушение данного принципа и реализуется во взаимном наблюдении друг за другом, *всевидении.* Второй предупреждает отступление от главного принципа российского коллектива и осуществляется во *взаимном общении* в форме обсуждения совместных дел, групповых праздников и т.п. Это наглядно проявляется и в сфере государственной службы, по данным социологических исследований РАГС 49,9% респондентов указали на то, что в их коллективе существует традиция совместного празднования знаменательных дат, 72,7% - дней рождений, юбилеев, повышений в должности; 34,9% – торжественных проводов на пенсию[[33]](#footnote-33)2. Социологические исследования предприятий г. Ижевска показывают аналогичные результаты – 78,1% опрошенных отмечают, что в их трудовых коллективах празднуют дни рождения сотрудников; 59,1% указывают на то, что в их организациях за год проходит не менее 5 торжественных мероприятий, посвященных знаменательным событиям[[34]](#footnote-34)1.

Коллектив со сложившимися связями и постоянным составом индивидов может сформировать достаточно сложную систему норм и репрессий[[35]](#footnote-35)2. Неустойчивые коллективы дают большую «свободу» индивиду, но не исключают «всевидения» и «взаимообщения», которые в свою очередь предполагают опору на такое качество индивида как стыд. Он понимается нами как нравственный регулятор поведения индивида, действующий в виде запретительно-репрессивного инструмента самоконтроля. Главная запретительная позиция стыда – «не веди себя так, как не ведут себя другие», поэтому и ощущение стыда у человека возникает тогда, когда его «осуждают», либо могут «осудить» другие.

Таким образом, западные и российские индивиды руководствуются различными принципами интеракции:

* для западного человека значимым является принцип «следуй общепринятым нормам и контролируй себя, исходя из них»;
* для россиянина значимо «чувство стыда и согласие с людьми», вытекающее из принципа «будь как все».

В российском коллективе действует принцип зависимости от коллектива, от требования «будь, как все». Это выразилось в создании иерархии, построенной на статусных ролях, внутриобщинной системе контроля и репрессиях по отношению к индивиду, пытающемуся выделиться, обособиться.

Без сомнения, в западных коллективах также складывалась иерархическая система статусных ролей, но по характеру она другая. Статус западного индивида определяется *степенью* *свободы* и *независимости* *от* коллектива, поэтому индикатор его один – богатство. Статус индивида определяется удобной и простейшей шкалой. Российский же человек зависим от коллектива, именно коллектив определяет его статус, а независимый от коллектива россиянин превращается в маргинала. И понятие «свобода» не выступает символом развития российского общества или индивида в нем.

С этой точки зрения интересно рассмотреть действие слов, связанных с понятием «свобода» в нашей и западной культурах. «Слова «свобода» в санскрите и латыни. Санскритское слово «priya», от которого происходит немецкое «Freiheit» и английское «freedom», в глагольной форме значит «любить», «быть любимым», а как существительное – «мой любимый», «моя любимая». В современных и в английском, и немецком языках под этим словом понимается независимая, неограниченная инициативная деятельность, свободное удовлетворение желаний. В целом свобода может быть понята как «*любимая деятельность*», или словами Ф. Гизо: «Наслаждение личной независимостью, своими силами, прелесть деятельной жизни без труда»(труд, в данном случае, деятельность по принуждению, а свобода в таком случае самоопределяемая деятельность).

На Западе богатство – предпосылка статуса, в России, чаще всего, богатство – следствие статуса. Успех индивида на Западе строится на частной инициативе, характеризуемой тремя составляющими:

* методично следовать писаным нормам (правовым, моральным, техническим и т.п.),
* быть предприимчивым там, где «не запрещено»,
* рекламировать себя, выделяться, выглядеть оригинальным, демонстрировать свою индивидуальность.

Характеру россиянина это противоречит, так как он, прежде всего, должен развивать в себе чувство коллективизма. Российский индивид, снискавший уважение, *не просто* «такой, как все», он – сама суть коллектива. Совершенствуя в себе *чувство* коллектива, индивид достигает статуса лидера, и тогда его действия превращаются в стандарты и образцы поведения для остальных членов. Такой человек становится №законодателем мод», естественно, до тех пор, пока *чувство* коллектива ему не изменит.

Исходя из специфики поведения и взаимодействия возникает особый характер мотивации российского индивида. Для целей данной работы в наилучшей мере соответствует подход к пониманию мотивации, разработанный академиком А.Н. Леонтьевым, согласно которому, основными видами мотивов, как побудителей деятельности человека, являются мотивы-стимулы, побудительные факторы порой остро эмоциональные, аффективные, лишенные смыслообразующей функции, а также смыслобразующие мотивы – побудители деятельности, придающие ей личностный смысл. Из всего содержания работы А.Н. Леонтьева «Деятельность, сознание, личность» следует идея: стимульный мотив включает механизм выбора индивидом смыслообразующих целей (мотивов). Выбранная цель и направляет действия индивида. В таком случае мотивация распадается на три взаимосвязанных процесса: стимул, способ выбора цели, цель действия[[36]](#footnote-36)1.

В этой связи мотивации российского индивида построена на эмоциональной аттрактивной формуле «во имя …», мотивация же западного индивида - на рациональном целеполагании и расчете. Таким образом, принципы взаимодействия на Западе и в России различны: для Запада – «будь индивидуален, но следуй установленным однозначным правилам»; для России – «будь как все и следуй за лидером».

### 2.2. Регуляторы поведения российского государственного служащего

Поведенческие регуляторы оказывают влияние на различные виды социальной деятельности, не исключением является и сфера государственной службы. Любая профессиональная деятельность (государственная служба в том числе) определяется заданностью профессиональных функций, т.е. профессия «требует» наличия у индивидов определенных поведенческих черт. Таким образом, профессиональная деятельность обусловлена, с одной стороны, типичным способом взаимодействия индивидов (т.е. народным характером), а с другой стороны, собственно профессиональными требованиями. Как следствие этого формируется типичный поведенческий образ профессиональной деятельности.

Рассмотрим типичный образ профессиональной деятельности чиновника. Первоначально определим основные требования к его профессиональному поведению. Государственный служащий подчинен комплексу норм, определенных законом, которые регулируют деятельность целостной системы государственной службы. В основе лежит административно-правовая регламентация: законодательные акты и положения, задающие параметры социального действия государственных служащих. Основные, в полной мере разработанные, обобщенные положения регулирования поведения государственных служащих содержатся в утвержденной Президентом России «Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации». Данный документ фиксирует определение ***государственного служащего***: «Государственный служащий - гражданин Российской Федерации, приверженный интересам служения обществу и государству, обладающий надлежащими качествами и профессиональной подготовкой, исполняющий обязанности по замещаемой должности государственной службы на основе служебного контракта, если иное не установлено федеральным законом, получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств соответствующего бюджета, соблюдающий установленные федеральными законами ограничения, связанные с государственной службой, и требования, содержащиеся в должностном (служебном) регламенте государственного служащего, и несущий ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных (служебных) обязанностей»[[37]](#footnote-37)1.

Деятельность в целом, а также *поведение* государственного служащего регламентируется: «Основным нормативным актом … становится должностной (служебный) регламент государственного служащего, в котором содержатся требования, предъявляемые к государственному служащему, замещающему соответствующую должность государственной службы, его должностные (служебные) права, обязанности и ответственность в зависимости от функциональных особенностей данной должности государственной службы и сферы ведения государственного органа»[[38]](#footnote-38)2. Таким образом, должностной регламент и установленные законом нормы - это система, регламентирующая поведение чиновника.

*Взаимодействие* государственных служащих основывается на регламенте должностной субординации при принятии и исполнении решений.

*Мотивация* деятельности государственного служащего построена на следующих принципах:

*Социальная ориентация:* служение обществу и государству. «Государственные служащие при исполнении должностных (служебных) обязанностей не могут действовать в корпоративных интересах общественных объединений и религиозных организаций, иных социальных групп, коммерческих организаций и других хозяйствующих субъектов, а также в интересах отдельных лиц»[[39]](#footnote-39)3.

*Справедливость оплаты*: «Обеспечивается единство основных условий оплаты служебной деятельности государственных служащих независимо от уровня и вида государственной службы … Дополнительные условия оплаты служебной деятельности государственных служащих устанавливаются с учетом особенностей вида государственной службы»[[40]](#footnote-40)1.

*Качество жизни*: «Оплата служебной деятельности государственного служащего … является основой его стимулирования и должна обеспечивать государственному служащему и его семье качество жизни, соответствующее уровню развития общества и государства».[[41]](#footnote-41)2

*Уровень жизни*: «Денежное содержание … государственных служащих должно соотноситься на рынке труда с заработной платой работников соответствующей специальности и квалификации негосударственного (коммерческого) сектора экономики, обеспечивая привлекательность государственной службы и конкурентоспособность государства как работодателя»[[42]](#footnote-42)3.

*Карьерный рост*: «Размер должностного оклада … государственного служащего … зависит от объема полномочий и возложенной на него по этой должности ответственности и стимулирует его стремление к должностному … росту»[[43]](#footnote-43)4.

*Стимулирование качества и эффективности деятельности*: оплата труда предполагает «эффективность деятельности государственного служащего, условия государственной службы, а также выплаты стимулирующего характера»; стимулирование индивидуальной и коллективной деятельности в целях повышения ее эффективности предполагает дифференциацию оплаты, апробируются механизмы, непосредственно связывающие уровень получаемого денежного содержания с результатами деятельности[[44]](#footnote-44)5.

*Компенсация законодательных ограничений* осуществляется в обеспечении социальных гарантий.

Таким образом, собственно правовая регламентация предполагает две основные позиции относительно поведения и взаимодействия государственных служащих:

1. подчинение должностному регламенту и служебной субординации;
2. адекватное реагирование на мотивационные стимулы, принятые в госслужбе.

В целом, такие формы социального действия, как поведение и взаимодействие индивидов, право регулирует лишь от части. В полной мере регламентируется мотивация поведения государственного служащего, поэтому правовая регуляция дополняется этической, что также отмечено в Концепции.

Исходя из вышеизложенного, отметим основные требования профессии к поведению государственного служащего:

* рациональное планирование деятельности и неукоснительное следование технологической дисциплине, регламентирующим нормам. Эти качества в свое время М. Вебер назвал целерациональностью, на это же указывают и ученые РАГС;
* мотивация на выполнение служебного долга;
* субординация служебных отношений, предполагающая реализацию иерархической формы взаимодействия.

Эмпирический материал, описывающий поведенческие черты российского чиновничества, достаточно рельефно представлен в аналитических материалах социологических исследований, проведенных за последние годы кафедрой “Государственной службы и кадровой политики” РАГС, на которые мы будем опираться.

***Первая поведенческая характеристика*** российского индивида, определяемая как импульсивность, предполагает две группы качеств: 1. *качества,* относящиеся к поведенческим особенностям, – *не регламентированность* и т.п. 2. *качества,* проявляющиеся как *эмоциональная мотивация*. Проведем сравнение типичных поведенческих характеристик государственных служащих и наиболее характерных черт, свойственных российскому индивиду.

Важнейшим качеством, необходимым чиновнику в профессиональной деятельности, является *целерациональность,* которая отличается от импульсивности, прежде всего, *рациональным целеполаганием*, первой характеристикой его является умение ставить конкретные цели и добиваться их достижения. Однако анализ поведенческих качеств государственных служащих обнаруживает, что в рейтинге этих качеств, данное умение стоит всего на 9 месте из 12 (см. таблицу 2.2).

Таблица 2.2.

Умение ставить конкретные цели и добиваться их достижения[[45]](#footnote-45)1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| П.1. Высокая степень умения (в %) | Рейтинг по п.1. | П.2. Средняя степень умения (в %) | Рейтинг по п.2 | П.3. Низкая степень умения (в %) | Обратный рейтинг по п.3. | Агрегированная оценка по качеству (п1.+п2/2-п3) | Рейтинг итоговый |
| 28,5 | 8 | 45,3 | 8 | 18,8 | 9 | 32,4 | 9 |

Второй характеристикой рационального целеполагания является механизм контроля деятельности. Профессор В.Л. Романов отмечает, что в современной государственной службе «нет четко организованного целенаправленного систематического контроля: 75,5% отмечают, что контроль определяется конкретной ситуацией; 33,7% - через санкции и запреты»[[46]](#footnote-46)2. Таким образом, целеполагание и целеполагающий контроль выражены не значительно. На основании этих данных следует *первый* вывод – в поведении государственного служащего *рациональное целеполагание* выражено крайне *слабо*.

Непосредственно с рациональным целеполаганием связана целесообразность функций организации, или *технологическая дисциплина*. На вопрос: «Насколько соответствует структура организации ее задачам и функциям» были получены следующие ответы: 47,7% респондентов отметили – вполне соответствует; 39,9% – не вполне, 4,6% – не соответствует[[47]](#footnote-47)1. Таким образом, мнение респондентов указывает на рассогласованность структуры и функций, что в конечном итоге влияет на работу организации, проявляясь в не нормированности рабочего дня (отмечено 21%), в неопределенности прав и обязанностей (13,5%). Так, например, «большинство опрошенных (89,1%) в данный момент не имеют инструкций об исполнении должности или она еще разрабатывается (6,7%). В то же время каждый десятый отмечает, что документа нет вообще»[[48]](#footnote-48)2.

Проблемы неорганизованности возникают и в деятельности отдельных индивидов, за последние годы снизилась исполнительская дисциплина, как указывают 48,8% респондентов[[49]](#footnote-49)3. Налицо проблемы самодисциплины и самоорганизации – большинству (58,4%) присуще умение организовать личный труд и планировать свою работу только в средней мере, а 13,5% это умение свойственно в крайне низкой степени[[50]](#footnote-50)4. Поведенческие характеристики связаны и с интеллектуальными навыками: такая процедура, как анализ информации, вызывает большие трудности у государственных служащих (это умение в средней степени свойственно 43,1%, в низкой степени – 32,3%)[[51]](#footnote-51)5. Из этих материалов следует *второй* вывод – *технологическая дисциплина* в государственной службе находится на *низком* уровне

Анализ социологических материалов РАГС показывает, что в сфере государственной службы «слабо развиты инициативность, стремление к новому, новаторский подход»; инициативность служащих снизилась за годы реформ (что отмечают 39,7% опрошенных).в то же время превалируют «безынициативность и равнодушие»[[52]](#footnote-52)1. Вывод *третий* – *инициативность* государственных служащих *невысока*. Здесь необходимо подчеркнуть, что инициативность тесным образом связана с такой чертой российского характера как смекалка, которая оказывается невыраженной в поведении государственных служащих.

Оптимальное функционирование государственной службы, по мнению специалистов кафедры «Государственной службы и кадровой политики», зависит от следующих требований: 1. от выработки регламентирующих деятельность документов (63,8% респондентов указывают на необходимость совершенствования нормативно-правовой базы), 2. от совершенствования профессионализма (57,2% отмечают, что высокое качество работы с персоналом организации обеспечивает максимальную реализацию его профессионального опыта)[[53]](#footnote-53)2.

Рассмотрим данные таблиц 2.3, 2.4 и 2.5

Таблица 2.3.

*Вопрос*: «Чем руководствуется государственный служащий при выполнении обязанностей»[[54]](#footnote-54)3:

|  |  |
| --- | --- |
| 69,9%  | Указаниями непосредственного руководителя и частично должностными обязанностями; |
| 61,2%  | Личной ответственностью за порученное дело; |
| 53,6%  | Должностными инструкциями; |
| 28,0%  | Интересами своей организации; |
| 17,8%  | Только указаниями начальника; |
| 13,0% | Интересами общества |

Таблица 2.4.

*Вопрос:* «Что лежит в основе стремления к служебному росту большинства государственных служащих»[[55]](#footnote-55)1:

|  |  |
| --- | --- |
| 50,0%  | Перспективы дальнейшего профессионального роста;  |
| 44,2%  | Желание больше зарабатывать;  |
| 40,4%  | Стремление занять достойное место в обществе;  |
| 30,8%  | Стремление более полно реализовать себя в управленческой сфере;  |
| 19,2%  | Надежда решить жилищную и другие бытовые проблемы;  |
| 15,4%  | Надежда установить более крупные деловые связи. |

Таблица 2.5.

*Вопрос:* «Факторы, стимулирующие деятельность государственного служащего»[[56]](#footnote-56)2

|  |  |
| --- | --- |
| 62%  | Материальное стимулирование; |
| 58%  | Моральное стимулирование; |
| 56%  | Формирование резерва и работа с ним; |
| 37%  | Заслушивание отчетов; |
| 35%  | Планирование должностного перемещения; |
| 31%  | Штрафы, административные взыскания планирование; |

Как отмечает профессор В.Л. Романов, «низка эффективность позитивного морального стимулирования служащих ... интерес служащих к традиционным формам поощрений (правительственные награды, грамоты, благодарности и т.п.) сохранился в статистически незначимом выражении. Большинство (до 80%) респондентов указывают на заинтересованность в получении денежного вознаграждения. В то же время только 10,8% участвовавших в опросе не уверены, что если они будут работать больше и лучше, то их зарплата увеличится». Но, тем не менее, «была установлена связь … с фактами нематериального ряда; … с удовлетворением своей служебной деятельностью и признанием ее социальной важности… Государственные служащие, которыми главными названы в качестве мотивов «стремление реализовать себя в управлении», чаще положительно оценивают свой вклад в стабилизацию обстановки в обществе»[[57]](#footnote-57)1.

Опираясь на приведенные данные, отметим, что для большинства государственных служащих в качестве побудительных *стимулов* (внешнее побуждение для индивида), как правило, выступают стимулы-ожидания морального поощрения, материального благополучия, карьерного роста. *Смыслообразующими мотивами* (ценностями, целями) выступают – высокий заработок и положение в обществе. *Факторами, организующими мотивацию* индивида (помогающими осуществить выбор целей), выступают указания руководителя, должностные инструкции и личная ответственность за порученное дело. К мотивации, которая носит исключительно рациональный характер, может быть отнесено из перечисленного только «выполнение должностных обязанностей» (только данная деятельность может быть рационально описана и зафиксирована в документе, регламентирующем эту деятельность). Все остальные мотивы включают в себя и рациональный, и эмоциональный элемент. Это характерно и для таких мотивов как «приказ начальника»или «личная ответственность за порученное дело».

Анализируя характер мотивации в сфере государственной службы, специалисты кафедры «Государственной службы и кадровой политики» РАГС приходят к выводам, что для эффективной мотивации необходимо «Первое место. Пересмотр норм, создание более гибкой системы оплаты труда (отмечают 75% респондентов); Второе место. Переход к системе классных чинов и квалификационных разрядов (60%)»[[58]](#footnote-58)2. Таким образом, *мотивация* государственного служащего в современных условиях только формируется, но уже сейчас есть потребность придать ей форму, которая должна учитывать и *рациональные* и *эмоциональные*элементы мотивации.

**Вторая поведенческая характеристика** – коллективизм, предполагает два комплекса качеств, определяемых установленным нами принципом: «Будь, как все, и следуй за лидером». *Первый комплекс* относится к взаимодействию между индивидами в коллективе (качества интеракции). *Второй* характеризует взаимодействие членов группы с лидером. В основе первого комплекса качеств (качеств интеракции) лежит ***принцип***: «*не выделяйся, соответствуй своему статусу*». Социологические исследования фиксируют отдельные формы проявления этого принципа, выделим три из них:

1. «одевайся, как положено»;
2. «отрицательное отношение складывается и к добросовестным людям, которые стремятся сделать карьеру на государственной службе (отметили 50% экспертов и 45% респондентов)» ;
3. *тарификация* коррупции. 80% опрошенных предпринимателей указали на то, что в органах государственной власти этот факт существует почти легально.

Первая форма «одевайся как положено» – норма внешнего поведения рассматриваемого *принципа*. Вторая форма – это инструмент коллективной репрессии, определяемый нами как зависть, направленный против нарушителей *принципа*. Третья – ненормальная (патологическая) форма воплощения рассматриваемого *принципа*. Именно наличие тарификации коррупции («Бери по чину!», перефразируя слова гоголевского городничего) свидетельствует, что даже в патологическом проявлении устанавливается «определенный порядок» функционирования данного *принципа*, что показывает его высокую устойчивость и способность к воспроизводству (как в социально адекватном, так и в патологическом виде).

Учитывая, что рассмотренный принцип существует как в позитивном, так и в негативном действии, есть основания полагать, что он определяет поведенческие проявления российских чиновников. Именно с ним связано и проявление таких качеств, как скромность, не стяжательство, и их более высоких форм – честности, порядочности, качеств, которые, к сожалению, население не связывает с образом чиновника. Вместе с тем, это именно те качества, которые необходимы для эффективной работы государственной службы, для осуществления чиновником своей профессиональной деятельности. В настоящее время они имеют место не как реальные поведенческие особенности, а только как требуемое должное: «высокий профессионализм, *порядочность*, высокая нравственность, внимание и чуткость к людям, *скромность* в личной жизни, патриотизм, защита интересов отечества, образованность, знание реальной жизни, близость к простым людям, высокий уровень личной культуры, законопослушность, *дистанцирование от политики и идеологии*, добросовестное отношение к своим обязанностям, преданность долгу, демократии, нетерпимость к нарушению законов и норм общественной жизни, неподкупность, высокий уровень социализации» (курсивом выделены характеристики принципа «не выделяйся»)[[59]](#footnote-59)1.

Таблица 2.6.

Развитость качеств служащих (по оценке в %)[[60]](#footnote-60)2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Достаточно широко | Средне | Достаточно мало |
| Служащие | Население | Служащие | Население | Служащие | Населе-ние |
| Доброжелательность | 12 | 1 | 46 | 42 | 15 | 36 |
| Справедливость | 19 | 9 | 47 | 40 | 19 | 54 |
| Бескорыстность, неподкупность | 18 | 13 | 42 | 26 | 26 | 50 |
| Честность, порядочность | 23 | 10 | 47 | 42 | 14 | 37 |

Итак, современному государственному служащему свойственна установка «*не выделяйся и соответствуй своему статусу*», но в настоящее время она реализуется в патологической форме. *Следовательно*, *отсутствуют механизмы ее позитивной реализации*.

Исследование реально сложившихся взаимодействий в среде государственной службы показывает: 52% опрошенных отмечают, что чиновникам свойственно безразличие, неуважительное отношение к людям; 49,8% – стремление использовать свою работу в корыстных целях[[61]](#footnote-61)2. По результатам исследований 1997 года делаются выводы: чиновникам свойственно превращать свою деятельность в самоцель; им характерен волюнтаризм; консерватизм и догматизм, недоверие к народной инициативе; оторванность власти от народа; расхождение между словом и делом. 58,5% респондентов отмечают, что чувство долга и ответственности современным госслужащим типично меньше, чем советским.

*Второй комплекс качеств* относится к оси члены группы – лидер. Материалы социологических исследований демонстрируют следующие характеристики этих взаимоотношений:

«70% экспертов и 85% респондентов отмечают, что продвижение по службе зависит от единоличного решения руководителя», «34% и 43% [соответственно] – использование покровительства»

«76% чиновников утверждают, что служебный рост зависит только от руководителя, связей и покровительства».

Технологический произвол в кадровой работе: руководители подбираются под команду, а государственные служащие на основе келейности и личной преданности, отмечают 42,3% опрошенных.

Данный технологический произвол в конечном итоге ведет к:

«нестабильности и реорганизациям, что указывают 69,2% [опрошенных], непрофессионализму – 53,8%, отсутствию объективной оценки и стимулирования труда – 53,8%, низкой производственной культуре – 48,1%, текучести кадров – 48,1%, … имитации бурной деятельности – 23,1%».

Из приведенных данных следует, что в сфере государственной службы действует типичный для российского социума механизм взаимоотношений индивидов и лидера: «следуй образцу, заданному лидером». Негативное проявление этого феномена фиксируют исследования. Однако, большинство руководителей, признавая отбор «угодных», отмечают, что критерием отбора является профессионализм и порядочность.

«Первое место: 70% - профессионализм и качества работоспособности как условие выдвижения; второе место – 56% - порядочность».

Следовательно, данные критерии действуют и при отборе лояльных («угодных») индивидов. Вследствие того, что критерии профессионализма каждого конкретного руководителя ограничены его личным опытом, возникает технологический произвол в кадровой работе. А отсутствие сформировавшейся системы объективной оценки кадров и является, на наш взгляд, источником аномии. В России принцип отбора на основании преданности сложился давно и вытекает из самого духа коллективизма. Он существовал в царской России, в Советском Союзе, и проблема современной России, как и Смуты, как и Гражданской войны – отсутствие единой объективной системы оценки кадров. Поэтому принцип «*следуй модели поведения лидера*» в России в ближайшем историческом будущем неустраним, и, возможно, нет смысла его устранять, а необходимо привести его в соответствие с требованиями общества. Для этого надо довести его до логического конца: лидер тоже должен следовать модели поведения вышестоящего лидера. Единая иерархическая пирамида функционирует, пока данный принцип в ней реализуется абсолютно. Нарушение его приводит к появлению отдельных “независимых” лидеров, тем самым пирамида рушится и утрачивает системное качество, возникает неорганизованный комплекс, который дает энтропийный эффект.

Таким образом, соединение качеств народного характера и профессиональных требований приводит, во-первых, к синкретизации рационализма и импульсивности, во-вторых, к деформации качества коллективизма. Следствием этого является аннигиляция и народного характера, и профессиональных требований, что и ведет к «кризисности нынешнего кадрового корпуса органов государственной власти», что отмечают 80,8% опрошенных.

Между тем, профессиональное поведение государственного служащего требует, во-первых, целерационального поведения (таблица 2.7). Именно это поведение, по мнению специалистов, обеспечивает нормальное функционирование государственной службы. Во-вторых, мотивация государственного служащего должна носить эмоциональный характер и быть построена на принципе «этики убеждения» «во имя …», но так, чтобы этот принцип был рационально организованным принципом «во имя … государства, общественного блага». То есть рационально организованная стимуляция должна порождать эмоциональную мотивацию индивидов, именно это и следует понимать как рационально-эмоциональную мотивацию. Рациональная стимуляция должна учитывать реальные поведенческие особенности, форматировать которые необходимо традиционно сформировавшимися этическими принципами, а не навязыванием идеальных моделей или отдельных принципов. Как отмечает профессор В.Л. Романов: «Действия подавляющего большинства бравшихся за переустройство общества людей оказывались, как правило, низко эффективными. Причина этого коренится в абсолютизации предлагаемой модели управления обществом, «вталкивании» их в живую ткань общественных отношений вне связи с эволюционными процессами в отечественном культурном пространстве»[[62]](#footnote-62)1.

Таблица 2.7.

Поведенческая модель российского чиновника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Черты «российского характера» | Современные черты характера российского чиновника | Требования профессии |
| Авось | Слабо выраженное рациональное планирование | Рациональное планирование |
| Находчивость смекалка | Отсутствие и инициативы, и технологической дисциплина | Технологическая дисциплина и инициатива |
| Эмоциональная мотивация | Синкретизм эмоциональной и рациональной мотивации | Рационально-эмоциональная мотивация |
| “Не выделяйся” | “Не выделяйся”, но действуй профессионально, “принимай по чину” | Скромность, профессионализм, открытая система классных чинов и квалификационных разрядов  |
| Этика убеждения | Синкретизм этики убеждения и ответственности (пользуюсь “буквой закона в своих целях) | Рационализация “этики убеждения” через систему пожизненного найма |
| “Будь как все и следуй за лидером” | Быть угодным лидеру | Следуй служебному долгу и лидеру как персонификации служебного долга, заданному иерархической системой. |

#### **Комплексная модель культуры российского государственного и муниципального служащего**

Субстратом государственной власти является корпус государственной и муниципальной службы. Именно он определяет эффективность функционирования власти. Вместе с тем как отмечалось, корпус государственной и муниципальной службы представляет собой слепок всего российского общества, но в то же время он задает модельный образ действия для отдельных индивидов групп и социальных институтов. В настоящее время в действиях этого корпуса наблюдаются кризисные явления, которые оказывают влияние на эффективность функционирования государственной власти.

Как определено, в основе взаимодействия любого российского коллектива, в том числе в корпусе государственной и муниципальной службы, лежат три социальных регулятора: форма самоорганизации – иерархия; народный характер – импульсивность и коллективизм; этический строй. Исходя из них, рассмотрим в комплексе модель российской государственной службы.

Иерархическая форма управления возникла, как отмечалось, из аналогичной формы самоорганизации социума и сложилась под влиянием народного характера, с одной стороны, этического строя, с другой. Импульсивность, как массовая поведенческая черта, требовала антитезы – регламентации; коллективизм с его фундаментальным принципом «следуй образу действия лидера» предполагал иерархическую структуру. В свою очередь и православная этика (а в дальнейшем и коммунистическая) обуславливала иерархию, обосновывая сдерживание страстей и догматический энтузиазм, проповедуя и пропагандируя смирение, терпение и действие во имя «высших» идеалов.

В настоящее время иерархическая структура как целостное общественное построение оказалась рассогласованной. Однако отдельные социальные образования (отдельные организации) не утратили своей традиционной российской иерархической формы (будь то коммерческие предприятия, государственные или муниципальные учреждения и т.п.). Следствием неадекватности социальной структуры управления является неспособность современной государственной власти согласовывать цели индивидов (число этих целей выросло после крушения «железного занавеса») с целями всего общества. Устранить негативные феномены, в том числе в сфере государственной службы, возможно, если понять причины их появления, коренящиеся в неадекватном действии основных социальных регуляторов.

Рассогласованность действия поведенческих регуляторов в сфере государственной службы, как отмечалось, определяется противоречием черт народного характера (импульсивности и коллективизма) и требований профессии (как целерациональной деятельности), что получило негативное выражение в деятельности чиновника. Целерациональность часто оборачивается отсутствием инициативы; а импульсивность проявляется в отсутствии рационального целеполагания и низкой технологической дисциплине.

На современного государственного служащего оказывают противоречивое влияние элементы «этики убеждения» и «этики ответственности». Так взаимодействие индивидов построено на этике убеждения, а побудительные стимулы к действию определяются этикой ответственности. В результате, индивид может быть стимулирован стремлением к денежному вознаграждению, моральному поощрению, к повышению в должности, но его инициатива будет тут же остановлена нормой коллективного взаимодействия – «не выделяйся». В социуме, в котором взаимодействие индивидов построено на этике убеждения (а таковым является корпус государственной службы), индивидуальная стимуляция способна породить аномию или разрушить такой социум.

Снять противоречие этики убеждения и этики ответственности возможно через утверждение этики убеждения, ее принципа «следуй модели заданной лидером», как фундаментального принципа «служебной преданности». Подчеркнем, что специфика «российской служебной преданности» строится на преданности служебному статусу лидера, соответствующему принципу «будь как все».

Служебная преданность профессиональному статусу, предполагает не только эмоциональное отношение, но и компетентность, на что указывают исследования специалистов кафедры государственной службы и кадровой политики РАГС. Поэтому отбор персонала в сфере государственной и муниципальной службы должен быть построен не столько на отборе «угодных», сколько на отборе *преданных* и *компетентных* специалистов.

Таблица 2.8.

Государственная служба: условия мотивации и взаимодействия индивидов[[63]](#footnote-63)1

|  |
| --- |
| Мотивация государственных служащих |
| Инструменты мотивации | Этика ответственности | Этика убеждения |
| Побудители (стимулы) (к чему стремиться) | Индивидуальные материальные и моральные стимулы, стимулы личного карьерного роста |  |
| Мотивы (зачем стремиться) | Перспективы профессионального роста, заработок, положение в обществе |  |
| Организаторы действия (как делать) | “выполнение должностных обязанностей”. | “приказ начальника”; “личная ответственность за порученное дело” |
| Взаимодействие между индивидами в системе государственной службы |
| Этические константы | Этика ответственности | Этика убеждения |
| Основной функциональный принцип |   | “следуй норме, определенной лидером” |
| Основная норма поведения |   | “не выделяйся и соответствуй своему статусу” |
| Нормативный запрет |   | “взаимодействие индивидов на государственной службе не может складываться по формуле: все, что не запрещено, разрешено”, |
| Оптимальный организационный механизм |   | *механизм пожизненного найма* |

Таблица 2.9.

Оценка важности качеств госслужащих (анализ данных)[[64]](#footnote-64)1

|  |  |
| --- | --- |
| Данные в % | Анализ: сведение к общему критерию в условных соотносимых цифрах (А+Б+В)  |
| Оцените степень важности различных качеств работника, влияющих на его продвижение по службе в вашей организации | А. Дост.важ. | Б. Не оч. важ. | В. Совс. не важ. | Г1. При Б=-0,5 (А=1, В=-1) | Г2. При Б=-1 (А=1, В=-1) | Вывод |
| Добросовестность в работе | 78,3 | 21,7 | 0,0 | 67,5 | 56,6 | Достаточно важно |
| Профессиональный опыт, стаж | 76,1 | 19,6 | 4,3 | 62,0 | 52,2 | Достаточно важно |
| Порядочность | 50,0 | 43,5 | 6,5 | 21,8 | 0,0 | Скорее важные |
| Покровительство начальника | 47,8 | 32,6 | 19,6 | 11,9 | -4,4 | Скорее важные |
| Умение нравиться руководству | 43,5 | 37,0 | 19,6 | 5,4 | -13,1 | Скорее важные |
| Твердость принципов | 32,6 | 52,2 | 15,2 | -8,7 | -34,8 | Скорее не важные |
| Конформизм | 30,4 | 34,8 | 34,8 | -21,8 | -39,2 | Скорее не важные |
| Возраст | 30,4 | 50,0 | 19,6 | -14,2 | -39,2 | Скорее не важные |
| Пол | 17,4 | 45,7 | 37,0 | -42,5 | -65,3 | Совсем не важно |
| Политическая ориентация | 8,7 | 37,0 | 54,3 | -64,1 | -82,6 | Совсем не важно |
| Национальность | 6,5 | 30,4 | 63,0 | -71,7 | -86,9 | Совсем не важно |

Таблица 2.10.

Критерий оценки труда чиновников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| По каким критериям оценивается труд служащего | респонденты | эксперты |
| Добросовестное отношение к работе | 70,7% | 72,0% |
| Высокие нравственные качества | 56,5% | 61,0% |
| Соблюдение дисциплины, порядка | 45,2% | 40,2% |
| Творческая инициатива | 30,8% | 43,9% |
| Реальная польза для организации | 24,7% | 29,3% |
| Строгое соблюдение правил | 22,9% | 23,2% |
| Стаж | 22,3% | 22,0% |

Анализируя материалы социологических исследований, В. М. Соколов отмечает ряд качеств, необходимых госслужащему:[[65]](#footnote-65)1

* Профессиональная компетентность и творческий подход – 80%.
* Исполнительская оперативность - 56%.
* Умение готовить документы, надежность в служебных отношениях, точность, аккуратность – 35%.

«Способность выполнять директивы точно и в срок» - установка. Непосредственно связанная с предыдущей и полностью вытекающая из нее. Система взаимозависимости членов любого коллектива достаточно высока, поэтому точность выполнения распоряжений воспринимается как условие. Влияющее и на существование системы, и на личное благосостояние отдельных индивидов.

Однако. Будучи одной из важнейших установок культуры, она чаще всего не подкреплена личной мотивацией и зачастую реализуется только под давлением авторитета руководителя. Для россиянина быть точным – почти не выполнимая задача. Как отмечалось, точность, следование регламенту – качество, несвойственное нашему характеру.

В целом в среде государственных служащих не фиксируются идеалы, которые могут оцениваться как дисфункциональные, но по оценке населения, чиновникам свойственно руководствоваться личными, а не государственными интересами. Этот вывод подтверждает опрос (1211 жителей 14-ти субъектов Российской Федерации), в котором 50% респондентов отметили стремление чиновников использовать свое положение в корыстных целях. Некоторая часть населения воспринимает государственную службы как сферу реализации личных потребностей, на что указывает следующий факт – 31% опрошенных хотели бы. Чтобы их дети были чиновниками, мотивируя это тем, что так легче решить личные проблемы. Снижение нравственного уровня чиновничества можно ожидать и в будущем до тех пор, пока в обществе не сформируется представление об экзистенциональном идеале государственного служащего.

Современная этическая модель государственной службы представляет на сегодняшний день синкрет этических основ западного и российского общества, следствием чего являются негативные формы деятельности госслужащих. Вместе с тем концептуально определена оптимальная этическая модель – системное статичное построение сложившихся к настоящему времени этических и поведенческих элементов, необходимых для того, чтобы государственная служба давала синергийный эффект. Чтобы эта модель оказалась действующей (динамичной), необходим поиск средств преодоления аномий. Поэтому. Если этическая модель представляет собой статичное описание мотивационного механизма индивида, то необходимо исследование динамичных характеристик, заключающихся в понимании того. Как осуществляется организация социальной энергии.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе выполнения дипломной работы мы ознакомились с организационной культурой как с нормативным регулятором и практической деятельностью; ее формированием и реализацией и методами ее поддержания. Также мы проанализировали на основе исследования «российский характер» и определили социокультурные регуляторы поведения российского государственного служащего; составили комплексную модель культуры российского государственного служащего.

Итак, организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Ценности являются важной категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Они ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

Эти ценности ориентации передаются людям через средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения методов совместной работы и сосуществования в организации. Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другие действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции.

При изучении опыта передовых организаций можно выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей: миссия организации; базовые цели организации; кодекс поведения. В общей организационной культуре выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

На всех стадиях развития организации, культуру организации определяет культура ее лидера (его личная вера, ценности, стиль руководства). В очень большой степени влияние лидера на формирование культуры проявляется, если он является сильной личностью (ярко выраженная управленческая культура).

Лидерство – это важный компонент руководства, т.е. способность влиять на людей, побуждать их действовать для выполнения цели. Управление должно быть гибким, а стиль руководства приспосабливается к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Руководитель, который владеет несколькими стилями управления, способен повысить эффективность своей деятельности.

Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

Культуры разных стран и организаций существенно различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность и начинаем замечать наши различия. В течении многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня все очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

Специфика трудовой деятельности наших предков предполагала только групповую форму, поэтому сформировался коллективный стереотип мироощущения – признание ценности коллектива. Традиция определила приоритет общины над индивидом, а следовательно, и приоритет норм, отражающих интерес коллектива, который по определению выше отдельного индивида. В российском коллективе действуют принципы зависимости от коллектива, от требования «будь как все», для россиянина значимо «чувство стыда и согласия со всеми», вытекающее из принципа «будь как все». Это выразилось в создании иерархии, построенной на статусных ролях, внутриобщинной системе контроля и репрессиях по отношению к индивиду, пытающемуся выделиться, обособиться.

1. Субстратом государственной власти является корпус государственной и муниципальной службы. Именно он определяет эффективность функционирования власти. Вместе с тем , корпус государственной и муниципальной службы представляет собой слепок всего российского общества, но в то же время он задает модельный образ действия для отдельных индивидов групп и социальных институтов. В настоящее время в действиях этого корпуса наблюдаются кризисные явления, которые оказывают влияние на эффективность функционирования государственной власти.

Поведенческие регуляторы оказывают влияние на различные виды социальной деятельности, не исключением является и сфера государственной и муниципальной службы.

На основании социологических исследований специалистов РАГС, описывающих поведенческие черты российского чиновничества, были сделаны следующие выводы: 1) в поведении государственного служащего рациональное целеполгание выражено крайне слабо; 2) технологическая дисциплина в государственной службе находится на низком уровне; 3) инициативность государственных служащих невысока; 4) современному государственному служащему свойственна установка «не выделяйся и соответствуй своему статусу»; 5) чиновникам свойственно безразличие, неуважительное отношение к людям; стремление использовать свою работу в корыстных целях; оторванность власти от народа; расхождение между словом и делом; чувство долга и ответственности современным госслужащим типично меньше, чем советским; 6) в сфере государственной службы действует типичный для российского социума механизм взаимоотношений индивидов и лидера: «следуй образцу, заданному лидером»; 7) для большинства госслужащих в качестве побудительных стимулов, как правило, выступают стимулы ожидания морального поощрения, материального благополучия, карьерного роста; смыслообразующими мотивами (ценностями) – высокий заработок и положение в обществе. Анализируя характер мотивации в сфере государственной службы, специалисты РАГС приходят к выводам, что для эффективной мотивации необходимо: «1. Пересмотр норм, создание более гибкой системы оплаты труда. 2. Переход к системе классных чинов и квалификационных разрядов».

8) Существует технологический произвол в кадровой работе: руководители подбираются под команду, а госслужащие на основе личной преданности. В России принцип отбора на основании преданности сложился давно и вытекает из самого духа коллективизма. Он существовал в царской России и в Советском Союзе. Таким образом, соединение качеств народного характера и профессиональных требований приводит. Во-первых, к синкретизации рационализма и импульсивности. Во-вторых. К деформации качества коллективизма.

В целом в среде госслужащих не фиксируются идеалы. По оценке населения чиновникам свойственно руководствоваться личными, а не государственными интересами. Этот вывод подтверждает опрос 1211 жителей 14-ти субъектов РФ, в котором 50% респондентов отметили стремление чиновников использовать свое положение в корыстных целях. Некоторая часть населения воспринимаем государственную службу как сферу реализации личных потребностей. На что указывает следующий факт: 31% опрошенных хотели бы, чтобы их дети были чиновниками, мотивируя это тем, что так легче решить личные проблемы. Снижение нравственного уровня чиновничества можно ожидать и в будущем до тех пор. Пока в обществе не сформируется представление об экзистенциональном идеале государственного служащего.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. **Источники.**
	1. Концепции реформирования системы государственной службы РФ: утверждено Указом Президента РФ от 15 августа 2001 г., № 1496.
2. **Исследования.**

 **2**. Антикризисный менеджмент/Под ред. Грязновой А. Г. – М.: Тандем, 1999. – 368 с.

1. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства/ Н. П. Беляцкий. – Мн: Новое знание, 2002. – 250 с.
2. Бодди Д., Пайтон Р. Основы менеджмента/ Д. Бодди, Р. Пайтон/Пер. с англ. Под ред. Ю. И. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.: илл. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика/ А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.: илл. – (серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента /в, Р. Веснин. - М.: Институт международного права и экономики им. А. С. Грибоедова. 1999. – 480 с.
5. Воронин А. Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики / А. Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика. 2002. – 176 с. илл.
6. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет /Под общ. ред. Е. В. Охотского. - М.: Изд-во РАГС. 1998. – 335 с.
7. Граждан В. Д. Государственная служба как профессиональная деятельность/ В. Д. Граждан. – Воронин: Квадрат. 1997. – 128 с.
8. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций / В. П. Казмиренко. – К.: МЗУХП, 1993. – 202 с.
9. Коротков Э. М. Концепция менеджмента/ Э. М. Коротков. – М.: Изд-во Консалтинговая Компания «ДеКА, 1997. – 363 с.
10. Кривоносова Л. А. Социология управления/ Л. А. Кривоносова. – Хабаровск: ДВАГС, 2000. – 176 с.
11. Магомедов К. О. Социология госслужбы / К. О. Магомедов. – М., 2000. – 180с.
12. Менеджмент. /Автор-сост. Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Д.: Феникс. 2000. – 352 с.
13. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М. Х. Мескон, М. Альберть, Ф. Хедоури/ Пер с англ./ Общ. ред. и вступ. Ст. Л. И. Ивенко. – М: «Дело» ЛТД, 1994. – 802 с.
14. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
15. Новоселов А. В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы. / Ю. В. Новоселов// Проблема психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М.: РАГС, 1996. – 40 с.
16. Организационная культура госслужбы. / Авторский коллектив под руков. В. Л. Романова. – М.: РАГС, 2001. – 155 с.
17. Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика/ В. Л. Романов. – М.: РАГС, 1997. – 94 с.
18. Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность / В. Л. Романов. – М.: РАГС, 2000. – 141 с.
19. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю. Г. Семенов. – Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. – 180 с.
20. Управление персоналом государственной службы. – М.: РАГС, 1997. – 536 с.
21. Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс / В. Е. Чиркин. – М.: Юрист. 2001. – 360 с.
22. Ямпольская Д. О. Зонис. М. М. Менеджмент / Д. О. Ямпольская, М. М. Зонис. – СПб.: Нева, 2003. – 288 с.
23. **Справочно-энциклопедическая литература.**
24. Иванов В. В., Коробова А. Н. Муниципальный менеджмент: Справочное пособие. / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 718 с.
25. **Учебники, учебные пособия.**
26. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. / В. А. Абчук. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.
27. Аверина О. Р. Этика и культура управления: Учебное пособ./О. Р. Аверина. – Хабаровск: ДВАГС, 1000. – 194 с.
28. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособ./

Б. А. Аникин. – М.:ИНФРА-М. 2000. – 136 с. – (серия «Высшее образование»).

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособ./Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 216 с. – (серия «Высшее образование»).
2. Батра Р. Рекламный менеджмент: Учеб. Пособ. / Р. Батра/ Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: СПб.: К.: Изд. Дом «Вильямс», 1999. – 784 с.: ил. – ПАРАЛ. ТИТ. Англ.
3. Брасс А. А. Основы менеджмента: Учеб. Пособие/ А. А. Брасс. – Мн.: ИП «Экоперспектива». 1999. – 239 с.
4. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием: Учебно-практическое пособ. \ Н. Г. Васильченко. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2003. – 320 с.
5. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособ. – 2-е изд., Перераб., доп. / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА –М, 2001. - 283 с. – (серия «Высшее образование»).
6. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник./ В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби. 2004. – 504 с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент персонала: Учебное пособие./ В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит 2000, 2002. – 304 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд.. перераб. И доп. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики. 2003. – 296 с., илл.
9. Виханский О. С.. Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд./О. С. Виханский. А. Н. Наумов. – М.: Экономист. 2003. – 532 с.
10. Воронин А. Г. и др. Основы управления муниципальным хозяйством: Учеб. пособ./ А. Г. Воронин и др. – М.: Дело. 1998. – 128 с.
11. Шалкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособ. / Т. П. Галкина. \_ М.: Финансы и статистика. 2001. – 322 с.
12. Герчикова И. А. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / И. А. Герчикова. – М.: ,НИТИ. 2000. – 501 с.
13. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник для вузов. /Н. А. Зайцева. \_ М. Н Академия. 2003. – 224 с.
14. Зотов В. Б., Макашева З. М. Муниципальное управление: Учебник для вузов. / В. Б Зотов. З. М. Макашева. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2002. – 279 с.
15. Иванов А. П. Менеджмент: Учебник. / А. П. Иванов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А.. 2002. – 440 с.
16. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособ. для вузов. / Ю. Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 236 с.
17. Мазур И. И. и др. Эффективный менеджмент: Учеб. пособ. / И. И. Мазур и др. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
18. Мардас А. Н., Мардас О. А Организационный менеджмент. / А. Н. Марда. О. А. Мардас. – СПб.: Питер., 2003. – 336 с. – (серия «Учебник для вузов»).
19. Менеджмент: Учеб. пособ. / Авт. Сост. М. И. Басаков. – М.: Дашков И. К., 2002. – 128 с.
20. Менеджмент: Учеб. пособ. / Под ред. Ж. В. Прокофьевой. – М.: Знание. 2000. – 288 с.
21. Менеджмент: Конспект лекций/ Авт. Сост. В. М. Гавриленко. – М.: Приор, 2002. – 192 с.
22. Менеджмент (Современный российский менеджмент(: Учебник/ Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. М.: ИД ФБК-Пресс. 2000. – 504 с.
23. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник/Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИД ФБК – Пресс, 2003. – 528 с.
24. Муниципальное управление: Учеб. пособ. для вузов./ Под общ. Ред. В. Н. Иванова. В. Н. Патрушева. – М.: Муниципальный мир, 2002. – 560 с. – (Энциклопедия управленческих знаний. Мун. Наука).
25. Организационное поведение: учебник для вузов/ А. Н. Силин. С. Д. Резник и др. – Тюмень: вектор Бук. 1998. – 218 с.
26. Правовые основы управления: Учеб. пособ. – Ростов-н/Д: «Феникс». 2002. – 502 с.
27. Социальный менеджмент: учеб. пособ. / Под. Ред. В. Н. Иванова. В. И. Патрушева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа. 2002. – 271 с.
28. Социология и психология управления: учеб. пособ. для вузов / О. В. Ромашов. Л. О. Ромашова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – 473 с.
29. Шумянкова Н. В. Муниципальное управление: Учеб. пособ. – М.: Экзамен. 2004. – 640 с.
1. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. – М.: Экономист, 2003.-с. 420-422. [↑](#footnote-ref-1)
2. 1 Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика. -Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004.-с. 115. [↑](#footnote-ref-2)
3. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов/О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 268-269. [↑](#footnote-ref-3)
4. 1 Коротков Э. М. Концепция менеджмента: - М.: издательство-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – с. 343. [↑](#footnote-ref-4)
5. 1 Коротков Э. М. Концепция менеджмента: - М.: издательство-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997.-с. 345. [↑](#footnote-ref-5)
6. 1 Социология и психология управления. Учеб. пособие для вузов / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – с. 271. [↑](#footnote-ref-6)
7. 2 Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999. с.-54. [↑](#footnote-ref-7)
8. 1 Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. – К.: МЗУХП, 1993. - с. 21. [↑](#footnote-ref-8)
9. 1 Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. – К.: МЗУХП, 1993. – с. 22. [↑](#footnote-ref-9)
10. 1 Организационное поведение. Учебник для вузов/ А. Н. Силин, С. Д. Резник и др. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.-с. 202. [↑](#footnote-ref-10)
11. 2 Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. – М.: Экономист, 2003. – с. 251. [↑](#footnote-ref-11)
12. 1 Чиркин В. Е. Государственное управление. Элементарный курс. – М.: Юрист, 2001. – с. 300. [↑](#footnote-ref-12)
13. 1 Организационное поведение. Учебник для вузов/ А. Н. Силин С. Д.. Резник и др. - Тюмень: Вектор Бук, 1998. – с. 198. [↑](#footnote-ref-13)
14. 1 Чиркин В. Е. Государственный курс. – М.: Юрист, 2001. – с. 300-301. [↑](#footnote-ref-14)
15. 2 Организационное поведение. Учебник для вузов/ А. Н. Силин С. Д.. Резник и др. - Тюмень: Вектор Бук, 1998. – с. 199. [↑](#footnote-ref-15)
16. 1 Правовые основы управления: Учебное пособие. Ростов-н/Д: «Феникс», 2002. – с. 424-427. [↑](#footnote-ref-16)
17. 1 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. – М.: Экономист, 2003. – с. 437. [↑](#footnote-ref-17)
18. 2 Коротков Э. М., Концепция менеджмента: - М.: изд-во –Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – с. 357. [↑](#footnote-ref-18)
19. 1 Коротков Э. М. Концепция менеджмента: - М.: изд-во –Консалтинговая Компания «ДеКА», 1997. – с. 359. [↑](#footnote-ref-19)
20. 1 Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – с. 90. [↑](#footnote-ref-20)
21. 1 Государственная служба: культура поведения и деловой этикет /под общ. Ред. Е. В. Охотского. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – с. 219-221. [↑](#footnote-ref-21)
22. 2 Там же. – с. 222. [↑](#footnote-ref-22)
23. 1 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 155 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. 2 Там же. – с. 95. [↑](#footnote-ref-24)
25. 3 Там же. – с. 106 [↑](#footnote-ref-25)
26. 4 Там же. – с. 106. [↑](#footnote-ref-26)
27. 1 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 155 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. 2 Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е издание. – М.: Экономист, 2003.-с. 185 [↑](#footnote-ref-28)
29. 3 Управление персоналом государственной службы. – М.: РАГС, 1997. – 536 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. 1 Управление персоналом государственной службы. – М.: РАГС, 1997. – с. 118-119.. [↑](#footnote-ref-30)
31. 2 Граждан В. Д. Государственная служба как профессиональная деятельность. – Воронеж: Квадрта, 1997. – 128 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. 1 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 103 с. [↑](#footnote-ref-32)
33. 2 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 138 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. 1 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 141 с. [↑](#footnote-ref-34)
35. 2 Управление персоналом государственной службы. – М.: РАГС, 1997. – с. 381-385. [↑](#footnote-ref-35)
36. 1 Новоселов Ю. В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы// Проблема психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М.: РАГС, 1996. – с. 5-8. [↑](#footnote-ref-36)
37. 1 Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: утверждено Указом Президента Российской Федерации от 15 августа 2001 г.. № 1496. [↑](#footnote-ref-37)
38. 2 Там же. [↑](#footnote-ref-38)
39. 3 Там же. [↑](#footnote-ref-39)
40. 1 Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: утверждено Указом Президента Российской Федерации от 15 августа 2001 г.. № 1496. [↑](#footnote-ref-40)
41. 2 Там же. [↑](#footnote-ref-41)
42. 3 Там же. [↑](#footnote-ref-42)
43. 4 Там же. [↑](#footnote-ref-43)
44. 5 Там же. [↑](#footnote-ref-44)
45. 1 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 103 с. [↑](#footnote-ref-45)
46. 2 Там же. – с. 108. [↑](#footnote-ref-46)
47. 1 Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. – М.: РАГС, 1997. – 94 с. [↑](#footnote-ref-47)
48. 2 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 33 с. [↑](#footnote-ref-48)
49. 3 Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность. – М.: РАГС, 2000 – 141 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. 4 Там же. – с. 62. [↑](#footnote-ref-50)
51. 5 Там же. – с. 63. [↑](#footnote-ref-51)
52. 1 Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. – М.: РАГС, 1997. – 37 с. [↑](#footnote-ref-52)
53. 2 Управление персоналом государственной службы. – М.: РАГС, 1997. – с.529. [↑](#footnote-ref-53)
54. 3 Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность. – М.: РАГС, 2000. – 35. [↑](#footnote-ref-54)
55. 1 Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность. – М.: РАГС, 2000. – 38. [↑](#footnote-ref-55)
56. 2 Там же. – с. 39 [↑](#footnote-ref-56)
57. 1 Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность. – М.: РАГС, 2000. – с. 41-45. [↑](#footnote-ref-57)
58. 2 Новоселов Ю. В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы// Проблема психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М.: РАГС, 1996. – с. 35. [↑](#footnote-ref-58)
59. 1 Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации: утверждено Указом президента Российской Федерации от 15 августа 2001 г.. № 1496 [↑](#footnote-ref-59)
60. 2 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 87 с. [↑](#footnote-ref-60)
61. 2 Организационная культура государственной службы. /Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС. 2001. – 153 с. [↑](#footnote-ref-61)
62. 1 Романов В. Л. Социальная самоорганизация и государственность. – М.: РАГС, 2000. – с. 23. [↑](#footnote-ref-62)
63. 1 Новоселов Ю. В. Факторная структура мотивационной сферы кадров государственной службы// Проблема психологии профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М.: РАГС, 1996. – с. 25. [↑](#footnote-ref-63)
64. 1 Государственная служба: культура поведения и деловой этикет/ Под. Общ. Ред. Е. В. Охотского. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – 335 с. [↑](#footnote-ref-64)
65. 1 организационная культура государственной службы. / Авторский коллектив под руководством В. Л. Романова. – М.: РАГС, 2001. – с.131 [↑](#footnote-ref-65)