

УДК 35.07:330.123.6

В.А. ДРОЗДОВА, бренд-консультант

ВТL-агентство «Active Promotion Group», г. Пермь, ш. Космонавтов, 55а, оф. 62
Электронный адрес: rockberry@mail.ru

О.Ю. ИСОПЕСКУЛЬ, к.экон.н., доцент кафедры стратегического менеджмента

Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: IsopeskulOU@hse.perm.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЕВОЙ КОГЕРЕНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ И СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЕГО КЛИЕНТОВ

В статье проанализирована потенциальная взаимосвязь между уровневой когерентностью организационной культуры предприятия, предполагающей идентичность восприятия и интерпретации организационной реальности представителями различных иерархических уровней, и степенью удовлетворенности клиентов предприятия как производной от содержания его культурного контекста. Для результативности любой организационной деятельности, когда субъект управления определяет целевые показатели организационной деятельности, а объект управления предпринимает необходимые действия по их достижению, важно, чтобы они имели одинаковую интерпретацию сформулированных целей, а также методов и механизмов их достижения, базируясь на содержательно близких организационных ценностях. В статье представлены результаты анализа влияния степени уровневой когерентности организационной культуры на удовлетворенность клиентов многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг в г. Перми и Пермском крае.

***Ключевые слова:** организационная культура; уровневая когерентность организационной культуры; удовлетворенность клиентов; государственные услуги; МФЦ*

Одним из главных направлений совершенствования современной системы государственного управления является повышение качества и доступности государственных услуг. Очередной этап административной реформы предполагает трансформацию системы публичного администрирования в более открытую форму, отвечающую запросам внешней среды. В рамках реализации данного этапа было принято решение о внедрении института многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (далее – многофункциональные центры, МФЦ) – учреждений, взаимодействующих с органами государственной власти, местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг. В задачи многофункциональных центров входят:

- повышение качества и доступности услуг, оказываемых органами федеральной, региональной и муниципальной власти;
- повышение уровня комфортности предоставления государственных и муниципальных услуг;

- снижение административных барьеров;
- внедрение механизмов противодействия коррупции.

Функциями многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг являются:

- прием запросов заявителей о предоставлении государственных или муниципальных услуг;
- представление интересов заявителей при взаимодействии с государственными органами, органами местного самоуправления, а также с организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг;
- представление интересов государственных органов, органов местного самоуправления при взаимодействии с заявителями;
- информирование заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ, о ходе выполнения запросов о предоставлении государственных услуг, а также по иным вопросам, связанным с предоставлением государственных и муниципальных услуг;
- взаимодействие с государственными органами и органами местного самоуправления по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг, а также с организациями, участвующими в предоставлении госуслуг;
- выдача заявителям документов по результатам предоставления государственных и муниципальных услуг, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации;
- прием, обработка информации из информационных систем государственных органов, органов местного самоуправления, а также выдача заявителям на основании такой информации документов, если иное не предусмотрено федеральным законом.

По результатам мониторинга реализации указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» Пермский край был отнесен к числу субъектов, в которых проведена наиболее активная работа по созданию многофункциональных центров в 2014 г. На базе КГАУ «Пермский краевой МФЦ ПГМУ» на конец 2014 г. было организовано предоставление более 350 государственных (муниципальных) услуг. Результативность этой деятельности подтверждена результатами Всероссийского конкурса «Лучший многофункциональный центр России», в котором в категории «МФЦ с количеством действующих окон обслуживания не менее 20» победителем стал один из МФЦ Пермского края. Не последняя роль здесь принадлежит организационной культуре учреждения, декларирующей ценности ответственности, профессионализма и развития.

Очевидно, что для результативности любой организационной деятельности, когда один человек (или группа людей) определяет целевые показатели этой деятельности, а другие предпринимают реальные действия по их достижению, важно, чтобы и те и другие одинаково интерпретировали сформулированные цели, а также методы и механизмы их достижения, базируясь на одинаковых или содержательно близких организационных ценностях. Такая идентичность описывается ситуацией уровневой когерентности культуры,

которая отражает соответствие организационной системы координат представителей различных структурных уровней, и прежде всего управленческого звена и рядовых сотрудников, содержательную близость или единство восприятия и интерпретации ими организационной реальности. Только в условиях уровневой когерентности организационной культуры можно прогнозировать выбор таких поведенческих альтернатив, которые и руководителем и подчиненным будут расцениваться как ожидаемые, рациональные и социально поощряемые в условиях неполноты информации. Уровневая когерентность обеспечивается содержательно близкими фокальными принципами участников организационной контрактации – совокупностью норм и правил, базирующихся на конкретных ценностях, которыми в реальности руководствуется субъект в процессе взаимодействия с другими субъектами.

Практика показывает, что возможности традиционных методик диагностики организационной культуры для выявления ее уровневой когерентности несколько ограничены. В связи с этим нами была разработана специальная методика, которая была апробирована в период с 2010 по 2015 год на ряде предприятий г. Перми и Пермского края [1]. Методика включает в себя два этапа.

Первый этап является подготовительным и предполагает диагностику организационной культуры в соответствии с любой традиционной моделью. На данном этапе, сопоставив выявленные доминирующие типы культуры с точки зрения руководителей и рядовых сотрудников, делается предварительное предположение о степени идентичности восприятия ими организационной реальности.

Второй этап представляет собой основное исследование и ориентировано на подтверждение или опровержение полученной на первом этапе информации о типе доминирующей культуры, а также на определение областей наибольшего риска, где фокальные принципы персонала и руководителя не совпадают и требуют, таким образом, соответствующей корректировки.

На данном этапе используется опросник, включающий в себя 16 вопросов-ситуаций. Время ответа респондентов ограничено для того, чтобы сотрудники демонстрировали не «правильное», а реальное, почти автоматическое решение проблемы. Каждый из ответов представляет собой равновесие, характерное для определенного типа организационной культуры [1]. При заполнении опросника руководителю в каждом случае необходимо отвечать на вопрос: «Как, на мой взгляд, должны вести себя работники в сложившейся ситуации?» Сотрудники, в свою очередь, решают: «Как бы я поступил в данной ситуации?»

Анализ полученных решений позволяет определить, какими фокальными принципами руководствовались респонденты при выборе того или иного варианта поведения [1]. А по полученным принципам – определить реальный тип культуры, в рамках которых действует руководитель и его подчиненные. Сопоставив полученные типы культуры, делаем вывод о наличии или отсутствии уровневой когерентности организационной культуры.

Следует отметить, что исследования уровневой когерентности культуры различных предприятий позволили нам выявить общую закономерность:

ни сотрудники, ни руководители, как правило, не способны преодолеть иллюзии (как чрезмерно позитивные, так и излишне негативные) относительно характера культурного контекста предприятия. Обычным результатом исследования организационной культуры является фиксация яркого несоответствия между типом диагностической культуры и характером реальной практики организационного поведения.

В результате анализа мы выявили ряд ситуаций, сочетающих различные варианты восприятия организационной культуры управленческим звеном и персоналом (1-й этап исследования) и содержательные характеристики повседневных организационных практик (2-й этап исследования) (табл. 1).

Таблица 1

Типы уровней когерентности организационной культуры предприятия

Тип уровней когерентности организационной культуры	Характеристика уровней		
	Содержание восприятия культуры руководством и персоналом	Характер организационных практик, ожидаемых руководством и реализуемых персоналом	Соответствие идентификационного уровня культуры (1-й этап исследования) и реальных организационных практик (2-й этап исследования)
Явная уровневая когерентность	Соответствует	Соответствует	Совпадает
Условная уровневая когерентность	Соответствует	Соответствует	Не совпадает
Последовательная уровневая некогерентность	Не соответствует	Не соответствует	Совпадает
Неявная уровневая некогерентность	Соответствует	Не соответствует	Не совпадает
Потенциальная уровневая когерентность	Не соответствует	Не соответствует	Совпадает
Глобальная уровневая некогерентность	Не соответствует	Не соответствует	Не совпадает

Как следует из табл. 1, нами были выявлены 6 типов уровней когерентности организационной культуры.

Явная уровневая когерентность характеризуется идентичными или близкими представлениями об организационной реальности, целях и инструментах достижения поставленных перед предприятием задач. Данный тип предполагает: идентичными являются как представление сотрудников и руководителей о содержании культуры, так и их поведенческие реакции. Иными словами, и по результатам первого, и по результатам второго этапа исследования мы

получим один вариант доминирующего типа организационной культуры.

Условная уровневая когерентность свидетельствует о наличии латентных «проблемных зон», связанных с тем, что руководство и сотрудники уже нечетко идентифицируют характер культурного пространства своего предприятия, однако интуитивно демонстрируют требуемые ситуацией и этапом жизненного цикла организационные практики.

Последовательная уровневая некогерентность свидетельствует о более осознанном восприятии сотрудниками и руководителями тех норм и ценностей, которые регулируют их организационное поведение. Проблема заключается в том, что они являются разными для управленческого звена и для рядовых сотрудников, причем как на уровне представлений, так и на уровне реальных практик.

Неявная уровневая некогерентность сигнализирует о наличии негативных тенденций во внутренних процессах, ослабляющих способность сотрудников адекватно оценивать качество организационной контрактации. В рамках проведения первого этапа исследования восприятие содержания культурных конструктов у всех уровней иерархии совпадает, однако на уровне действительных поведенческих стимулов происходит расхождение.

Потенциальная уровневая когерентность отражает ситуацию, когда видение содержания организационной культуры руководителем и сотрудниками существенно отличается. Однако дальнейшее исследование показывает, что в действительности организационное поведение регулируется общими нормами и правилами, облегчая процесс организационной контрактации. Иными словами, на первом этапе фиксируется некогерентность, в то время как на уровне организационных практик все субъекты контрактации по разным причинам руководствуются идентичными фокальными принципами.

Глобальная некогерентность организационной культуры – крайний вариант проявления ценностно-нормативной разобщенности, когда и восприятия культуры различными уровнями организационной иерархии существенно отличаются друг от друга, и почти полностью отсутствует возможность выработки предсказуемых и понятных сценариев поведения.

Представленные варианты соотношений реального и воспринимаемого уровня культуры могут нести в себе информацию о качестве организационной контрактации, о скрытых и явных проблемах, о перспективах развития предприятия и его потенциальной эффективности. В связи с этим двухуровневое исследование организационной культуры открывает более глубокие пласты для анализа и соответствующих выводов, а значит, и для определения направлений возможных организационных изменений.

Существенное внимание к проблемам организационной культуры в контексте повышения эффективности деятельности любого предприятия обусловлено тенденцией исчерпания потенциала административных методов управления. Это заставляет искать ответы на вопрос о повышении значимости в деловой среде культурологических факторов, стимулирующих более результативные взаимоотношения с внешними и внутренними агентами,

способствующих преодолению коммуникативных барьеров, снижающих степень потенциальной конфликтности заинтересованных сторон. Л. Харрис и Э. Огбонна (E. Ogbonna, L. Harris) утверждают, что эффективность компании может быть увеличена не налаженным администрированием, а усилением определенного типа организационной культуры [5].

В контексте оценки эффективности МФЦ особое место занимает мониторинг качества предоставления государственных услуг клиентам анализируемых центров. Для этого традиционно используется комплекс различных исследовательских методик, ориентированных на сбор информации об исследуемых параметрах. В Российской Федерации для оценки удовлетворенности граждан качеством государственных и муниципальных услуг используется методика Минэкономразвития России от 28 февраля 2014 г. № 3939-ОФ/Д09и.

Исходя из цели нашего исследования для оценки удовлетворенности клиентов МФЦ нами была разработана специальная анкета, которая базируется на комплексе показателей и индикаторов мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг и включает в себя 20 открытых и закрытых вопросов. По исследуемым услугам был принят перечень параметров, определяющих их качество, таких как стоимость каждого обращения (официальные платежи и неформальные платы), временные затраты на каждое обращение, основные проблемы предоставления государственной услуги и т.д. Интегрированный показатель удовлетворенности представляет собой средний процент удовлетворенности этими параметрами, рассчитанный отдельно по каждому центру.

Значение интегрированного показателя удовлетворенности МФЦ находится в континууме от неудовлетворенности до удовлетворенности (табл. 2).

Таблица 2

Типы удовлетворенности клиентов МФЦ

№	Значение интегрированного показателя удовлетворенности, %	Степень удовлетворенности
1	[0; 20]	Неудовлетворенность
2	[20; 40]	Низкий уровень удовлетворенности
3	[40; 60]	Частичная удовлетворенность
4	[60; 75]	Средний уровень удовлетворенности
5	[75; 90]	Потенциальная удовлетворенность
6	[90; 100]	Удовлетворенность

Как следует из табл. 2, континуум включает в себя шесть основных состояний удовлетворенности, проиллюстрированных определенным значением интегрированного показателя.

Анализируя деятельность МФЦ, мы предположили, что одним из факторов, определяющих степень удовлетворенности клиентов МФЦ, является степень уровневой когерентности организационной культуры, когда рядовой персонал адекватно понимает характер требований, предъявляемых к нему руководством, и положительно откликается на эти требования. Чем меньше соответствуют

друг другу фокальные принципы руководителей и подчиненных, регулирующих их организационное поведение, тем меньше потенциал эффективности реализации основного вида деятельности любого предприятия (табл. 3).

Таблица 3

Теоретическое соотношение типов уровневой когерентности организационной культуры и степени удовлетворенности клиентов

№	Тип уровневой когерентности организационной культуры	Степень удовлетворенности клиентов
1	Глобальная уровневая некогерентность	Неудовлетворенность
2	Последовательная уровневая некогерентность	Низкий уровень удовлетворенности
3	Неявная уровневая некогерентность	Частичная удовлетворенность
4	Потенциальная уровневая когерентность	Средний уровень удовлетворенности
5	Условная уровневая когерентность	Потенциальная удовлетворенность
6	Явная уровневая когерентность	Удовлетворенность

Как видно из табл. 3, мы предположили, что глобальная уровневая некогерентность организационной культуры является тормозом в процессе достижения высокого уровня удовлетворенности клиентов учреждения. При существующих противоречиях в восприятии культурного контекста и различиях в фокальных принципах, определяющих поведение, появляется большая вероятность рассогласованности действий управленческого персонала и рядовых сотрудников. Как правило, данный тип уровневой когерентности сопровождается неопределенностью и непредсказуемостью действий и оценочных суждений руководства, что порождает у персонала отсутствие устойчивости, провоцирует беспокойство и недовольство работой. Все эти факторы негативно влияют на скорость, комфортность и качество предоставляемых услуг в целом.

Предположение о взаимосвязи последовательной уровневой некогерентности и низкой удовлетворенности клиентов основано на том, что такое состояние организационной культуры провоцирует конфликтность в отношениях менеджмента и подчиненных. Конфликтная среда в организации не может не сказаться на общем впечатлении клиента о ней и, как следствие, влияет на уровень его удовлетворенности. Различия в понимании культурного контекста между представителями данных групп работников, даже при идентичности восприятия культуры внутри каждой группы, создает ситуацию институционального разрыва, при которой формирование точек соприкосновения между управленческими требованиями и поведенческими сценариями персонала становится маловероятным. Существование разногласий у работников разных уровней провоцирует неэффективность их контрактации и низкую удовлетворенность клиентов. Однако, в отличие от хаотичных поведенческих актов в ситуации глобальной уровневой некогерентности, соответствие представлений о культуре и реальных детерминантах деятельности внутри группы работников, непосредственно взаимодействующих с клиентом, позволяет нам предположить более высокий уровень удовлетворенности их клиентов.

Ситуация неявной уровневой некогерентности может, на наш взгляд, формировать ситуацию частичной удовлетворенности клиентов. Особенность данного типа когерентности заключается в том, что представители обоих уровней организационной иерархии хорошо понимают, что от них требуется, но под влиянием каких-либо факторов демонстрируют оппортунистическое поведение во всем его многообразии. В этом случае, скорее всего, речь может идти только о частичной удовлетворенности клиентов, поскольку отсутствие согласованности поведения управленческого звена и их подчиненных на уровне реального взаимодействия порождает заминки в работе всей организации, от рутинных повседневных вопросов до разработки концепции коммуникации с внешней средой и клиентами.

Взаимосвязь ситуации потенциальной уровневой когерентности организационной культуры и среднего уровня удовлетворенности клиентов в данной модели обусловлена совпадением реального, а не декларируемого типа культуры, что выгодно отличает его от предыдущего варианта. Согласованность фокальных принципов сотрудников предприятия является необходимой основой для продуктивного, слаженного взаимодействия, влияющего на мнение клиентов о компании.

Предположение о соответствии условной уровневой когерентности организационной культуры потенциальной удовлетворенности клиентов базируется на ряде факторов. Ожидаемый уровень удовлетворенности остается достаточно высоким: одинаковая для управленческого и рядового персонала, декларируемая и реальная организационная культура помогает оправдывать ожидания друг друга в процессе контрактации, делая обслуживание клиентов более оперативным. Тем не менее не стоит забывать, что в представленной ситуации все еще присутствуют транзакционные издержки, связанные с тем, что представления о культурном контексте и реальные поведенческие детерминанты не совпадают. Это сказывается на эффективности всего предприятия в целом и на удовлетворенности потребителей его услуг.

Ситуации явной уровневой когерентности организационной культуры соответствует полная удовлетворенность клиентов. Такое состояние культуры характеризуется отсутствием каких-либо противоречий в понимании организационной культуры среди представителей разных структурных уровней, стабильностью и гармоничностью их отношений. Работая в компании, где нормы и ценности разделяются всеми и господствует взаимопонимание руководителей и подчиненных, сотрудники будут, скорее всего, удовлетворены работой и организацией, которая им ее предоставляет. От этого напрямую зависит то, в каком свете они будут представлять свою компанию во внешней среде, при общении с потенциальными и реальными клиентами, партнерами, средствами массовой информации.

Отметим, что в реальной организационной практике на удовлетворенность клиентов качеством предоставления услуги влияет множество факторов, однако специфика феномена организационной культуры заключается в его способности аккумулировать большинство из них в едином социокультурном контексте. В связи с этим мы сочли целесообразным осуществить пилотную проверку представленных теоретических взаимосвязей. Данный аспект стал одним из этапов исследования МФЦ Пермского края, проводившегося в период с 2013 по 2014 год.

В процессе оценки качества предоставления услуг МФЦ было опрошено 295 клиентов в 10 многофункциональных центрах Перми и Пермского края¹, посетивших их с целью получения услуг регистрации сделок с недвижимостью, прав собственности, раздела земельного участка, сдачи документов на паспорт гражданина РФ и загранпаспорт, консультаций по поводу наследства и смены паспорта. По согласованию с руководителем учреждения «КГАУ Пермский краевой МФЦ ПГМУ» в выборку вошли МФЦ районов г. Перми, а также Лысьвы, Чусового, Краснокамска, Барды, Чернушки и др.

В каждой точке было опрошено заданное число респондентов, определенное в зависимости от целей исследования и специфики данной государственной услуги. С учетом существующих условий выборка была рассчитана отдельно для каждого центра и составила 20% от среднедневной посещаемости в месячном периоде. Отбор респондентов производился произвольно из числа граждан, только что получивших услугу специалистов МФЦ.

Метод анкетирования был дополнен методикой «контрольной закупки», используемой для оценки соблюдения стандартов обслуживания наиболее массовых государственных услуг, для которых данный параметр является существенным фактором, влияющим на издержки получения услуги. В выборку для контрольной закупки вошли те же МФЦ, в которых проходило анкетирование клиентов.

Интегрированные показатели удовлетворенности в рассматриваемых центрах можно охарактеризовать как высокие (табл. 4).

Таблица 4

Типы удовлетворенности клиентов исследуемых МФЦ

Филиал	Значение интегрированного показателя, %	Тип удовлетворенности
МФЦ 1	85,0	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 2	76,8	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 3	76,3	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 4	86,9	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 5	87,2	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 6	71,1	Средний уровень удовлетворенности
МФЦ 7	75,2	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 8	83,3	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 9	88,9	Потенциальная удовлетворенность
МФЦ 10	80,0	Потенциальная удовлетворенность

Как следует из табл. 4, большинство клиентов исследуемых МФЦ высоко оценивают качество предоставляемых услуг, о чем свидетельствуют значения интегрированного показателя. Снижение показателя, как правило, обусловлено не столько уровнем профессионализма работников МФЦ, сколько уровнем комфортности и доступности помещений центра. Однако и сама про-

¹ На 30 ноября 2015 г. действуют 51 филиал и 137 территориально-обособленных структурных подразделений КГАУ «Пермский краевой МФЦ ПГМУ».

цедура получения государственной услуги также иногда вызывает нарекания. Основной причиной недовольства клиентов является время, потраченное на получение услуги. В частности, в МФЦ 2 и МФЦ 3 почти половина опрошенных (44,4%) отметили, что в офисах МФЦ обслуживание заняло столько же или больше времени, чем в других государственных учреждениях.

Относительно низкое значение интегрированного показателя зафиксировано только в одном из анализируемых учреждений – МФЦ 6. Клиенты данного офиса остаются недовольными качеством предоставляемых услуг по целому ряду параметров, в том числе и в части компетентности сотрудников. Лишь 40% респондентов оценили профессионализм персонала на «хорошо» и «отлично».

Самое высокое значение интегрированного показателя зафиксировано в МФЦ 9 – 88,9%. Клиенты высоко оценили вежливость, внимательность, компетентность сотрудников, а также полноту и доступность информации о порядке предоставления государственных услуг.

Таким образом, респонденты в целом удовлетворены по главным позициям: качество обслуживания в МФЦ, комфортность, доступность информации о порядке предоставления услуг, график работы офисов и место размещения центров.

Результаты «контрольной закупки» во всех МФЦ подтвердили полученные в ходе анкетирования данные. Подавляющее большинство регламентов были соблюдены.

Диагностика уровневой когерентности осуществлялась в границах выборки, представленной выше: в 10 МФЦ Пермского края было опрошено 98 работников, из них 32% респондентов были отнесены к руководящему звену управления, 68% – рядовые сотрудники МФЦ.

На первом этапе исследования была осуществлена диагностика организационной культуры по методике Р. Харрисона. В итоге была выявлена высокая степень унификации восприятия организационной культуры работниками учреждений (табл. 5).

Таблица 5

**Результаты анализа представлений работников МФЦ
об организационной культуре предприятия**

Филиал	Доминирующий тип культуры	
	Для руководителей	Для подчиненных
МФЦ 1	Задача	Задача
МФЦ 2	Задача	Задача
МФЦ 3	Задача	Задача
МФЦ 4	Задача	Задача
МФЦ 5	Задача	Задача
МФЦ 6	Личность	Задача
МФЦ 7	Задача	Задача
МФЦ 8	Задача	Задача
МФЦ 9	Задача	Задача
МФЦ 10	Задача	Задача

Такая картина дает нам основания предположить, что при взаимодействии руководители и их подчиненные руководствуются одинаковыми фокальными принципами, свойственными культуре задачи. Для того чтобы подтвердить или опровергнуть данное предположение, был реализован второй этап исследования, заключающийся в систематизации результатов ситуационного опросника (табл. 6).

Таблица 6

Типы уровневой когерентности организационных культур МФЦ

Филиал	Доминирующая культура (руководитель/подчиненный)		Совпадение типа культуры двух этапов	Тип уровневой когерентности
	1-й этап	2-й этап		
МФЦ 1	Задача/Задача	Роль/Роль	нет	Условная когерентность
МФЦ 2	Задача/Задача	Роль/Роль	нет	Условная когерентность
МФЦ 3	Задача/Задача	Власть/Власть	нет	Условная когерентность
МФЦ 4	Задача/Задача	Роль/Роль	нет	Условная когерентность
МФЦ 5	Задача/Задача	Личность/Личность	нет	Условная когерентность
МФЦ 6	Личность/Задача	Роль/Роль	нет	Потенциальная когерентность
МФЦ 7	Задача/Задача	Роль/Личность	нет	Неявная некогерентность
МФЦ 8	Задача/Задача	Роль/Роль	нет	Условная когерентность
МФЦ 9	Задача/Задача	Задача/Задача	да	Явная когерентность
МФЦ 10	Задача/Задача	Роль/Роль	нет	Условная когерентность

На основании этих данных можно утверждать, что для большинства офисов МФЦ декларируемая культура и вектор реальных организационных практик не совпадают. Исключение составляет МФЦ 9, сотрудники которого в рамках обоих этапов исследования зафиксировали культуру задачи в качестве доминирующей. Это может свидетельствовать о существовании оптимально выстроенного культурного дискурса, имеющего высокий потенциал эффективности.

Ситуация условной уровневой когерентности, выявленная в семи случаях из десяти, свидетельствует о наличии факторов, оказывающих давление на поведение сотрудников, характер которого идет вразрез с заявляемым культурным типом. Следует отметить, что в большинстве из них реальными организационными практиками управляют фокальные принципы культуры роли, что вполне закономерно, учитывая специфику деятельности анализируемых учреждений, базирующихся на регламентах и процедурах.

Высокий потенциал удовлетворенности клиентов имеет МФЦ 6, который, несмотря на отличающиеся интерпретации сотрудников характера сформированной культуры, также стимулирует те организационные практики, которые базируются на формализации и регламентах.

Потенциально опасной, на наш взгляд, является ситуация, сложившаяся в МФЦ 7, где руководитель ожидает от подчиненных реализации практик ролевой культуры, в то время как сами сотрудники предпочитают базироваться в своих действиях на ценностях культуры личности.

Полученные в ходе исследования МФЦ Пермского края результаты стали пилотным подтверждением определенного влияния уровневой когерентности организационной культуры учреждения на степень удовлетворенности его клиентов (табл. 7).

Таблица 7

Сопоставление результатов исследования организационной культуры МФЦ и степенью удовлетворенности их клиентов

Тип уровневой когерентности организационной культуры	Филиал	Степень удовлетворенности клиентов
Глобальная уровневая некогерентность	–	Неудовлетворенность
Последовательная уровневая некогерентность	–	Низкий уровень удовлетворенности
Неявная уровневая некогерентность	МФЦ 7	Частичная удовлетворенность
Потенциальная уровневая когерентность	МФЦ 6	Средний уровень удовлетворенности
Условная уровневая когерентность	МФЦ 1 МФЦ 2 МФЦ 3 МФЦ 4 МФЦ 5 МФЦ 8 МФЦ 10	Потенциальная удовлетворенность
Явная уровневая когерентность	МФЦ 9	Удовлетворенность

Как следует из табл. 7, большинство проанализированных центров подтвердили наличие взаимосвязи между уровневой когерентностью организационной культуры предприятия и степенью удовлетворенности его клиентов.

Исключение составляют МФЦ 7 и МФЦ 9, которые были отнесены к соседним от предполагаемых моделью границам удовлетворенности: 75,2% для МФЦ 7 и 88,9% для МФЦ 9 соответственно. Данное несоответствие может быть объяснено сложностью территориальной доступности анализируемых центров, что не зависит от качества культурного дискурса учреждения.

Следует отметить, что полученные нами результаты носят пилотный характер и нуждаются в дальнейшем расширении спектра за счет анализируемых предприятий, фирм, учреждений и организаций различных сфер деятельности, размера и форм собственности.

Очевидно, что проблема влияния организационной культуры на достижения предприятием своих целевых показателей является одной из самых обсуждаемых. Далеко не все ученые соглашаются с мнением о наличии прямой корреляции

между финансовой успешностью компании и качеством ее организационной культуры. Так, Дж. Гармендиа (J. Garmendia) считает, что существующее мнение о том, что сильная, устойчивая культура предприятия положительно влияет на результаты деятельности предприятия, на практике является довольно спорным утверждением, опровергнуть которое зачастую не составляет труда, поскольку на эти показатели может повлиять огромное количество других переменных [3]. Делая подобный вывод, ученый, тем не менее, не отрицает в полной мере наличие положительной связи между сильной культурой и результатами деятельности компании, особенно если организация активно взаимодействует с внешней средой и адаптируется к изменяющимся условиям. Дж. Марч и Р. Саттон (J. March, R. Sutton) отмечают, что очень трудно найти те показатели, с которыми будет коррелировать организационная культура [4]. С. Силь и Дж. Мартин полагают, что существует огромное количество факторов организационной культуры, однако не существует верного способа их оцифровать и связать с эффективностью организации в целом [2].

Нельзя не согласиться с таким мнением, поскольку специфика феномена организационной культуры существенно осложняет установление каких-либо четких взаимосвязей. Вместе с тем культура обладает способностью взаимодействовать со всеми аспектами организационной жизнедеятельности, в связи с чем нельзя игнорировать данный феномен в процессе исследования организационной эффективности.

Список литературы

1. *Исopesкyль O.Ю.* Управление организационной культурой предприятия. М.: Наука, 2012. 416 с.
2. *Armenakis A.A., Gregory B.T., Harris S.G., Shook C.L.* Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes // *Journal of Business Research*. 2009. № 62. P. 673–679.
3. *Garmendia J.A.* The Impact of Corporate Culture on Company Performance // *Current Sociology*. 2004. № 52. P. 1021–1038.
4. *March J.G., Sutton R.I.* Organizational Performance as a Dependent Variable // *Organization Science*. 1997. № 8. P. 698–706.
5. *Ogbonna E., Harris L.C.* Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence of UK Companies // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. № 11. P. 766–788.

Получено 19.10.2015

References

1. Isopeskul, O.Y. (2012), *Upravlenie organizacionnoy kulturi predpriyatia* [Management of organizational culture], Nauka, Moscow, Russia.
2. Armenakis, A.A., Gregory, B.T., Harris, S.G. and Shook, C.L. (2009), “Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes”, *Journal of Business Research*, no. 62, pp. 673–679.

3. Garmendia, J.A. (2004), "The Impact of Corporate Culture on Company Performance", *Current Sociology*, no. 52, pp. 1021–1038.
4. March, J.G. and Sutton, R.I. (1997), "Organizational Performance as a Dependent Variable", *Organization Science*, no.8, pp. 698–706.
5. Ogbonna, E. and Harris, L.C. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence of UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, no. 11, pp. 766–788.

CORRELATION BETWEEN LEVEL COHERENCE OF ORGANISATIONAL CULTURE IN SINGLE-WINDOW SERVICE OFFICES AND THE SATISFACTION OF THEIR CLIENTS

Viktoriiia A. Drozdova

*BTL-agency «Active Promotion Group», 55a Kosmonavtov highway, Perm, 614000, Russia
E-mail: rockberry@mail.ru*

Olga Yu. Isopeskul

*The Higher School of Economics Perm, 38 Studencheskaya str., Perm, 614070, Russia
E-mail: IsopeskulOU@hse.perm.ru*

The article analyzes the potential correlation between level coherence of organizational culture of an enterprise, which implies the identity of perception and interpretation of the organizational reality by the representatives of different hierarchical levels, and the enterprise's customers satisfaction as a derivative of the content of its cultural context. The productivity of any organizational activity when a management subject specifies target indicators of organizational activity, and a management object takes necessary actions for their achievement, it is important for them to have an identical interpretation of the specified purposes, and also methods and mechanisms of their achievement, being based on substantially close organizational values. The results of influence of organizational culture level coherence on satisfaction of clients of the Single-Window Service Offices in Perm and Perm Krai are given in the article.

Key words: organizational culture; level coherence of organizational culture; customer satisfaction; public services; Single-Window Service Office