

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Кабиева Рысты Набиевна**

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

Образовательная программа «7М04110 - Управление человеческими ресурсами» по  
направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Тлеукенов Ж.О.

Проект допущен к защите: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ Гаипов З.С.,  
доктор политических наук

**Астана, 2024**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы корпоративной культуры в государственном секторе Республики Казахстан.....</b>	<b>8</b>
1.1 Концептуальные определения корпоративной культуры .....	8
1.2 Значение и факторы корпоративной культуры в государственных органах .....	10
1.3 Международный опыт развития корпоративной культуры на государственной службе.....	12
<b>Глава 2 Анализ и пути развития корпоративной культуры в государственных органах.....</b>	<b>17</b>
2.1 Диагностика текущего состояния корпоративной культуры .....	17
2.2 Описательный, сравнительный и корреляционный анализы.....	22
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>34</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>41</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>43</b>

## **НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Указ Президента Республики Казахстан. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: утв. 26 февраля 2021 года, №522.

Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: принят 23 ноября 2015 года, №416.

Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан: утв. 29 декабря 2015 года, №153.

## ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

РК	– Республика Казахстан
DOCS	– The Denison Organizational Culture Survey
БНС	– Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан
МНЭ	– Министерство национальной экономики Республики Казахстан

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Государственные органы играют критически важную роль в управлении страной и влияют на качество жизни граждан. От их эффективности зависит успешное функционирование общества и государства. В свете глобализации и быстрого развития технологий, существует потребность в пересмотре традиционных подходов к управлению в государственных структурах. Это включает переход к более гибким, динамичным и человекоцентричным моделям управления. Корпоративная культура в государственных органах оказывает значительное влияние на работоспособность, мотивацию и удовлетворенность сотрудников, что, в свою очередь, влияет на качество предоставляемых услуг населению.

Необходимость перехода от административно-контрольной модели к модели, «направленной на человека», изложенная в Концепции развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 года, является продуктом запроса на более эффективное государственное управление и определяет новые задачи для развития. Приближение к новой «чело­векоцентричной» модели также означает необходимость адаптации корпоративной культуры в государственных структурах к требованиям общества, подчеркивая важность проактивности и сотрудничества, инноваций и обучения, а также ориентированности на граждан.

В данный момент казахстанская государственная служба переживает стадию трансформации в направлении новых основ и ценностей, цель которых - формирование квалифицированного административного аппарата. Корпоративная культура должна способствовать более прозрачному, ориентированному на граждан государственному управлению, в интересах которого во главе стоит служение народу. Состояние корпоративной культуры государственных органов Казахстана можно оценить по состоянию развития института государственной службы в целом. По мнению международных и отечественных авторов, изучающих казахстанскую государственную службу, на предыдущих этапах развития, корпоративная культура в органах государственной службы отличалась проявлением патронажа, nepoтизма и командности. Деятельность государственных служащих данными авторами характеризуется низкой степенью инициативности, индивидуальной ответственности, существованием патронажа, патернализма, излишней бюрократией, иерархией, являющимися сдерживающими факторами. В то же время, выбранная Казахстаном траектория развития института государственной службы демонстрирует успешность. Позитивные изменения и достигнутые успехи в развитии, несомненно, связаны с реализацией новых задач, которые периодически ставят Глава государства и общество перед государственной службой страны с целью создания эффективного, прогрессивного государственного аппарата.

Для полного понимания состояния корпоративной культуры в государственных органах РК, а также разработки оптимальных рекомендаций необходимо установить, как государственные служащие видят корпоративную

культуру сейчас, и в каком направлении они желают двигаться. Прикладной характер исследования связан с прямым воздействием на улучшение системы государственного управления и повышение качества жизни граждан в Казахстане через трансформацию корпоративной культуры в государственных органах. Исследование направлено на решение конкретных практических задач и формулирование рекомендаций, которые можно будет эффективно внедрить в практику государственного управления.

**Цель исследования.** Диагностика существующей корпоративной культуры в государственном органе Казахстана и раскрытие перспектив развития существующей корпоративной культуры, а также оценка коллективных предположений, ожиданий и ценностей, которые формируют поведение и принятие решений внутри государственного органа.

**Задачи исследования** заключаются в следующем:

- определить концептуальные подходы к исследованию понятия корпоративной культуры, выделить ее структурные элементы и описать основные функции в контексте Казахстана и других стран;
- идентифицировать текущие паттерны корпоративной культуры в государственных органах РК, определить сильные и слабые стороны текущей корпоративной культуры и факторы, влияющие на ее развитие;
- разработать предложения по формированию современной корпоративной культуры и корпоративных ценностей, обеспечивающих достижение стратегических целей государства и эффективность государственной службы.

**Объект исследования.** Восприятие сотрудников государственной службы РК корпоративной культуры в соответствующем государственном органе

**Предмет исследования.** Факторы корпоративной культуры, включающие в себя общие убеждения, ценности и правила поведения в государственном органе РК.

**Методологическая база исследования.** Для достижения поставленных целей задач исследования был выбран смешанный методологический подход (mixed method research), включающий в себя анализ и количественных и качественных данных. В качестве количественных данных выступают результаты социологического опроса, а в качестве качественных данных – интервью с экспертами. Основой для социологического опроса служит анкета, разработанная на базе модели Д. Денисона. DOCS (The Denison Organizational Culture Survey) - эмпирически сертифицированный инструмент для анализа организационной и корпоративной культуры, разработанный Д. Денисоном в 1990 году (Приложение 1). Эта анкета включает вопросы, направленные на идентификацию текущих паттернов корпоративной культуры (Приложение 2). Анкетирование будет проведено среди сотрудников государственных органов на различных уровнях. Интервью с экспертами будет проведено для дополнения и углубления данных, полученных в ходе социологического опроса. Экспертный опрос разработан на основе анализа корпоративных ценностей и направлен на получение оценок и мнений специалистов в области

государственного управления, корпоративной культуры и организационного развития. В ходе интервью будет освещён вопрос о перспективах развития корпоративной культуры в государственных органах, а также о возможных стратегиях и мерах по её оптимизации в соответствии с современными требованиями и задачами. Для обработки и анализа собранных данных будут использованы качественные и количественные методы анализа.

**Практические положения, выносимые на защиту:**

- На основе анализа полученных данных предложить комплексную программу, направленную на укрепление корпоративной культуры в государственном органе. Программа может включать тренинги для сотрудников по вопросам корпоративной этики, введение менторских и коучинговых программ для новых сотрудников, разработку и внедрение стандартов корпоративного поведения.
- Выработать подходы к постоянному мониторингу и адаптации корпоративной культуры к новым условиям и вызовам, учитывая глобализацию, технологические изменения и изменения в социально-экономическом контексте.

**Практическая значимость исследования.** Разработка и внедрение рекомендаций по улучшению корпоративной культуры в государственных органах может способствовать повышению их общей работоспособности и эффективности. Позитивные изменения в корпоративной культуре могут привести к улучшению морального климата, увеличению мотивации и удовлетворенности персонала, что в свою очередь улучшит качество работы и снизит текучесть кадров. Современная корпоративная культура, ориентированная на инновации и гибкость, может помочь государственным органам более эффективно адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде и технологическим новшествам. Улучшение корпоративной культуры в госорганах может повысить качество и доступность государственных услуг для граждан, что усилит доверие и удовлетворенность населения по отношению к государственным институтам. Приведение корпоративной культуры в соответствие с современными мировыми трендами и практиками может помочь государственным органам стать более конкурентоспособными и эффективными на международном уровне. Способствует созданию более открытой и прозрачной среды в государственных органах, что важно для предотвращения коррупции и повышения общей ответственности.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследования будут представлены в рамках дипломной защиты магистерского проекта в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан в мае 2024 года.

**Структура и объем исследования.** Данный магистерский проект состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

## 1.1 Концептуальные определения корпоративной культуры

Культура является ключевым элементом, определяющим функционирование организации, хотя и представляет собой сложную для анализа переменную. Она формирует не только внутреннюю жизнь организации, но и её идентичность в окружающем мире. Включая элементы, такие как символы, мифы, ритуалы, ценности и верования, корпоративная культура влияет на структуры власти, отношения и сферы коммуникации внутри организации.

А. Уильямс, П. Добсон и М. Уолтерс определяют культуру как набор убеждений, отношений и ценностей, общих для всех членов организации [1], в то время как Х. Шварц и С. Дэвис видят в ней комплекс убеждений и ожиданий, формирующих нормы поведения [2]. В.В. Томилов подчеркивает, что корпоративная культура — это нечто большее, чем просто совокупность мышления; она представляет собой образ мышления, действия и существования организации [3]. М. Армстронг добавляет, что корпоративная культура — это совокупность убеждений и ценностей, общих для всех сотрудников организации, которые, хотя и могут быть не всегда явно выражены, определяют поведение людей и влияют на ход выполнения работы [4].

Традиционно, понятие «корпоративная культура» применялось к частным предприятиям, в то время как «организационная культура» — к организациям публичного сектора. Существует несколько точек зрения в определениях корпоративной и организационной культуры. В данном исследовании адаптирован эвристический взгляд, где корпоративная культуры тождественно равна организационной культуре, потому как в определении этих культур задействованы одни и те же термины как философия, идеология, ценностные ориентации, ожидания, нормы, верования и другие. В современном мире эти понятия становятся взаимозаменяемыми, поскольку государственные организации всё чаще стремятся к адаптации моделей из частного сектора.

Эдгар Шейн (1992) считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: артефактов, провозглашенных ценностей и базовых представлений. Эти уровни, по сути, характеризуют глубину исследования [5]. **Артефакты** – это видимые организационные культуры и процессы. К ним относятся форма одежды, речевые обороты, планировка рабочего места, символика и обряды организации.

Они вытекают из более глубоких уровней культуры. Под **провозглашаемыми ценностями** понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Эти ценности задаются руководством как часть стратегии и сотрудники могут адаптироваться к ним или нет. Если эти ценности проходят проверку они переходят на более глубокий уровень – уровень базовых представлений.

**Базовые представления** – это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа



определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.



Рисунок 1 – Уровни организационной культуры

Примечание – На основе источника [5]

В широком плане корпоративная культура состоит из следующего набора основных инструментов [6].:

1. Миссия, ценности, понимание сотрудниками целей и идеологии организации
2. Имидж (репутация)
3. Атмосфера в коллективе (взаимоотношения между сотрудниками)
4. Согласованность действий сотрудников, уровень внутренней коммуникации
5. Отношения между подчиненными и начальством, личный авторитет руководителя
6. Уровень ответственности и отношение сотрудников к своим обязанностям, этика профессиональной деятельности
7. Способы мотивации сотрудников
8. Условия труда, способы социальной заботы о сотрудниках
9. Традиции и досуг
10. Противодействие коррупции и предотвращение конфликта интересов
11. Социальная ответственность организации

## 1.2 Значение и факторы корпоративной культуры в государственных органах

Отличительной чертой государственных организаций является то, что они подвержены политическому, а не рыночному контролю, что традиционно приводило к акценту на иерархическую культуру с её упором на правила и стабильность [7].

Внешнее управление над частными компаниями часто связано с рыночными факторами, такими как конкуренция, потребительские ограничения и интересы акционеров. В то время как государственные учреждения обычно контролируются через политическую власть и деятельность [8].

Часто их задачи, структура и процессы устанавливаются или регулируются центральными бюрократическими учреждениями или законодательством [9,10].

Они отвечают перед обществом через политический процесс и сталкиваются с разнообразными и иногда противоречивыми требованиями от многочисленных общественных групп и социальных движений [11].

Это политическое вмешательство часто приводит к нечетко определенным задачам и целям у государственных организаций, ограничивая автономию их менеджеров в достижении организационных целей [12].

Организации в государственном секторе обычно больше склонны к политическим, а не финансовым мотивам [13]. Исследования в области государственных учреждений показывают, что такие организации часто пренебрегают развитием и логическими элементами в своей организационной культуре. Это связано с отсутствием акцента на адаптацию, инновации и рискованное принятие решений, что характерно для культуры развития, а также на такие факторы, как производительность и эффективность, которые являются ключевыми для рациональной культуры. Вместо этого эти организации были ориентированы на иерархическую культуру, потому что они делали акцент на правилах, процедурах и стабильности.

Существует множество теоретических моделей, позволяющих изучать корпоративную культуру или культуру организации. Наиболее известной является модель Камерона и Куина, известная как рамочная конструкция конкурирующих ценностей, представляет четыре основных типа корпоративной культуры: иерархическая (характеризуется сильным упором на структуру и контроль, с акцентом на эффективность и стабильность), клановая (сосредоточена на внутренних отношениях и гармонии, подчеркивая сотрудничество и согласие), адхократическая (направлена на инновации и гибкость, с акцентом на креативность и предпринимательство) и рыночная (ориентирована на конкуренцию и результаты, с фокусом на достижении конкретных целей и эффективности) (см.рис. 2) [14]. Эта модель помогает понять, как различные организационные культуры влияют на управленческие процессы и ценности.

Существует также эмпирически подтвержденная модель Дениэла

Денисона об организационной культуре, которая выделяет четыре ключевые характеристики успешной организации [15]. В центре модели находятся «Убеждения и предположения» («Beliefs and assumptions») – глубоко удерживаемые аспекты идентичности организации, часто труднодоступные для анализа. Четыре признака модели Денисона – Приспособляемость, Миссия, Последовательность, Причастность – измеряют поведенческие нормы, управляемые убеждениями и предположениями, которые, в свою очередь,



Рисунок 2 – Рамочная конструкция конкурирующих ценностей  
Примечание – На основе источника [14]

создают организационную культуру. Эти признаки помогают ответить на такие вопросы, как: Знаем ли мы куда мы движемся? (Миссия) Отвечаем ли мы внешним требованиям? (Приспособляемость) Вовлечены ли участники? (Причастность) Есть ли у нас ценности, системы и процессы для создания рычагов влияния? (Последовательность) Каждое измерение включает в себя три индекса, каждый из которых состоит из пяти вопросов. Исследования Денисона продемонстрировали, что эффективные организации имеют высокие оценки по всем четырем направлениям (см.рис. 3).

Таким образом, изобилие моделей и концепций организационной и корпоративной культуры предоставляет нам целый инструментарий ее факторов, позволяющий оценить ее в комплексе или с определенных сторон.

В контексте Казахстана, стремление к развитию до 2030 года отражает

переход от традиционной иерархической модели управления, сосредоточенной на структуре и контроле, к более гибким и адаптивным формам культуры. Этот переход включает элементы клановой культуры, подчеркивающей важность внутреннего сотрудничества и благоприятного морального климата, а также элементы адхократической культуры, акцентирующей внимание на инновациях и креативности. Государственная система должна отражать общие ценности и становиться эффективной организацией, способной вовлечь своих сотрудников в последовательном достижении ее миссий, отражая при этом запросы общества.

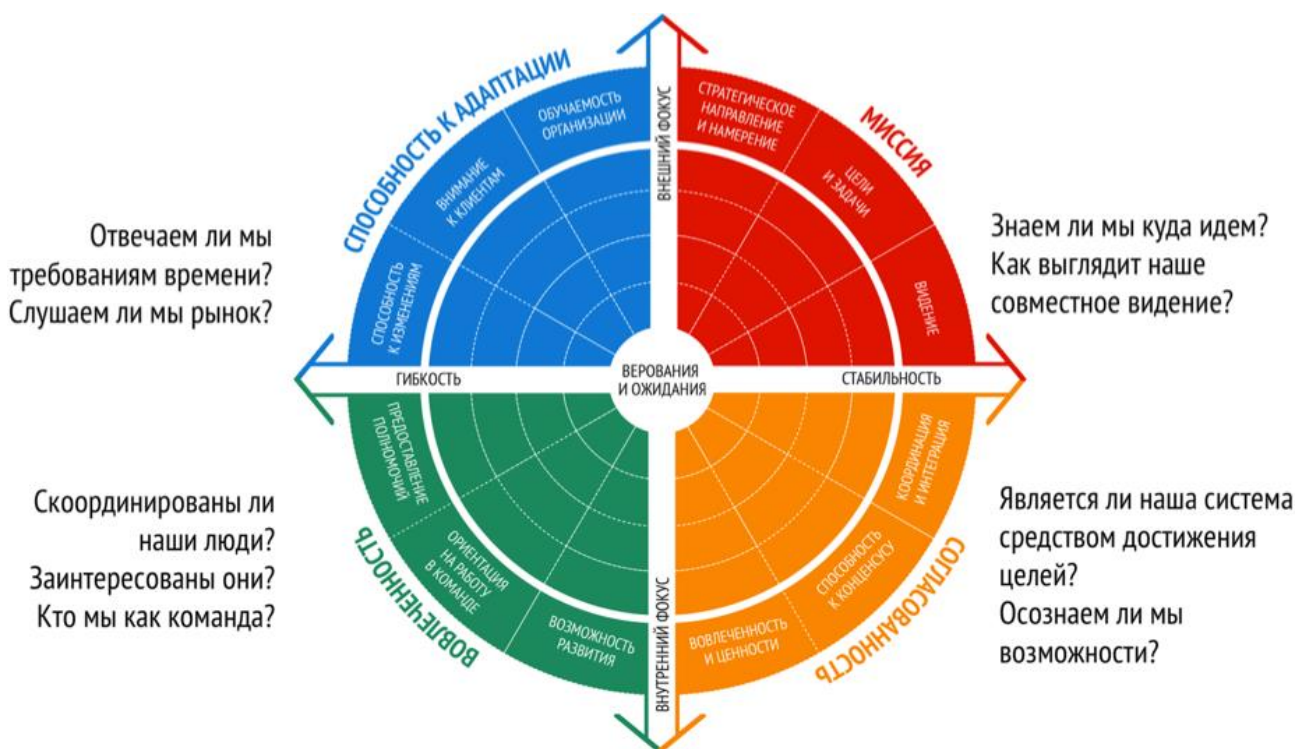


Рисунок 3 – Модель Денисона

Примечание – На основе источника [15]

Таким образом, страна стремится создать более динамичную и гибкую систему управления, которая будет способна адаптироваться к быстро меняющимся глобальным условиям и отражать увеличивающуюся ориентацию на потребности и интересы граждан.

### 1.3 Международный опыт развития корпоративной культуры на государственной службе

В современном мире государственные органы многих стран сталкиваются с необходимостью адаптации к быстро меняющимся социально-экономическим условиям, глобализации и инновационному развитию. В этом контексте особое значение приобретает корпоративная культура, выступающая важным фактором успешности государственного управления и повышения эффективности предоставления услуг населению. Анализ международного опыта позволяет выявить различные подходы и стратегии, применяемые

государственными органами разных стран для развития и укрепления корпоративной культуры, что в свою очередь, способствует обмену лучшими практиками и адаптации успешных моделей к условиям Республики Казахстан.

Особый интерес представляют страны с высоким уровнем государственного управления, где внимание к корпоративной культуре госорганов является частью национальной политики и стратегического планирования. В таких государствах корпоративная культура не только формирует основу для внутренних процессов и взаимодействий сотрудников, но и способствует укреплению доверия и удовлетворённости граждан государственными услугами.

Для всестороннего понимания специфики и значимости международного опыта в области корпоративной культуры государственных органов, рассмотрим следующие аспекты:

#### *А. Ключевые элементы и ценности корпоративной культуры*

Прозрачность, цифровые инновации, а также развитие человеческого капитала являются основными тенденциями в корпоративной культуре как в США и странах Европы, так и в восточной части цивилизации – в Китае, Южной Корее и Японии. Корпоративная культура в американских государственных органах поощряет прозрачность процессов и повышенную ответственность сотрудников за принимаемые решения [16]. Это достигается через широкое использование открытых данных и активное вовлечение общественности в обсуждение государственной политики. Европейские страны, такие как Швеция и Норвегия, давно признаны лидерами в обеспечении прозрачности государственного управления. В этих странах существует высокий уровень доверия к государственным органам, что достигается через обеспечение открытости информации, доступности государственных услуг и активного взаимодействия с гражданским обществом [17]. Великобритания и Нидерланды известны своими программами развития навыков и компетенций сотрудников государственного сектора. Эти программы направлены на постоянное обучение, карьерное развитие и повышение мотивации сотрудников, что способствует формированию эффективной и инновационной корпоративной культуры [17].

Эстония является мировым лидером в области электронного правительства и цифровизации государственных услуг. Этот опыт демонстрирует, как инновационная корпоративная культура может способствовать улучшению качества и доступности услуг для граждан, сокращению бюрократии и повышению эффективности государственного управления [18]. Южная Корея известна своим стремлением к инновациям и технологическому прогрессу, что также отражается в корпоративной культуре государственных органов. Правительство активно применяет цифровые технологии для улучшения предоставления государственных услуг и повышения их доступности для граждан [19]. США активно внедряют инновационные подходы в государственное управление, включая цифровизацию государственных услуг, использование больших данных и

аналитики для принятия решений, а также развитие электронного правительства [17].

#### *Б. Примеры успешных практик и программ*

KPI (Key Performance Indicator), или ключевой показатель эффективности, — это количественный индикатор, используемый для оценки степени успешности организации в достижении основных целей и задач. KPI помогают компаниям и организациям определять и измерять прогресс в направлении важных для их развития и роста целей [20].

KPI могут быть разными для различных организаций и отраслей и могут отражать такие аспекты, как:

- Продажи и доходы (например, месячный объём продаж)
- Эффективность процессов (например, время цикла производства)
- Качество услуг (например, процент выполнения заказов без ошибок)
- Клиентская удовлетворённость (например, результаты опросов удовлетворённости клиентов)
- Вовлечённость сотрудников (например, показатели текучести кадров)
- Финансовое здоровье (например, отношение текущих активов к текущим обязательствам)

Основная цель KPI — предоставить объективные данные для принятия решений, выявления областей для улучшения и отслеживания влияния принимаемых мер. KPI должны быть SMART: конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (Relevant) и ограниченными по времени (Time-bound).

#### *NPM (New Public Management)*

В основе кризисных явлений лежат централизация, единство управления, администрирование и бюрократия. Необходимость решения данных проблем привела к появлению, разработке и принятию новой концепции государственного управления – так называемой New Public Management (NPM). Согласно этой теории, государство уподобляется «большой корпорации».

При NPM используется бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Предполагаются: прозрачность; оперативность; широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в составе базовых институтов государственного управления; простое и технологичное информационное регулирование для показателей результативности и эффективности; организация повсеместного, дешевого и полного доступа к информации о показателях эффективности и отчетах об их выполнении для проверяющих, руководства и граждан [21]. Кроме того, появляется возможность организовать доступ к информации об официальном и достоверном учете: плановых показателей и отчетов об их достижении; быстрых и регламентированных административных процессов по сбору, агрегации, доведения показателей до исполнителей; независимого (внешнего) аудита правильности выполнения административных процедур.

В рамках концепции NPM необходимым условием становится обеспечение профессионализма государственных служащих, на которых ложится ответственность за внедрение новых принципов государственного

менеджмента в противовес политике государственного администрирования [20].

*PSG (Professional Skills for Government)*

В Великобритании в 2003 году был утвержден комплекс PSG (Professional Skills for Government), который определяет перечень компетенций государственных служащих всех уровней – от министров до рядовых чиновников на местах [22].

PSG является своеобразным руководством как для кадровых служб государственных органов, так и для самих государственных служащих. Комплекс позволяет определить не только систему требований к конкретной должности, но и индивидуальный потенциал карьерного продвижения.

В систему PSG включены следующие кластеры компетенций: управление другими людьми (подчиненными, персоналом), финансовый менеджмент, клиентский менеджмент, проектный менеджмент, стратегическое мышление.

Особая роль отводится компетенциям в области работы с информацией. Сюда отнесены такие кластеры, как эффективная коммуникация, информационная безопасность, анализ сведений и данных, IT-компетентность.

*В. Возможности адаптации зарубежного опыта*

Адаптация зарубежного опыта в области корпоративной культуры к условиям и требованиям государственного управления в Республике Казахстан предполагает глубокий анализ и оценку успешных практик с учётом национальных особенностей, ценностей и стратегических приоритетов страны.

Возможности адаптации включают:

**Изучение и выбор подходов:** Изучение лучших практик из разных стран для понимания, какие элементы корпоративной культуры могут быть адаптированы с учетом казахстанских реалий. Реализация пилотных проектов на основе выбранных зарубежных практик с последующей оценкой их эффективности в казахстанских условиях.

**Интеграция в местный контекст:** Адаптация практик должна сочетаться с казахстанскими традициями, историческими и культурными особенностями. Сотрудничество с местными органами власти, общественностью и экспертами для обеспечения приемлемости и эффективности адаптации.

**Обучение и развитие:** Разработка программ обучения и развития для государственных служащих, включая стажировки и обмен опытом с зарубежными коллегами. Налаживание международных партнёрских отношений для обучения и обмена опытом в области государственного управления.

**Законодательная и нормативная поддержка:** Внесение изменений в законодательство и нормативные акты, чтобы обеспечить правовую основу для интеграции зарубежного опыта. Введение стандартов качества государственного управления и услуг на основе международных лучших практик.

**Устойчивое внедрение:** Разработка систем мониторинга и оценки для отслеживания результатов адаптации и внедрения зарубежных практик.

Готовность к постоянной адаптации внедряемых практик в ответ на изменяющиеся внутренние и внешние условия.

**Технологические инновации:** Внедрение цифровых технологий в работу государственных органов, на основе успешного зарубежного опыта электронного правительства. Автоматизация процессов и введение систем управления документооборотом для повышения эффективности и прозрачности.

Изучение международного опыта и его адаптация к казахстанским реалиям позволят не только существенно улучшить корпоративную культуру в государственных органах Республики Казахстан, но и способствовать созданию более открытого, ответственного и ориентированного на граждан государственного аппарата.



## **2 АНАЛИЗ И ПУТИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

### **2.1 Диагностика текущего состояния корпоративной культуры**

Для диагностики и изучения текущего состояния корпоративной культуры в государственных органах РК, смешанный метод исследования был избран наиболее подходящим. Смешанный метод исследования (mixed-method research) считается самым обширным и точным в науке, включая в себя одномоментно и качественный, и количественный анализ [23].

Количественный анализ позволяет собирать и обрабатывать данные в виде числовых показателей, что обеспечивает возможность проведения статистического анализа. В случае диагностики корпоративной культуры это может включать в себя опросы сотрудников с использованием стандартизированных анкет, оценку уровня удовлетворенности работой, степень вовлеченности в рабочий процесс, а также анализ производительности и других ключевых показателей эффективности. Результаты количественного анализа дают возможность выявить общие тенденции, определить сильные и слабые стороны корпоративной культуры, а также измерить уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников [24].

С другой стороны, качественный анализ фокусируется на более глубоком понимании субъективных аспектов корпоративной культуры. Это может включать проведение интервью, фокус-групп, анализ открытых вопросов в анкетах и изучение корпоративных документов. Качественные данные позволяют понять, как сотрудники воспринимают корпоративные ценности, нормы и традиции, как они взаимодействуют друг с другом и с руководством, какие проблемы и вызовы они видят в организации. Качественный анализ помогает выявить скрытые проблемы и недовольства, которые не всегда можно увидеть в количественных данных [25].

Комбинирование количественного и качественного подходов в рамках смешанного метода исследования позволяет получить более полное и многогранное понимание состояния корпоративной культуры. Такой подход обеспечивает баланс между объективностью количественного анализа и глубиной качественного исследования, что в итоге способствует более точной и всесторонней диагностике корпоративной культуры в государственных органах. Это, в свою очередь, позволяет разработать более эффективные стратегии для улучшения корпоративной культуры и повышения общей эффективности организации [26].

#### *2.1.1. Методология*

В данном исследовании в качестве основного инструмента для количественного анализа был использован опросник Denison Organizational Culture Survey (DOCS) (см. Приложение 1). На основе этого исследования была разработана адаптированная анкета, переведенная на русский и казахский языки. Анкета была разослана через Google Forms в два ключевых государственных учреждения Казахстана: Бюро национальной статистики (БНС) и Министерство национальной экономики (МНЭ).

Ответы были получены от 238 государственных служащих в БНС и 77 служащих в МНЭ. Респондентов просили указать свое ведомство, стаж службы в органе, а также то, занимают ли они руководящую или исполнительную должность. Кроме того, было задано 60 вопросов из опросника Денисона, чтобы получить исчерпывающие данные о корпоративной культуре. Эта информация позволила провести сравнительный анализ по группам в зависимости от стажа службы и занимаемой должности, что дало возможность понять, как эти факторы могут влиять на восприятие корпоративной культуры. Также представляла интерес роль, которую эти факторы играют в общей оценке корпоративной культуры.

Качественное исследование проводилось путем интервью с шестью экспертами из БНС. Было задано двенадцать открытых вопросов, посвященных корпоративной культуре в органе. Среди экспертов было три человека, занимающих руководящие должности, и три человека, занимающих экспертные должности. Этот смешанный метод позволил провести триангуляцию результатов, обеспечив более глубокое понимание корпоративной культуры в этих государственных органах.

#### *2.1.2. Результаты количественного анализа*

По результатам 238 опрошенных сотрудников БНС в DOCS, мы получили данную диаграмму с распределением восприятия 12 индексов корпоративной культуры в процентном соотношении (см. рис. 4).

Согласно модели Денисона, были измерены четыре измерения и двенадцать индексов корпоративной культуры. Данные были экспортированы из Google Forms в Excel для анализа. Для каждого из шестидесяти вопросов был рассчитан средний ответ. Для каждого индекса, состоящего из пяти вопросов, вычислялся средний ответ. Ответы записывались по шкале Ликерта в диапазоне от 1 (минимум) до 5 (максимум). Затем, эти средние значения были преобразованы в проценты, при этом ответ, равный 5, означал 100%. Средний ответ по каждому показателю был выражен в процентах от 100.

Результаты показаны на прилагаемых диаграммах, изображенных в виде кругового колеса. На этих диаграммах каждый сегмент колеса представляет один из двенадцати индексов, что дает полное визуальное представление об оценке корпоративной культуры. По каждому индексу были получены следующие результаты:

Индекс «Создание изменений»: 71%

Индекс «Ориентированность на клиента»: 71%

Индекс «Организационное обучение»: 83%

Индекс «Стратегическое направление»: 87%

Индекс «Цели»: 85%

Индекс «Видение»: 83%

Индекс «Координация и интеграция»: 84%

Индекс «Согласованность»: 84%

Индекс «Ключевые ценности»: 86%

Индекс «Развитие способностей»: 86%

Индекс «Командная направленность»: 82%

Индекс «Полномочия»: 83%

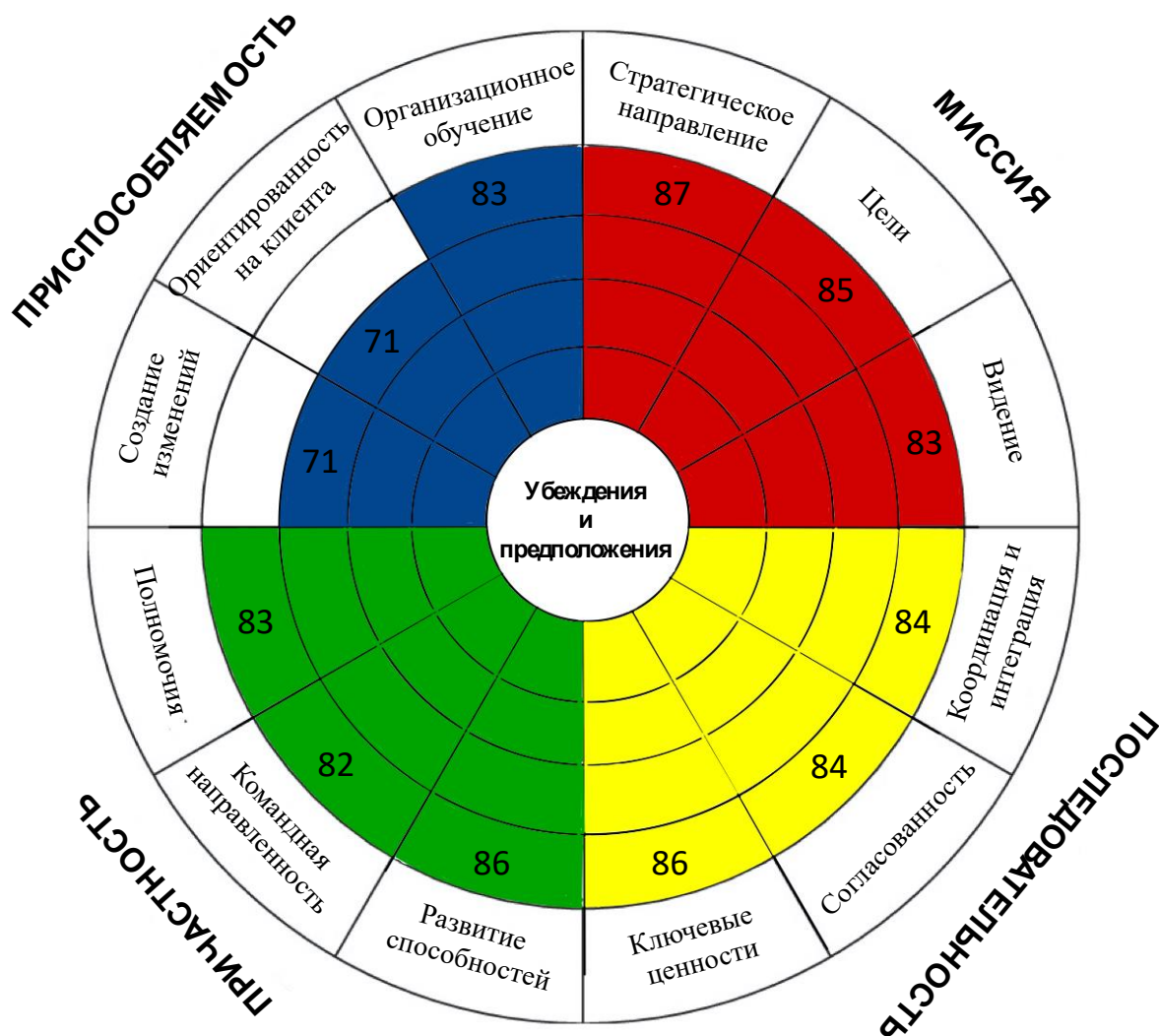


Рисунок 4 – Диаграмма Денисона

Примечание: составлено автором на основе источника [27]

Средний ответ по каждому индексу отражает восприятие сотрудниками соответствующих аспектов корпоративной культуры в Бюро национальной статистики. Подробные результаты можно увидеть на представленных колесных диаграммах, подчеркивающих, какой вклад вносит каждый индекс в общую оценку.

Анализ результатов исследования организационной культуры, проведенного DOCS в БНС, показал, что большинство показателей были оценены респондентами очень положительно. Однако два конкретных показателя - создание изменений и ориентация на клиента - получили более низкие оценки по сравнению с другими. Это говорит о том, что, хотя в целом организация демонстрирует хорошие результаты по различным аспектам корпоративной культуры, есть области, на которых можно сосредоточиться и улучшить их.

Согласно Руководству по интерпретации организационной культуры Денисона [27] индекс организационного обучения был оценен выше, чем индекс создания изменений. Это говорит о том, что сотрудники считают

организацию эффективной в получении и распространении знаний, но могут столкнуться с проблемами, когда дело доходит до внедрения изменений, основанных на этих знаниях. Более высокий рейтинг организационного обучения отражает прочную основу для непрерывного совершенствования и обмена знаниями, в то время как более низкий рейтинг создания изменений указывает на потенциальные трудности в преобразовании обучения в практические изменения в организации.

В целом, эти показатели дают ценное представление о сильных сторонах и областях, требующих развития в корпоративной культуре БНС. Устранение низких оценок в области создания изменений и клиентоориентированности позволит организации работать над созданием более сбалансированной и эффективной культурной структуры.

По результатам 77 опрошенных сотрудников МНЭ в DOCS, мы получили данную диаграмму с распределением восприятия 12 индексов корпоративной культуры в процентном соотношении (см. рис 5).

По каждому индексу были получены следующие результаты:

Индекс «Создание изменений»: 63%

Индекс «Ориентированность на клиента»: 66%

Индекс «Организационное обучение»: 75%

Индекс «Стратегическое направление»: 77%

Индекс «Цели»: 72%

Индекс «Видение»: 69%

Индекс «Координация и интеграция»: 68%

Индекс «Согласованность»: 67%

Индекс «Ключевые ценности»: 71%

Индекс «Развитие способностей»: 76%

Индекс «Командная направленность»: 67%

Индекс «Полномочия»: 68%

Анализ результатов исследования организационной культуры, проведенного DOCS в МНЭ, показал, что большинство показателей были оценены респондентами довольно положительно с самыми высокими

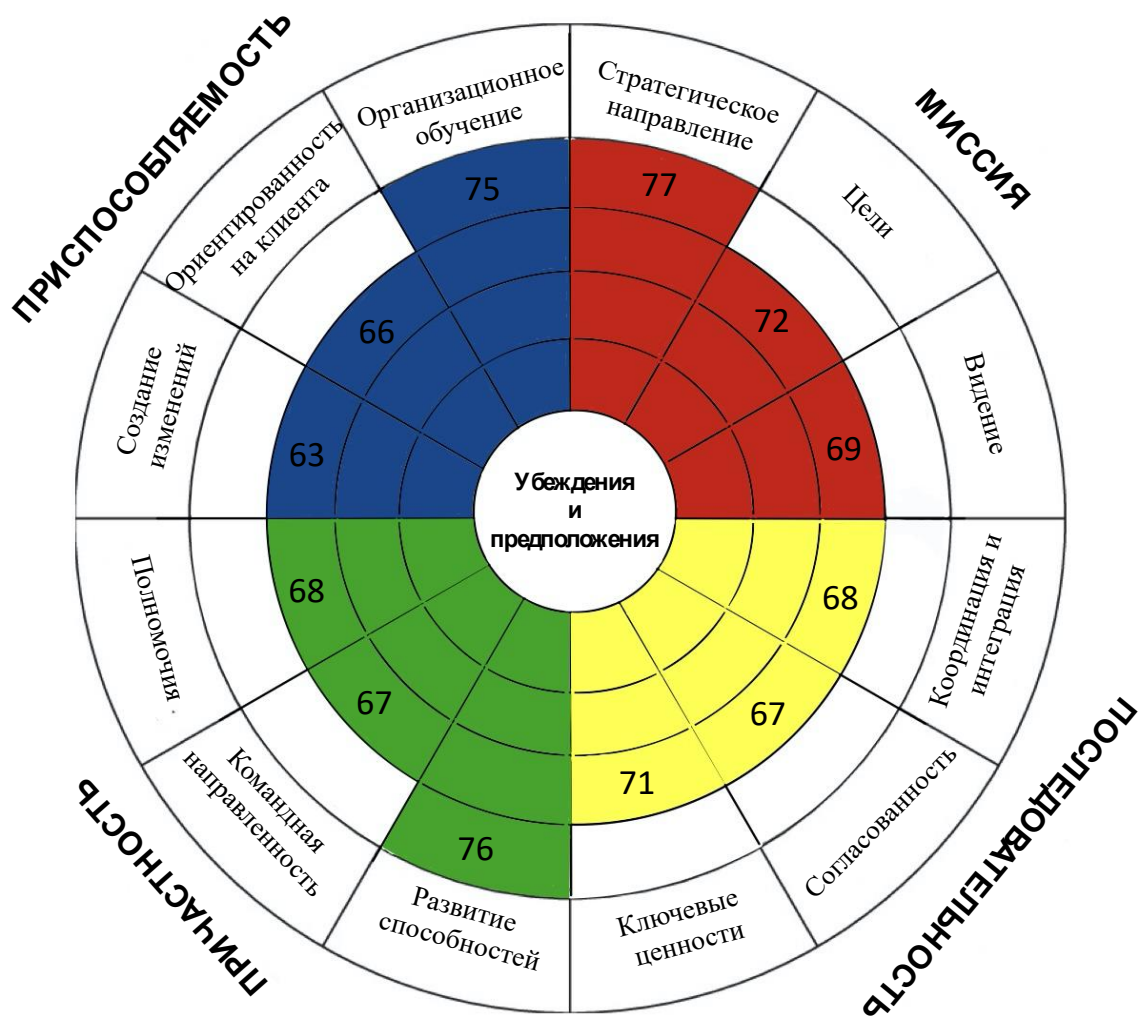


Рисунок 5 – Диаграмма Денисона

Примечание: составлено автором на основе источника [27]

оценены респондентами довольно положительно с самыми высокими оценками в индексе организационного обучения, стратегического направления и развития способностей.

Анализ выявил две существенные закономерности в соответствии с моделью Денисона. Во-первых, как и в случае с БНС, индекс организационного обучения был оценен выше, чем индексы создания изменений и клиентоориентированности. Это говорит о том, что сотрудники считают организацию эффективной в плане обучения и обмена знаниями, однако существуют проблемы с внедрением изменений и ориентацией на потребности клиентов на основе этих знаний.

Во-вторых, наблюдалась уникальная картина, когда индекс развития способностей был оценен выше, чем индекс расширения полномочий. Это говорит о том, что, хотя сотрудники считают, что организация сильна в развитии их навыков и способностей, возможно, есть возможности для улучшения в расширении полномочий сотрудников, чтобы они могли проявлять инициативу и принимать решения.

Эти закономерности дают ценное представление о сильных сторонах и

потенциальных областях для улучшения корпоративной культуры Министерства национальной экономики. Устранив недостатки в таких областях, как создание изменений, ориентация на клиента и расширение прав и возможностей, организация сможет повысить общую эффективность своей культуры.

## 2.2 Описательный, сравнительный и корреляционный анализы

### 2.2.1. Описательный анализ

Для анализа данных, полученных от БНС и МНЭ, был проведен описательный анализ. Он включал в себя расчет среднего значения, медианы и стандартного отклонения для каждого из ответов. Цель состояла в том, чтобы получить четкое статистическое резюме данных, выделив центральные тенденции и вариативность ответов. Статистический анализ был проведен в компьютерной программе для статистической обработки данных SPSS Statistics [28].

Среднее значение рассчитывалось для определения среднего балла по каждому показателю, что давало общее представление об ответах в целом. Медиана вычислялась для того, чтобы понять среднее значение данных, давая представление о центральной точке распределения. Стандартное отклонение измерялось для оценки дисперсии и вариативности ответов, показывая, насколько сильно ответы отличаются от среднего значения.

Результаты этих расчетов для БНС представлены в таблице ниже (см. Таблица 1), давая полное представление об описательной статистике для каждого показателя опроса DOCS.

Таблица 1 – Среднее значение, стандартное отклонение, медиана по 12 индексам модели Денисона

Индекс	Среднее	Стандартное отклонение	Медиана
Создание изменений	3.55	0.87	4.00
Ориентированность на клиента	3.56	0.84	4.00
Организационное обучение	4.13	0.86	4.40
Стратегическое направление	4.34	0.84	4.60
Цели	4.26	0.92	4.60
Видение	4.12	0.90	4.25
Координация и интеграция	4.20	0.87	4.40
Согласие	4.22	0.89	4.40
Ключевые ценности	4.31	0.86	4.60

### Продолжение таблицы 1

Полномочия	4.29	0.89	4.60
Развитие способностей	4.12	0.96	4.40
Командная направленность	4.16	0.94	4.40

Примечание - составлено автором на основе источника [28]

По 12 индексам:

Самые низкие результаты:

- Создание изменений: Среднее значение 3.55, Ст. отклонение 0.87
- Ориентированность на клиента: Среднее значение 3.56, Ст. отклонение 0.84. Эти индексы имеют наиболее низкие средние значения, что указывает на возможность улучшения гибкости и ориентации на клиентов.
- Организационное обучение: Среднее значение 4.13, Ст. отклонение 0.86. Хотя и высокий, но средний результат показывает, что есть пространство для улучшения в области инноваций и обучения.

Самые высокие результаты:

- Ключевые ценности: Среднее значение 4.31, Ст. отклонение 0.86. Высокое среднее значение и низкое стандартное отклонение указывают на согласованность и четкость ценностей в госорганах.
- Полномочия: Среднее значение 4.29, Ст. отклонение 0.89
- Цели: Среднее значение 4.26, Ст. отклонение 0.92. Эти индексы также имеют высокие средние значения, что указывает на ясность целей и активное делегирование полномочий.

Эти результаты подчеркивают важность продолжения работы по улучшению гибкости и ориентации на клиента, а также поддержания и укрепления уже существующих сильных сторон, таких как ясность целей и ценностей.

Индексы с наибольшей дисперсией:

1. Развитие способностей: Ст. отклонение 0.96
2. Командная направленность: Ст. отклонение 0.94
3. Цели: Ст. отклонение 0.92

Эти индексы имеют наибольшие значения стандартного отклонения, что указывает на высокую дисперсию данных. Это может означать, что восприятие этих аспектов организационной культуры варьируется среди сотрудников.

**Индексы "Развитие способностей", "Командная направленность" и "Цели" имеют наибольшую дисперсию данных, что указывает на вариативность восприятия этих аспектов среди сотрудников госорганов. Это может указывать на необходимость более детального анализа и возможных улучшений в этих областях для достижения большей согласованности среди сотрудников.**

#### *2.2.2. Сравнительный анализ*

В дополнение к описательному анализу был проведен сравнительный анализ между двумя группами данных от МНЭ и БНС с помощью ANOVA (вариационного анализа). Этот анализ был направлен на определение того, существуют ли статистически значимые различия между двумя группами. Результаты показали, что различия были значительными, при р-значении меньше 0,05.

Это означает, что результаты в этих двух группах статистически различны. Следовательно, эти результаты говорят о том, что эти две группы не следует объединять в одну для анализа. **К каждому государственному органу следует подходить индивидуально, поскольку у каждого из них своя корпоративная культура и свои результаты.** Их анализ по отдельности позволяет более точно и точно понять их уникальные корпоративные культуры.

Подробный сравнительный анализ был проведен в БНС и МНЭ с целью изучения различий в зависимости от опыта работы и занимаемой должности. Этот анализ был направлен на выявление любых значительных различий в восприятии корпоративной культуры в этих группах.

### БНС:

В БНС ответы первоначально были сгруппированы по опыту работы (см. рис. 6) и должности (руководители и исполнители) (см. рис. 7). Анализ показал, что между этими группами существуют заметные различия в ответах.

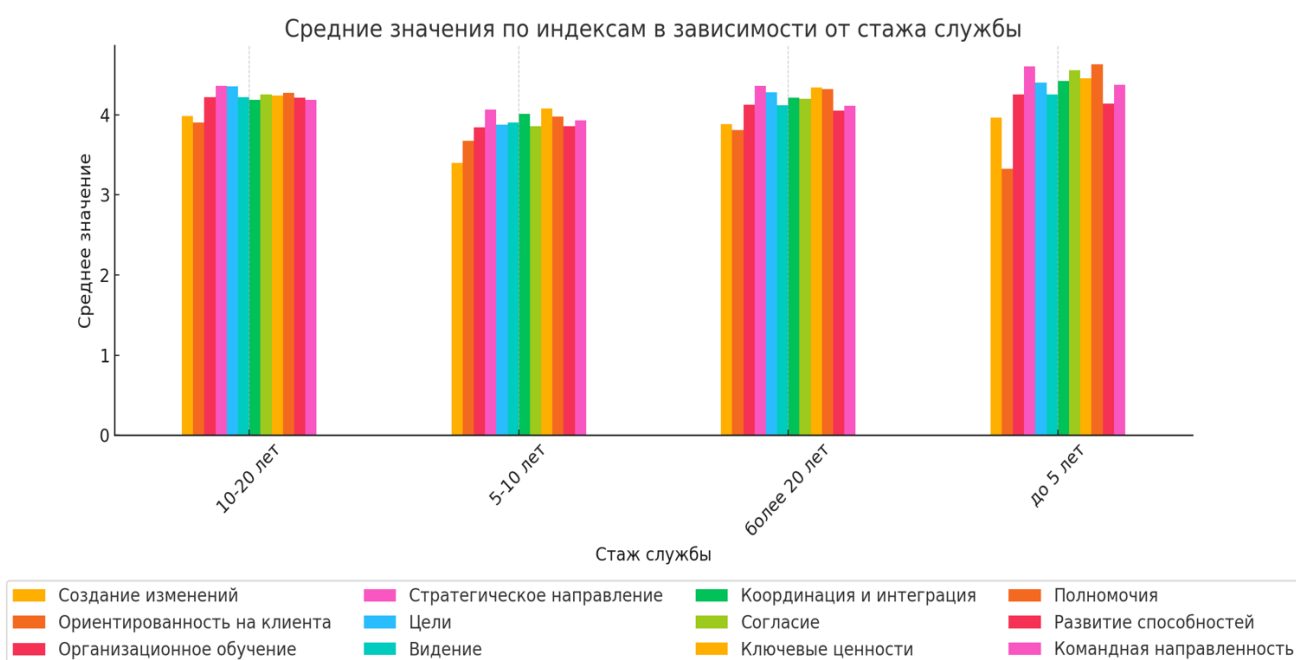


Рисунок 6– Гистограмма средних значений по стажу службы в БНС  
Примечание: составлено автором на основе источника [28]



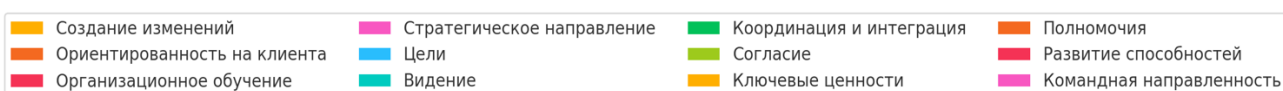
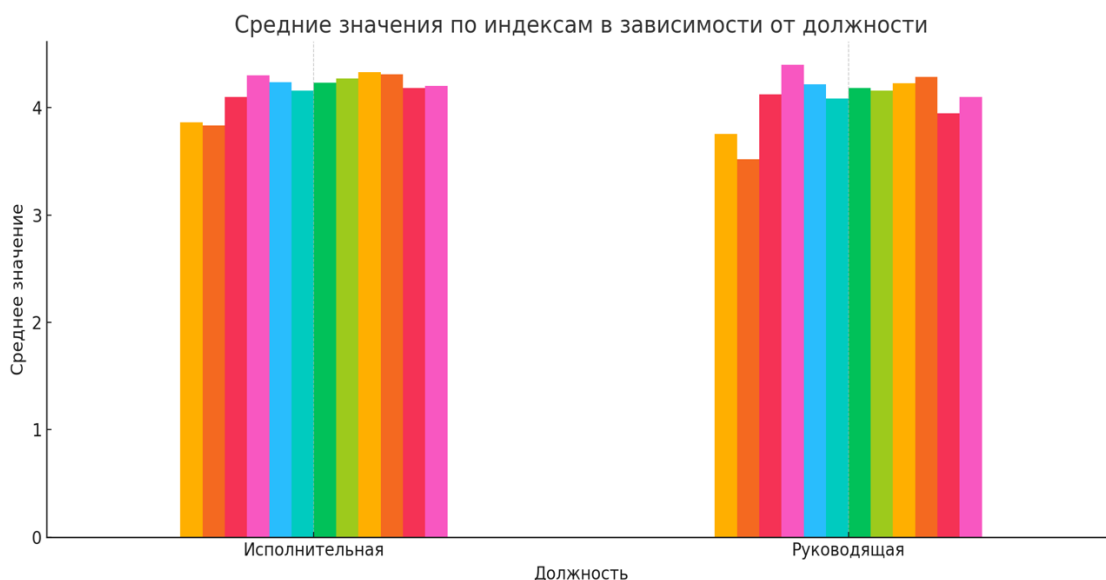


Рисунок 7 – Гистограмма средних значений по должностям в БНС

Примечание: составлено автором на основе источника [28]

На приведенных выше графиках представлены средние значения по 12 индексам организационной культуры Денисона, сравниваемые по стажу службы и должностям в БНС.

#### 1. Сравнение средних значений по стажу службы:

- Видно, что сотрудники с меньшим стажем (до 5 лет) имеют более высокие оценки по большинству индексов, особенно по ориентации на клиента, командной направленности и координации.

- Сотрудники со стажем более 20 лет также имеют высокие оценки, но немного ниже, чем у тех, кто работает до 5 лет.

#### 2. Сравнение средних значений по должностям:

- Руководители оценивают индексы чуть выше, чем исполнители, особенно по ориентации на клиента, организационному обучению и командной направленности.

- Исполнители имеют немного более низкие оценки по большинству индексов, но разница незначительна.

Для дальнейшего изучения этих различий был проведен дисперсионный анализ (ANOVA).

Результаты ANOVA показали, что по некоторым показателям существуют значительные различия в зависимости от опыта работы. Это говорит о том, что сотрудники с разным уровнем опыта работы по-разному воспринимают некоторые аспекты корпоративной культуры. Однако результаты ANOVA не выявили значимых различий в зависимости от должности. Это означает, что, несмотря на первоначальные наблюдения, восприятие руководства и рядовых сотрудников не имеет существенных различий по измеряемым показателям. Этот сравнительный анализ подчеркивает важность учета опыта работы при оценке организационной

культуры в БНС. Он также предполагает, что для повышения эффективности инициатив, направленных на улучшение корпоративной культуры, возможно, необходимо учитывать разные уровни опыта.

**МНЭ:**

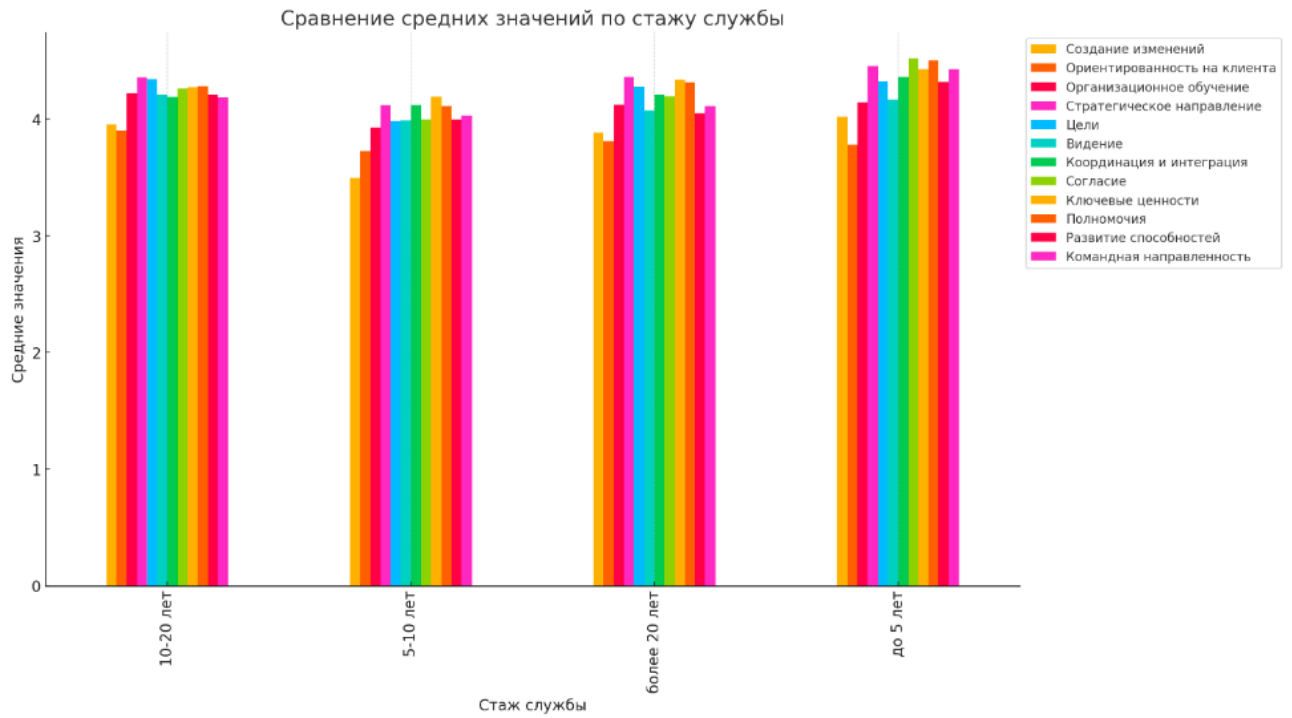


Рисунок 8 – Гистограмма средних значений по стажу службы в МНЭ  
Примечание: составлено автором на основе источника [28]

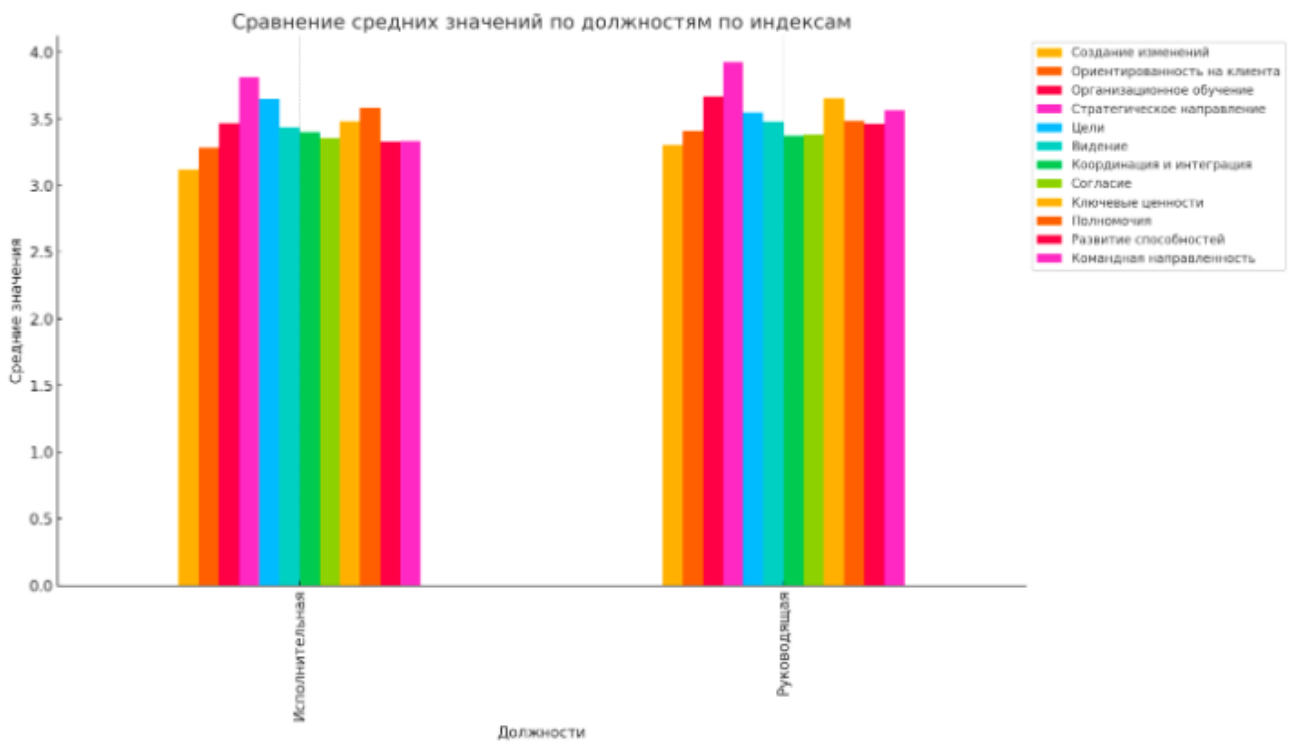


Рисунок 9 – Гистограмма средних значений по должностям в МНЭ  
Примечание: составлено автором на основе источника [28]

Средние значения по стажу службы (см. рис. 8):

- График показывает сравнение средних значений по каждому индексу для сотрудников с различным стажем службы.
- Сотрудники со стажем до 5 лет имеют более высокие оценки по большинству индексов, особенно по "Стратегическому направлению" и "Целям".

Средние значения по должностям (см. рис.9):

- График показывает сравнение средних значений по каждому индексу для исполнительных и руководящих должностей.
- Руководители имеют более высокие оценки по большинству индексов, особенно по "Организационному обучению" и "Созданию изменений".

Чтобы определить, является ли разница значительной, необходимо провести статистические тесты, такие как дисперсионный анализ (ANOVA). Эти тесты помогут выяснить, являются ли наблюдаемые различия статистически значимыми.

1. По стажу службы:

- Результаты значительны: р-значение значительно меньше 0.05, что указывает на значительные различия в восприятии корпоративной культуры среди сотрудников с разным стажем службы.

2. По должностям:

- Результаты незначительны: р-значение больше 0.05, что указывает на отсутствие значительных различий в восприятии корпоративной культуры между исполнительными и руководящими должностями.

Проведенный анализ показывает, что **восприятие корпоративной культуры в госорганах Казахстана варьируется в зависимости от стажа службы и конкретного госоргана, но не от должности. Эти данные могут быть использованы для разработки стратегий по улучшению корпоративной культуры и повышения эффективности работы сотрудников.**

### *2.2.3. Корреляционный анализ*

Был проведен корреляционный анализ, чтобы выявить взаимосвязи между различными аспектами корпоративной культуры.

Корреляционная матрица для «Последовательность» показывает, что большинство вопросов имеют положительную корреляцию друг с другом, что указывает на согласованное восприятие аспектов приспособляемости в организации.

Например, высокие корреляции наблюдаются между следующими вопросами:

- "Мой госорган постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы." и "Мой госорган в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде." (0.624)
- "Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования." и "Обучение — важная цель ежедневной работы" (0.745)

Корреляционная матрица для "Миссия" показывает сильные положительные корреляции между различными аспектами, такими как ясность миссии, долгосрочные цели и видение будущего:

- "Мой госорган имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе." и "Мой госорган имеет долгосрочную цель и направление деятельности." (0.899)
- "Мой госорган имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе." и "Обучение — важная цель ежедневной работы" (0.723)

Это указывает на согласованное восприятие важности миссии и долгосрочных целей среди сотрудников.

Корреляционная матрица для "Последовательность" показывает сильные положительные корреляции между различными аспектами последовательности и согласия в организации:

- "Существует четкое выстраивание целей по уровням моего госоргана." и "В моем госоргане есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения дел." (0.864)
- "Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта." и "Мой госорган имеет сильную организационную/корпоративную культуру." (0.856)

Эти корреляции указывают на согласованное восприятие важных элементов последовательности и культуры внутри госорганов.

Корреляционная матрица для "Причастность" показывает сильные положительные корреляции между различными аспектами вовлеченности сотрудников в работу:

- "Мой госорган делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно." и "Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всего госоргана." (0.769)
- "Информация широко распространяется в моем госоргане, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным." и "Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всего госоргана." (0.681)

Эти корреляции указывают на согласованное восприятие вовлеченности сотрудников и организационных процессов.

Выявление таких сильных корреляций имеет большое значение, поскольку предполагает, что **некоторые аспекты корпоративной культуры взаимосвязаны**. Такое понимание ценно для разработки целевых программ или подходов к повышению уровня корпоративной культуры. Зная, какие вопросы коррелируют между собой, можно сосредоточиться на конкретных областях, которые могут оказать более широкое влияние на другие связанные с ними аспекты. Например, **улучшения в одной области могут положительно повлиять на другие коррелирующие области, создавая более комплексное воздействие на общую корпоративную культуру**.

Эти знания могут служить руководством при разработке стратегических

мероприятий, направленных на улучшение организационной культуры, благодаря использованию взаимосвязанной природы различных культурных элементов. Такой подход гарантирует, что усилия по улучшению одного аспекта корпоративной культуры могут оказать каскадное положительное влияние на другие связанные с ним аспекты.

#### *2.2.4. Результаты качественного анализа*

Цель данного магистерского проекта заключается в анализе корпоративной культуры в БНС на основе данных, полученных из шести интервью с сотрудниками организации. В рамках исследования были использованы методы качественного анализа, такие как тематический анализ, кодирование, сравнительный анализ, цитатный анализ и частотный анализ.

Для достижения целей исследования были предприняты следующие шаги:

1. Сбор данных: Проведено шесть интервью с сотрудниками различного уровня, включая руководителей и экспертов.
2. Транскрипция данных: Все интервью были переведены в текстовый формат для дальнейшего анализа.
3. Кодирование данных: Определены ключевые фразы и идеи в тексте, которые были закодированы и сгруппированы в темы.
4. Тематический анализ: Выявлены основные темы и тенденции, повторяющиеся в интервью.
5. Сравнительный анализ: Проведен анализ различий и сходств в ответах респондентов.
6. Цитатный анализ: Выделены ключевые цитаты, иллюстрирующие основные темы и тенденции.
7. Частотный анализ: Подсчитано количество упоминаний различных тем для определения их значимости.

На основе анализа данных интервью были выделены следующие основные темы:

1. Корпоративные ценности и нормы
  - Уважение: Взаимное уважение и уважение мнений коллег.
  - Дружелюбие: Дружеские отношения и поддержка коллег.
  - Командный дух: Единая цель и общие достижения.
  - Взаимовыручка: Взаимопомощь и поддержка в сложных ситуациях.
  - Ответственность: Ответственное отношение к работе.
  - Добропорядочность: Честность и исполнительность.
  - Профессионализм: Качественное выполнение обязанностей.
2. Корпоративные мероприятия
  - Тимбилдинги: Спортивные мероприятия и выездные мероприятия.
  - Праздники: Профессиональные и общие праздники.
  - Совместные выезды: Тимбилдинги и обучающие мероприятия.
  - Круглые столы: Обсуждение актуальных вопросов и нововведений.
3. Коммуникации
  - Внутренние каналы: Outlook, WhatsApp, живая коммуникация.
  - Внешние каналы: Интернет-ресурс госоргана, социальные сети,

контакт-центр 1446.

#### 4. Мотивация и поощрения

- Премии: Денежные поощрения и признание заслуг.
- Бонусы: Дополнительные выплаты и бонусные системы.
- Обучение: Курсы и тренинги, программы повышения квалификации.
- Условия труда: Комфортные рабочие места и современное оборудование.
- Социальные пакеты: Медицинское обслуживание и санаторные путевки.

#### 5. Внешнее восприятие

- Общественное мнение: Восприятие работы госоргана обществом.
- Взаимодействие с внешними органами: Оценка со стороны других госорганов и международных организаций.

#### 6. Будущие вызовы и возможности

- Адаптация к изменениям: Внедрение новых технологий и обновление процессов.
- Развитие новых инициатив: Поддержка инициативности и развитие проектного управления.
- Улучшение условий труда: Конкурентоспособная заработная плата и гибкие графики работы.

В ходе сравнительного анализа было выявлено следующее:

##### 1. Руководители:

- Фокусируются на стратегических аспектах, таких как проектное управление и системы мотивации.
- Подчеркивают важность уважения, дружелюбия и командного духа.

##### 2. Эксперты:

- Акцентируют внимание на операционных аспектах, таких как ежедневные коммуникации и взаимодействие с коллегами.
- Поддержка, взаимовыручка и профессионализм являются ключевыми аспектами для экспертов.

Для иллюстрации ключевых тем были выделены следующие цитаты:

- Уважение: "Я бы назвала уважение, дружеские отношения и помощь." (Спикер 3)
- Дружелюбие: "Основные ценности: дружелюбие, взаимовыручка и понимание нашего коллектива." (Спикер 1)
- Тимбилдинги: "У нас один раз в год бывают тимбилдинги летом, выезжаем, проводятся спортивные мероприятия." (Спикер 3)
- Мотивация: "Мотивация в виде премий, поощрений, грамот, дипломов, медалей." (Спикер 3)
- Общественное мнение: "Общественное мнение часто критично, но есть и положительные отзывы." (Спикер 4)

Подсчитано количество упоминаний различных тем:

Уважение: 10 упоминаний

Дружелюбие: 8 упоминаний  
Поддержка: 12 упоминаний  
Тимбилдинги: 8 упоминаний  
Мотивация: 12 упоминаний

На основе проведенного анализа были разработаны следующие рекомендации:

1. Продолжение и развитие корпоративных мероприятий: Регулярные тимбилдинги, как внутри государственного органа, так и между другими государственными органами, праздники и круглые столы помогают поддерживать командный дух и сплоченность коллектива.
2. Улучшение внутренних коммуникаций: Оптимизация и интеграция информационных систем для упрощения внутренней коммуникации и повышения эффективности работы.
3. Повышение мотивации сотрудников: Введение дополнительных премий, бонусов и других поощрений, а также улучшение условий труда.
4. Инвестиции в обучение и развитие: Продолжение и расширение программ обучения и повышения квалификации.
5. Работа с общественным мнением: Повышение имиджа госслужащих и работа с общественным мнением для улучшения восприятия работы БНС.
6. Поддержка инициативности: Создание и поддержка сообществ для инициативных сотрудников, особенно молодежи, для стимулирования новых идей и проектов.

**Проведенный анализ позволил выявить основные темы и тенденции, связанные с корпоративной культурой в БНС. Выявленные ценности, такие как уважение, дружелюбие и поддержка, играют ключевую роль в формировании позитивной рабочей среды. Корпоративные мероприятия, эффективные коммуникации и мотивационные программы способствуют сплоченности и удовлетворенности сотрудников. Важно продолжать развивать и поддерживать эти аспекты для дальнейшего улучшения корпоративной культуры и адаптации к изменяющимся условиям.**

Проведенный количественный анализ по итогам опроса в БНС выявил следующие проблемы:

1. Сопrotивление изменениям
  - Низкий индекс «Создание изменений» указывает на то, что в госорганах существует сопротивление нововведениям, что препятствует гибкости и адаптации к переменам во внешней среде.
2. Недостаточная ориентация на клиента (граждан)
  - Низкая оценка индекса «Ориентированности на клиента» отражает отсутствие достаточной фокусировки на потребностях и запросах граждан, что является критическим для повышения качества государственных услуг
3. Низкий уровень инновационной активности и принятия риска
  - Невысокие оценки, связанные с инновациями и готовностью к рискам, говорят о консервативности корпоративной культуры, что может тормозить внедрение современных подходов и практик.

#### 4. Высокая дисперсия в оценках по некоторым индексам

- Индексы «Развитие способностей», «Командная направленность» и «Цели» имеют наибольшую дисперсию данных, что указывает на вариативность восприятия этих аспектов среди сотрудников.

Действия:

##### Повышение гибкости и инновационной активности

- Программы по управлению изменениями: Разработка и реализация программ, направленных на улучшение адаптации к изменениям и развитие открытости к инновациям.
- Культура инноваций: Создание внутренних стимулов для инноваций, включая вознаграждение и поддержку инициатив и предложений сотрудников.

##### Усиление ориентированности на клиента

- Обучение сотрудников: Введение программ обучения для развития навыков обслуживания граждан и понимания их потребностей.
- Обратная связь от граждан: Установление систем сбора и анализа обратной связи от граждан, а также внедрение механизмов для оперативного реагирования на эту обратную связь.

##### Стимулирование инновационной культуры и принятия рисков

- Поддержка рискованных проектов: Поощрение и поддержка сотрудников, готовых инициировать и реализовывать инновационные проекты, даже если они сопряжены с риском.
- Инновационные платформы: Создание и поддержка платформ для обмена идеями и опытом, которые могут вдохновить на новшества и эксперименты.

##### Устранение дисперсии в оценках

- Единые стандарты и процедуры: Внедрение единых стандартов и процедур, чтобы устранить вариативность восприятия и повысить согласованность среди сотрудников.
- Коммуникация и сотрудничество: Развитие внутренней коммуникации и сотрудничества, чтобы все сотрудники понимали и следовали общим целям и ценностям.

##### Введение системы мониторинга

- Регулярные опросы и исследования: проводить регулярные опросы сотрудников для мониторинга состояния корпоративной культуры.
- Ключевые показатели эффективности (KPI): установить четкие KPI для оценки прогресса в улучшении корпоративной культуры.

##### Разработка и внедрение программы развития корпоративной культуры

- Обучающие программы: Введение тренингов и семинаров по вопросам корпоративной этики, командной работы и инновационной деятельности.
- Менторские программы: Создание менторских и коучинговых программ для новых сотрудников для их быстрой интеграции в культуру организации.

##### Создание лаборатории корпоративной культуры



- Исследовательская деятельность: Организация лаборатории, которая будет проводить исследования и анализ корпоративной культуры, разрабатывать новые методы и подходы.
- Пилотные проекты: Реализация пилотных проектов по внедрению инновационных практик и оценка их эффективности.

#### Внедрение цифровых технологий

- Электронные платформы: Разработка и внедрение электронных платформ для обмена знаниями, идеями и лучшими практиками.
- Автоматизация процессов: Автоматизация процессов управления и контроля, что повысит прозрачность и эффективность работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерском проекте были поставлены цели и задачи по определению существующих противоречий и проблем, связанных с оценкой развития и управления корпоративной культурой, и определением ее влияния на показатели развития органа.

В соответствии с поставленными задачами проведенное исследование позволило сделать следующие **выводы** и **разработать предложения** по развитию корпоративной культуры в государственных органах.

Заключение магистерской работы под названием «Перспективы развития корпоративной культуры в государственных органах Республики Казахстан» подводит итоги проведенного исследования. Актуальность работы была основана на Концепции развития Государственного управления Республики Казахстан до 2030 года, акцентирующая внимание на необходимости перехода от административно-контрольной модели к модели, направленной на человека.

В рамках исследования были определены концептуальные основы корпоративной культуры, включая определения и модели.

В исследовании были также рассмотрены особенности корпоративной культуры в различных странах. Например, в американских государственных органах поощряется прозрачность и повышенная ответственность сотрудников за принимаемые решения. В европейских странах, таких как Швеция и Норвегия, приоритетом является прозрачность государственного управления, что обусловлено высоким уровнем доверия граждан к государственным органам. Великобритания и Нидерланды акцентируют внимание на программах развития навыков и компетенций, обучения и карьерного роста. Эстония и Южная Корея выделяют важность инноваций и технического прогресса. В общем, во всех регионах инновации и прогресс занимают важное место, а в западных странах также выделяется прозрачность и обучение.

Научная часть исследования включала диагностику корпоративной культуры в государственных органах Казахстана, а именно в БНС и МНЭ. Для анализа была использована модель Денисона, а также проведены качественные интервью в Бюро национальной статистики. Это позволило выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры в данных органах, определить аспекты, в которых индексы ниже, и наметить направления для улучшения.

В завершение, подведем итоги и вернемся к Концепции развития государственного управления Республики Казахстан до 2030 года, где были указаны проблемные зоны, такие как «недостаточное взаимодействие между гражданами и государством», «низкая эффективность стратегического планирования и проведения реформ», а также «административный характер государственных услуг» и «неконкурентоспособная государственная служба». Наше исследование подтвердило эти проблемные зоны. Мы выявили низкий уровень ориентированности на граждан в обоих органах, что соответствует выводам концепции.

Однако, наше исследование не выявило недостаточной эффективности стратегического планирования, так как в обоих органах стратегическое

развитие получило довольно высокие оценки.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает многие проблемные аспекты, указанные в концепции, и предлагает пути для дальнейшего улучшения корпоративной культуры в государственных органах Казахстана.

В условиях текущих социальных процессов и новых экономических вызовов, включая последствия пандемии, Концепция развития государственного управления Республики Казахстан подчеркивает необходимость формирования моделей принятия решений, основанных на активном участии гражданского общества. Важно строить конструктивный общественный диалог и проводить отчетные встречи перед населением, обеспечивая прозрачность ресурсов. В Концепции отмечено, что в государственных органах отсутствует системный подход к этому.

Наше исследование подтвердило эти выводы. Международный опыт показывает, что многие страны ориентируются на прозрачность государственных услуг, так как это в свою очередь повышает доверие граждан к государственным органам. Наши данные количественного анализа также свидетельствуют о низком уровне ориентированности на граждан в государственных органах Казахстана, что подтверждает необходимость повышения прозрачности и укрепления доверия между гражданами и государственными структурами. Качественный анализ показал, что эксперты отмечают важность таких аспектов, как прозрачность и построение взаимно доверительного диалога с обществом. Это является одним из ключевых аспектов, требующих внимания. Повышение прозрачности и учет интересов общества позволят внедрять более точные и эффективные реформы и стратегические направления.

Еще одним проблемным аспектом, упомянутым в Концепции, является неконкурентоспособная государственная служба. Несмотря на последовательные реформы и внедрение принципов карьерной модели и меритократии, остаются ключевые проблемы, такие как недостаточная профессиональная компетентность. Это обусловлено низким уровнем системы отбора и оценки кадров, вспомогательной ролью службы по управлению персоналом, отсутствием качественной системы повышения квалификации и неконкурентоспособным уровнем оплаты труда работников государственных органов. Также существует дефицит работников с профильными специальностями и высокая текучесть кадров.

Наш качественный анализ подтвердил эти проблемы. Эксперты отметили необходимость повышения мотивации сотрудников через внедрение бонусов и улучшение условий труда. Они также подчеркнули важность инвестиций в обучение и развитие, а также повышение квалификации. Расширение программ обучения и поддержка инициативности, особенно среди молодежи, могут стимулировать новые идеи и проекты.

Проблема заключается в том, что несмотря на высокую оценку уровня обучения, эти знания не всегда применяются на практике, как например было выявлено при анализе данных опроса Денисона в МНЭ. Решение может быть в

предоставлении пропорционального количества полномочий и инициативности сотрудникам, что повысит их мотивацию и качество оказания государственных услуг, а также общее качество работы государственных органов.

**Таким образом, наше исследование подтверждает важность работы над улучшением корпоративной культуры в государственных органах для стратегического развития страны, особенно в аспектах прозрачности, взаимодействия с гражданским обществом и повышения мотивации и компетентности сотрудников. Улучшение этих аспектов будет способствовать повышению доверия и эффективности работы государственных органов Казахстана.**

В свете вышеуказанных выводов, разработаны следующие практические нововведения:

### **Предложения для БНС:**

Внести в Дорожную карту развития государственной статистики и национальной экосистемы данных на 2023-2025 годы, утвержденную приказом Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 14 марта 2023 года № 21 [29], следующие дополнения:

направление 3. «Укрепление аналитического потенциала всех сторон и расширение доступа к данным» дополнить пунктом:

«3.1-1 Усиление эффективности через управление изменениями, ориентацию на граждан и стимулирование инноваций» а также следующими подпунктами:

3.1-1.1 Разработка и внедрение программы управления изменениями:

- создание проектной команды;
- разработка и внедрение: этапов и критериев оценки успеха, плана изменений;
- разработка онлайн-платформы силами своего IT-подразделения для сбора предложений;
- запуск пилотных проектов;
- проведение оценки результатов пилотного проекта и системы обратной связи;
- введение системы вознаграждений за успешное внедрение изменений и достижение ключевых показателей

3.1-1.2 Создание центра обучения и развития изменений:

- организация обучения и тренингов сторонними организациями для руководителей подразделений БНС по темам: «Управление изменениями: стратегия и тактика», «Эмоциональная устойчивость в период изменений», «Лидерство в условиях изменений», «Эффективное управление изменениями»;

- создание информационных бюллетеней и внутренних коммуникационных каналов (таких как корпоративный портал или рассылки), онлайн-платформ для описания предстоящих изменений;

- организация обучения по клиентоориентированности, по развитию инновационного мышления и методам управления рисками

3.1-1.3 Усиление ориентации на клиента (граждан):

- внедрение системы обратной связи от граждан,
- создание службы «одного окна» и клиентских центров для предоставления консультаций

3.1-1.4 Повышение уровня инновационной активности и принятия риска:

- разработка и внедрение программы поддержки инноваций силами своего IT- подразделения, включающей создание инновационных лабораторий;
- проведение хакатонов и конкурсов на лучшие инновационные проекты среди сотрудников;
- внедрение систем поощрений и признаний для сотрудников, предлагающих и реализующих инновационные решения;
- организация стажировок и обмена опытом с ведущими инновационными компаниями и организациями».

### **Предложения для государственных органов РК:**

#### 1. Программа мониторинга

Проводить один раз в полугодие диагностику текущего состояния корпоративной культуры по адаптированному опроснику **на основе модели Денисона**, который будет использоваться для регулярного мониторинга состояния корпоративной культуры.

В случае выявления слабых сторон принимать конкретные мероприятия по улучшению восприятия индексов корпоративной культуры.

2. Разработать для использования в работе **Корпоративный кодекс** государственного органа, как свод основных принципов, норм и правил поведения, морально-этических и деловых норм, которым будут руководствоваться сотрудники. Ознакомливать с Корпоративным кодексом каждого нового сотрудника.

Структура Корпоративного кодекса:

1. Общие положения
  - 1.1. Определение
  - 1.2. Цели и задачи корпоративного кодекса
  - 1.3. Задачи корпоративного кодекса
  - 1.4 Сфера применения корпоративного кодекса
2. Миссия и видение
3. Цели деятельности органа
4. Корпоративные ценности
5. Корпоративные принципы
6. Деловая этика
7. Соблюдение настоящего кодекса.

3. Разработать **Welcome-book** (Приветственная книга) для новых сотрудников государственного органа и Welcome-письмо новому сотруднику перед первым рабочим днем.

Цель: создание позитивного первого впечатления, демонстрация заботы о новых сотрудниках, облегчение процесса адаптации, поддержка корпоративной культуры.

Структура книги:

- 1) Приветственное слово руководителя

- 2) Наша миссия и ценности
- 3) Этический кодекс
- 4) Корпоративный кодекс
- 5) Структура органа
- 6) Руководство
- 7) Маршрут новичка
- 8) Перечень необходимых кадровых документов
- 9) Наставничество и адаптация
- 10) Антикоррупционная политика
- 11) Основные обязанности и ожидания
- 12) Важные контакты
- 13) Полезные ресурсы.

#### 4. Внедрить **рабочие пространства** современного типа.

Для того чтобы рабочие места государственных служащих отвечали современным принципам обустройства эффективных рабочих пространств, необходимо учитывать следующие принципы:

- реализация идеи создания гибких рабочих пространств, поддерживающих текущие рабочие задачи сотрудников;
- преобразование формата рабочих мест государственных служащих с переходом от коридорно-кабинетного типа к формату открытых пространств (open space), в которых необходимо будет учесть следующие элементы:
  - перемещение руководителей структурных департаментов в общее рабочее пространство с их сотрудниками в целях снижения значимости иерархии, исключения замкнутости внутри одного рабочего процесса;
  - **внедрение в рабочее пространство предметов для командного взаимодействия и обмена информацией** (флипчарты, стенды, большие мониторы, электронные доски);
  - оборудовать комнату отдыха для приема пищи, для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки;
  - организовать кружки по интересам для сотрудников;
  - организовать зоны для активного отдыха (например, для настольных игр, дартса или настольного тенниса, шахмат).

5. Создать **лабораторию корпоративной культуры**, направленную на исследование, разработку и внедрение эффективных стратегий и практик для укрепления корпоративной культуры. Лаборатория будет способствовать улучшению рабочих условий, повышению уровня вовлеченности сотрудников и развитию инновационного потенциала организации.

Цель: Повышение эффективности корпоративной культуры.

Задачи: Исследование текущего состояния корпоративной культуры, разработка и внедрение улучшений, мониторинг и оценка результатов.

Мероприятия:

- 1) формирование команды (назначение руководителя проекта, формирование рабочей группы из числа сотрудников Служб по управлению персоналом, сотрудников подразделения, отвечающего за стратегическое планирование, и представителей различных подразделений);

2) проведение анализа текущего состояния (сбор данных через опросы, интервью и фокус-группы с сотрудниками для выявления текущих проблем и сильных сторон; обработка собранных данных для понимания текущего состояния корпоративной культуры);

3) разработка стратегии и плана действий (определение приоритетных направлений, разработка мероприятий, программ тренингов, тимбилдингов, улучшения коммуникаций и т.д.);

4) определение бюджета и ресурсов, необходимых для реализации мероприятий;

5) внедрение инициатив (запуск пилотных проектов в отдельных подразделениях для тестирования разработанных мероприятий, внедрение эффективных инициатив на уровне всего органа);

6) обучение и развитие персонала (проведение тренингов и семинаров для сотрудников и руководителей по вопросам корпоративной культуры, создание образовательных материалов и видеуроков);

7) мониторинг и оценка результатов, подготовка регулярных отчетов для руководства о достигнутых результатах и предложениях по дальнейшему развитию;

8) постоянное улучшение (анализ обратной связи от сотрудников и руководства для выявления новых областей улучшения, адаптация и обновление программ и стратегий на основе полученных данных и изменяющихся условий).

6. Ввести в Службу управления персоналом единицу **специалиста по корпоративной культуре**, желательно с образованием психолога, который будет заниматься вопросами благополучия и анкетами удовлетворенности, а также будет являться ответственным за поддержание и развитие корпоративной культуры на повседневной основе.

В его обязанности будет входить работа по доведению до сотрудников ценностей и принципов органа, составлению планов и программ социального развития коллектива, определению психологических факторов, оказывающих влияние на работающих, проведение тренингов, направленных на повышение мотивации сотрудников, проведение опросов мнений в организации, участие в определении задач социального развития, предоставление рекомендаций руководству по вопросам управления корпоративной культурой, консультирование сотрудников по вопросам профессионального развития и личностного роста.

7. Развивать **корпоративное волонтерство** для улучшения внутренней и внешней репутации органа.

Корпоративное волонтерство — это добровольная работа сотрудников органа, направленная на помощь обществу и решение социальных проблем, при поддержке и поощрении руководством своих сотрудников в участии в волонтерских проектах и программах (*например, социальная помощь (волонтерство в домах престарелых и детских домах), образовательные инициативы (проведение уроков, семинаров в школах и университетах)*),

*субботники и посадка деревьев, благотворительные акции в защиту животных, пропаганда здорового образа жизни и другое).*

Цель: повышение репутации госоргана в глазах общественности, усиление командного духа и улучшение морального климата внутри коллектива, возможность для сотрудника внести вклад в общество и почувствовать свою значимость, вовлеченность сотрудников в деятельность госоргана.

8. Проведение **имиджевых программ** для государственного органа, направленных на улучшение восприятия организации как внутри коллектива, так и среди общественности. Размещение информации о проводимых программах и победителях на интернет-ресурсе государственного органа и в социальных сетях.

Предлагаемые темы: «История успеха работника», «Лучший сотрудник месяца/года», «Лучший наставник», «День семьи», «Социальный вклад», «Идея месяца», «Спорт для всех», «Сила команды», «Таланты и идеи», и другие.

Эти шаги помогут создать более гибкую, инновационную и ориентированную на клиента корпоративную культуру в государственных органах, что, в свою очередь, повысит их общую эффективность и удовлетворенность граждан.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management, 1993. – 309 p.
- 2 Schawrtz H., Davis S.M. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. – 1981. – Vol. 10. – P. 30-48.
- 3 Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб.: Питер, 2000. – 36 с.
- 4 Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 134 с.
- 5 Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey Bass, 1985. – 458 p.
- 6 Зайнуллин С. Б., Зайнуллина О. А. Стандарты корпоративной культуры в 21 веке. – ООО ДиректМедиа, 2021. – 433 с.
- 7 Терещук Е.А. Особенности корпоративной культуры государственных служащих в оценках экспертов. - Социум и власть. 2010 – 6 с.
- 8 Dahl, R. and Lindblom, C.E. Politics, Economics and Welfare. - Harpers, New York, NY, 1953. – 557 p.
- 9 Blumenthal J. M. Candid reflection of a businessman in Washington in Public Management: Public and private perceptions //J. Perry and K. Kraemer, Palo Alto, CA: Mayfield. – 1983. – 389 p.
- 10 Cole R. W. The public sector: The conflict between accountability and efficiency //Australian journal of public Administration. – 1988. – Т. 47. – №. 3. – P. 223-232.
- 11 Hughes, O. Public Management and Administration - Macmillan, London. –313 p.
- 12 Day, P. and Klein, R. Accountabilities in Five Public Services - Tavistock, London, 1987 – 259 p.
- 13 Perry, J. and Rainey, H. The public-private distinction in organisation theory: a critique and research agenda - Academy of Management Review, 1988 - Vol. 13 No. 2. - P. 182-201.
- 14 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры //СПб.: Питер. – 2001. – Т. 320. – с. 24.
- 15 Denison, D. Introduction to the Denison model [Электронный ресурс]. – URL: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Дата обращения: 10.04.2024
- 16 Center for Strategic and International Studies. (2023). The United States has an opportunity to lead in digital development. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.csis.org/analysis/united-states-has-opportunity-lead-digital-development> Дата обращения: 20.12.2023
- 17 ISACA. (2023). The role of transparency and accountability in digital transformation. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2023/the-role-of-transparency-and-accountability-in-digital-transformation> Дата обращения: 20.12.2023.
- 18 Арутюнян Г. А. Эстонский опыт цифрового развития и пути его применения в Армении // РППЭ. 2021. №12 (134). URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/estonskiy-opyt-tsifrovogo-razvitiya-i-puti-ego-primeneniya-v-armenii> Дата обращения: 06.05.2024.
- 19 World Bank. (2022). Digital, the door to a better world: Digital government strategy and cases in Korea. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2022/02/24/digital-the-door-to-a-better-world-digital-government-strategy-and-cases-in-korea> Дата обращения: 20.12.2023.
- 20 Руденко Л. Г., Дегтярь Н. П. Сущность КРП и его роль в управлении предприятием //Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – №. 2 (21). – С. 50-54.
- 21 Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт //Ars administrandi. – 2012. – №. 4. – С. 41-55.
- 22 Юрьева О.В. Модели профессиональных компетенций в сфере государственного и муниципального управления: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.abadawecan.ru/index.php?cat=science&id=8> Дата обращения: 14.11.2023.
- 23 Johnson R. B., Onwuegbuzie A. J. Mixed methods research: A research paradigm whose time has come //Educational researcher. – 2004. – Т. 33. – №. 7. – С. 14-26.
- 24 Tashakkori A., Teddlie C. Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research. – SAGE publications, 2021. – 912 p.
- 25 Maxwell J. A. Qualitative research design: An interactive approach. – Sage publications, 2012. – 232 p.
- 26 Bryman A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? //Qualitative research. – 2006. – Т. 6. – №. 1. – С. 97-113.
- 27 Denison, D. Denison culture interpretation guide [Электронный ресурс]. – URL: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison-culture-interpretation-guide.pdf> Дата обращения: 15.04.2024
- 28 IBM Corp. Released 2020. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0. Armonk, NY: IBM Corp
- 29 Приказ Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 14 марта 2023 года № 21. Дорожная карта развития государственной статистики и национальной экосистемы данных на 2023-2025 годы

## Приложение 1

### Анкета для диагностики организационной культуры Д. Денисона

№	Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 5)
	Приспособляемость «Индекс создания изменений»	1 2 3 4 5
1	Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов	1 2 3 4 5
2	Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов, и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде	1 2 3 4 5
3	Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы	1 2 3 4 5
4	Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников	1 2 3 4 5
5	Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение	1 2 3 4 5
	«Индекс ориентированности на клиента»	1 2 3 4 5
6	Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации	1 2 3 4 5
7	Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения	1 2 3 4 5
8	Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента	1 2 3 4 5
9	Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами	1 2 3 4 5
10	Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях	1 2 3 4 5
	«Индекс организационного обучения»	1 2 3 4 5
11	Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска	1 2 3 4 5
12	Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования	1 2 3 4 5
13	В работе организации нет больших упущений	1 2 3 4 5
14	Обучение — важная цель ежедневной работы	1 2 3 4 5
15	Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает»	1 2 3 4 5
	Миссия «Индекс стратегического направления»	1 2 3 4 5
16	Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе	1 2 3 4 5
17	Эта организация имеет долгосрочную цель и направление	1 2 3 4 5
18	Мне ясно стратегическое направление этой организации	1 2 3 4 5
19	Эта организация имеет ясную стратегию на будущее	1 2 3 4 5
20	Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии	1 2 3 4 5
	«Индекс целей»	1 2 3 4 5
21	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями	1 2 3 4 5
22	Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели	1 2 3 4 5

23	Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть	1 2 3 4 5
24	Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями	1 2 3 4 5
25	Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте	1 2 3 4 5
	«Индекс видения»	1 2 3 4 5
26	У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации	1 2 3 4 5
27	Лидеры в этой организации ориентированы на будущее	1 2 3 4 5
28	Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации	1 2 3 4 5
29	Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих	1 2 3 4 5
30	Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы	1 2 3 4 5
	Последовательность «Индекс координации и интеграции»	1 2 3 4 5
31	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем	1 2 3 4 5
32	Существует четкое выстраивание целей по уровням организации	1 2 3 4 5
33	Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу	1 2 3 4 5
34	Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации	1 2 3 4 5
35	Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании	1 2 3 4 5
	«Индекс согласия»	1 2 3 4 5
36	Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта	1 2 3 4 5
37	Эта фирма имеет сильную организационную культуру	1 2 3 4 5
38	Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации	1 2 3 4 5
39	Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам	1 2 3 4 5
40	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам	1 2 3 4 5
	«Индекс ключевых ценностей»	1 2 3 4 5
41	В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса	1 2 3 4 5
42	Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления	1 2 3 4 5
43	Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом	1 2 3 4 5
44	Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного	1 2 3 4 5
45	Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности	1 2 3 4 5
	Причастность «Индекс полномочия»	1 2 3 4 5
46	Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу	1 2 3 4 5
47	Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация	1 2 3 4 5
48	Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным	1 2 3 4 5
49	Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации	1 2 3 4 5

50	Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника	1 2 3 4 5
	«Индекс развития способностей»	1 2 3 4 5
51	Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно	1 2 3 4 5
52	Способности людей в этой организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества	1 2 3 4 5
53	Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих	1 2 3 4 5
54	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет	1 2 3 4 5
55	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки	1 2 3 4 5
	«Индекс командной ориентации»	1 2 3 4 5
56	Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются	1 2 3 4 5
57	Работать в этой организации значит быть частью команды	1 2 3 4 5
58	Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации	1 2 3 4 5
59	Команды – первичные строительные блоки этой организации	1 2 3 4 5
60	В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии	1 2 3 4 5

## Приложение 2

### Вопросы экспертного интервью

1. Какие три слова лучше всего описывают корпоративную культуру вашей организации? Какие основные ценности лежат в основе работы вашего государственного органа?

2. Какие поведенческие нормы считаются приемлемыми в вашей организации, и как они влияют на принятие решений?

3. Можете ли вы привести примеры конкретных практик или традиций, которые поддерживают корпоративную культуру в вашем государственном органе?

4. Каковы основные каналы коммуникации внутри вашего государственного органа? Насколько они эффективны для поддержания корпоративной культуры?

5. Как вы оцениваете уровень вовлеченности и мотивации сотрудников в рамках существующей корпоративной культуры?

6. Как, по вашему мнению, внешняя среда (общество, государственные институты) воспринимает корпоративную культуру вашего органа?

7. Какие вызовы и возможности для развития корпоративной культуры вы видите в будущем? Какие шаги предпринимаются вашим государственным органом для адаптации и развития корпоративной культуры в соответствии с изменяющимися условиями?