

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 09001467
Запорожца Богдана Сергеевича

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
ст. преподаватель Давтян Д.В.

БЕЛГОРОД, 2019 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	8
РАЗДЕЛ II.	ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА	24
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		58
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		61
ПРИЛОЖЕНИЯ		66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Особенно это актуально для органов, регулирующих общественную жизнь, таких, как органы государственного и местного управления.

Культура организации рассматривается как сильный стратегический инструмент, дающий создать коллектив, ориентировать людей на цели и результаты работы, мобилизовать инициативу и мотивировать качество предоставляемых услуг. Увеличение конкурентоспособности и социально-экономической эффективности государственной организации невозможно без реализации и постоянной модернизации корпоративной культуры управления.

Корпоративная культура представляет собой совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Возросшая интенсивность, интеллектуальность и эмоциональная напряженность работы современного управляющего, требования к результативному функционированию компании, грамотному отбору и расстановке работников, формированию результативных команд повергли к тому, что современная управленческая работа все теснее соприкасается с корпоративной культурой и научно-психологическими знаниями.

По мере развития и укрепления новых экономических отношений, а также ориентация на опыт развитых стран, стало очевидным, что корпоративная культура – это не чуждое явление для российского механизма управления, а один из действенных инструментов повышения эффективности деятельности муниципальных служащих в условиях рыночной экономики.

Органы местного самоуправления, несмотря на свою специфику, развиваются по тем же законам, что и любая организация. Их функциональные возможности зависят не только от правового статуса, внутренней структуры и контролируемых ресурсов, но и от состояния организационной и корпоративной среды.

Корпоративная культура формирует у муниципальных служащих чувство социальной защищенности, дает ощущение надежности и стабильности работы и стимулирует высокую ответственность работника, желание работать и самосовершенствоваться.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена следующими факторами:

– составляющие корпоративную среду неформальные (корпоративные) отношения оказывают существенное влияние на эффективность функционирования структур муниципального самоуправления и деятельность каждого отдельного работника;

– управление формированием системы корпоративных отношений в исполнительных органах муниципального самоуправления подразумевает использование технологий, которые создают благоприятные условия для появления тенденций развития коллективизма и снижения риска деформации корпоративной среды.

Степень разработанности темы. Тема корпоративной культуры порождает все больший интерес ученых не только лишь в силу особенного, междисциплинарного положения, но и в силу большой практической и экономической роли для жизнедеятельности учреждений. Она исследуется теоретиками различных направлений: психологами, социологами, экономистами, специалистами по управлению. К примеру, данная тема раскрыта в работах таких специалистов, как А.А. Аникеев, А.А. Бельтюкова, Т.П. Галкина, Г.В. Герасимова, А.В. Окатов, М.В. Подколзина¹.

¹Аникеев А.А. Организационная культура и ее влияние на реализацию стратегии компании // Мотивация и оплата труда. 2017. №2. С. 52-67; Бельтюкова А.А.

Инновационная корпоративная культура и её влияние на инновационную активность персонала освещаются в работах М. Н. Безлепкина, Ж. А. Мингалева.¹

Анализом и оценкой развития корпоративной культуры в системе муниципального управления занимались такие авторы как: А.Н. Веденева, А.А. Николаева, Е. В. Полищук, Е.Н. Пясецкая².

Несмотря на выявленный интерес исследователей к названным проблемам, теоретические основы развития корпоративной культуры в современной науке только начинают складываться. Многие принципиальные вопросы, в том числе, связанные с определением сфер и перспективных форм совершенствования корпоративной культуры в органах муниципального управления пока только обозначены.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью обеспечения развития механизма корпоративной культуры муниципальных служащих и недостаточной разработанностью механизмов воздействия на этот процесс в администрации Белгородского района.

Объект исследования – корпоративная культура в органах муниципальной власти.

Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. №1. С. 52-56; Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2015; Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. №4. С.89-91; Подколзина М.В. Организационная культура как механизм повышения эффективности деятельности предприятия // Концепт. 2017. № 1. С.122.

¹ Безлепкин М. Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала. М., 2014. С.102; Мингалева Ж. А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития. 2015. С.38.

²Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Дашков и К. 2015. С. 80-89; Николаева А.А., Рационализация социальных взаимодействий в современном обществе // Путь науки. 2016. №8 (30). С. 83-85; Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. 2014. № 3. С. 12-18; Пясецкая Е.Н. Проблемы регуляции профессиональной культуры публичных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. № 12. С. 80-84.

Предмет исследования – механизм совершенствования корпоративной культуры в администрации Белгородского района.

Цель работы – разработка направлений развития корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления развитием корпоративной культуры;
- проанализировать практику управления развитием корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района
- предложить направления развития корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Теоретико-методологической основой исследования послужили: системный, структурно–функциональный, институциональный и феноменологический подходы. Также исследование основано на содержании работ В.Г. Афанасьева, Л. фон Берталанфи, А.Н. Кочергин, И.Н. Пугиной¹, позволивших рассмотреть управление развитием корпоративной культуры как системы, изменяющуюся в результате взаимодействия отдельных элементов с внешней средой.

В процессе решения задач исследования автором применялись методы сравнительного, социокультурного и исторического подходов. В работе также использован многофакторный подход при рассмотрении проблемы специфики и трансформации российской корпоративной культуры.

Эмпирическую базу исследования. Эмпирический анализ представлен нормативно-правовыми актами Российской Федерации,

¹ Афанасьев В.Г. Человек в системах управления. М., 1975; Берталанфи Л. фон Общая теория систем – Критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов; под общ. ред. вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М., 1969; Кочергин А.Н. Культура как система // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 1 (75); Пугина И.Н. Культура личности как система : автореф. дис. ... канд. филос. наук. Харьков, 2000.

субъектов Российской Федерации и муниципальных образований¹ и материалами, полученными в ходе прохождения преддипломной практики, исследования различных авторов², публицистические статьи и справочно–аналитические материалы, а также материалы социологического опроса работников администрации Белгородского района (май 2017, N = 30).

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования рекомендаций органами муниципальной власти по формированию благоприятных условий для развития корпоративной культуры у муниципальных служащих.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

¹ См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. От 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 06.01.2019); Устав муниципального района «Белгородский район» Белгородской области // Официальный сайт Белгородского района URL. <http://belrn.ru/> (дата обращения: 06.01.2019).

² Анисимов Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных гражданских служащих. Белгород, 2013; Шаповалова И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры. Белгород, 2014.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Возрастающий интерес к феномену корпоративной культуры является причиной появления в литературе большого количества определений данного понятия. Возникшее в 19 веке понятие со временем преобразалось и менялось.

«Культура - это система отношений, действий и артефактов, которые выдерживают испытание временем и формируют у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию». «Культура - это связующее звено, скрепляющее организацию и объединяющее людей вокруг общих ценностей, и убеждений. ... Символы воплощают и выражают культуру организации: систему убеждений, ценностей, обычаев и артефактов...»¹.

Сейчас под корпоративной культурой понимают модель поведения внутри организации, сформированную в процессе функционирования предприятия и разделяемую всеми членами коллектива.

Корпоративная культура представляет собой ценности, правила, нормы и традиции по которым живут сотрудники. Ее основой является философия компании, которая предопределяет систему ценностей и общее видение развития предприятия. Таким образом, корпоративная культура отражает коллективный дух компании, ее внутренний мир. Существует три уровня корпоративной культуры: внешний, внутренний и скрытый².

Эти уровни выделены Э. Шейном по степени визуализации на влияния на поведение членов организации.

Первый уровень – внешний. Внешний уровень представляет собой то, как компанию видят потребители, конкуренты и общество. К данному

¹Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. М., 2015. С. 258.

² Шалагинов Ю.А.Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих // Политика, экономика и инновации. 2017. №1. С. 7.

уровню относятся структура организации, система лидерства, стиль организации, технология и продукция деятельности, манера общения и поведение членов организации.

Второй уровень – внутренний – ценности, выраженные в действиях сотрудников. Обнаружение этих ценностей возможно путем проведения глубинных интервью с сотрудниками, контент-анализа внутренней документации и т.п.

Третий уровень является скрытым. Он включает в себя основополагающие убеждения, которые разделяют все сотрудники компании.

В основе любой корпоративной культуры лежат составляющие ее элементы, которые несут в себе определенное значение¹.

В. А. Спивак соединил всевозможные критерии анализа и выделили десять основных элементов, которые наиболее характеризуют и ценятся в любой корпоративной культуре:

1. Видение на стратегическое развитие компании, осознание своего места в компании. Компания осуществляет свою деятельность в соответствии с поставленными целями, сотрудник разделяет поставленные цели, ищет пути их достижения, определяет для себя направление развития.

Одни компании ценят сдержанность своих работников в вопросах их настроений и проблем, другие – поощряют эмоциональную поддержку и проявление своих переживаний.

2. Ценности. Компания определяет для себя приоритеты, что является главным. В компании четко определено что «хорошо», а что «плохо». Таким образом, корпоративные ценности это то, что задает стандарты деятельности предприятия.

3. Традиции, корпоративные ритуалы и церемонии. В компании определены корпоративные праздники, процесс поздравления сотрудников с

¹ Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. №1. С. 52.

ключевыми датами и юбилеями. Данный элемент также включает в себя спонсорство и благотворительность.

4. Нормы поведения. В компании действует этический кодекс, в котором прописаны правила поведения в определенных ситуациях. Влияние на межличностные отношения пола, возраста, национальности, статуса, образованности, объема власти. Соблюдение правил этикета, степень формализации отношений, принятые формы разрешения конфликтов.

5. Корпоративный стиль. В компании определен внешний вид офисов, дресс-код сотрудников. К корпоративному стилю относятся комплекс текстовых, языковых и визуальных компонентов создания имиджа организации. В компании может выпускаться корпоративная газета, доски объявлений. Ярким элементом корпоративного стиля являются логотип, корпоративный флаг и гимн, праздничные украшения, сувениры и подарки.

6. Взаимоотношения. Правила и способы коммуникации между сотрудниками и отделами. Политика ведения диалога с клиентами, партнерами, конкурентами. В компании определены информационные потоки: вертикальные исходящие и восходящие, горизонтальные, способы и средства коммуникации. Данный раздел также включает внешние отношения с обществом и заинтересованными сторонами. Их реализация посредством телефонных разговоров, электронных сообщений, СМИ и публичных выступлений.

7. Вера и единство команды. Цели организации достигаются путем коллективной работы и веры в успех своей компании. Вера в успех, руководство, свои силы, свою команду. Отношение к коллегам, клиентам, обществу, к злу и агрессии. Вера в морали и религии.

8. Отношение к времени. Время – важнейший ресурс, сотрудник соблюдает временные параметры организации и не нарушает их. Каждая компания самостоятельно определяет для себя временной распорядок, степень точности и относительности времени у работников.

9. Процесс развития работника. Компания определяет обстановку и стиль работы: опора на интеллект или силу, творческая обстановка или рутина, способ циркуляции информации. Создается ли в компании атмосфера, способствующая самореализации, перспективы роста. Проводит ли компания обучение своих сотрудников, имеется ли корпоративный институт, наставничество.

10. Трудовая этика, мотивация. В компании определено отношение к работе, рабочему месту, характеристики трудовой деятельности, рабочие привычки, связь между вкладом сотрудника и его поощрением, планирование профессиональной карьеры сотрудника. В совокупности указанные элементы отражают и придают смысл корпоративной культуре организации¹.

Содержание культуры в системе муниципального управления определяется не только суммой ожиданий и реального положения вещей в организации, но и их связью между собой и тем, как они формируют профиль определённой культуры. Таким образом, отличительной чертой культуры в органах муниципальной власти являются ее приоритетные базовые характеристики, основывающиеся на общественной работе. Корпоративная культура муниципальной службы и ее элементы выполняют ряд функций, которые определяют эффективность административных структур.

Функции представлены в таблице 1.

¹ Спивак В. А. Корпоративная культура. М., 2015. С. 128.

Таблица 1

Функции корпоративной культуры в органах муниципальной власти ¹

Функция	Характеристика
Имиджевая	Развитая корпоративная культура позволяет создавать положительный внешний образ муниципального служащего и, как следствие, привлекать новых сотрудников
Мотивационная	Корпоративная культура вдохновляет сотрудников на достижение целей и качественное выполнение работы
Вовлекающая	Каждый муниципальный служащий вовлечен в жизнь организации
Идентифицирующая	Внутренняя культура организации способствует самоидентификации сотрудников муниципальной службы, их принадлежности к команде и развивает ощущение собственной важности
Адаптивная	Обеспечивает быструю адаптацию новых сотрудников в коллективе
Управленческая	Формирует нормы и правила управления командой, подразделениями в организации
Системообразующая	Систематизирует работу подразделений административных структур и делает ее эффективной

Из приведенной таблицы можно сделать вывод, что корпоративная культура работников муниципальной службы осуществляет свои функции на разных этапах развития организации, является индикатором норм поведения, пробуждает скрытый потенциал сотрудников, предполагает самосовершенствование служащих и препятствует развитию нежелательных тенденций в коллективе. Помимо внутренней атмосферы организации, корпоративная культура формирует имидж муниципальной службы для заинтересованных сторон. Формирование корпоративной культуры происходит под действием стихийных и направленных факторов.

Стихийные факторы – внешняя среда, в которой функционирует организация, включая социальную значимость, место организации в обществе, общественные нормы.

Направленные факторы – это целенаправленные действия руководства и сотрудников муниципальной службы на формирование корпоративной культуры².

¹ Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. М., 2014. С. 258.

² Спивак В. А. Корпоративная культура. Москва, 2013. С. 353.

Как правило, формирование корпоративной культуры с нуля осуществляется крайне редко, такое возможно лишь для только созданных организаций.

Обычно формирование корпоративной культуры сотрудников муниципальной службы начинается с изменения уже сформировавшийся в организации культуры. Важно понимать, что корпоративная культура рождается внутри организации, а не внедряется извне.

Существует множество моделей формирования корпоративной культуры сотрудников муниципальной службы в уже существующей организации, однако все из них имеют общие черты:

1. Переформулируйте основные цели деятельности предприятия. Сотрудники должны понимать цель своей работы и цель функционирования всей организации.

2. Продемонстрируйте сотрудникам муниципальной службы приверженность руководства корпоративной культуре. Руководители должны стать трансляторами корпоративной культуры и поощрять ее принятие сотрудниками.

3. Создайте благоприятные условия для развития корпоративной культуры. Поощряйте сотрудников муниципальной службы за соблюдение принципов и целей организации.

4. Учитывайте особенности корпоративной культуры при наборе новых специалистов.

5. Поощряйте как соблюдение принципов корпоративной культуры, так и конструктивные инновационные предложения. Культура организации должна развиваться и адаптироваться к особенностям среды¹.

Формирование корпоративной культуры в муниципальных органах власти – бесконечный процесс. Первые результаты будут заметны лишь через годы. Можно выделить основные элементы сформированной корпоративной культуры:

¹ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2015. С. 36

1. Идеал. Идеальное состояние организации, к которому она стремится. Часто этот идеал выходит за рамки возможностей. Руководители и сотрудники организации должны разделять этот идеал.

2. Ценности. В организации сформулированы те понятия, которые признаются хорошими для организации. Либо сформулировано то, что считается недопустимым в организации.

3. Цели. В организации сформулированы основные долгосрочные цели, и деятельность компании основана на достижении этих целей. В стратегическом планировании эти цели называют «миссия организации».

4. Знания. Общие формулировки знаний и практических навыков, которые необходимы для достижения целей компании, ключевые компетенции сотрудниками муниципальной службы.

5. Стиль поведения. Яркие, отличительные приемы поведения организации, используемые для достижения целей.

6. Климат. Простые и заметные принципы взаимоотношений в организации, внешние атрибуты, символика, дресс-код.

7. Процедуры. Управленческие технологии организации: целеполагание, мотивирование, политика в области качества и управления персоналом муниципальной службы¹.

Таким образом, в сформированной корпоративной культуре появляются свои отличительные особенности, такие как стиль поведения и позиционирования себя в обществе, знания и идеалы.

Кардинальные трансформации, произошедшие в конце XX века в России определили необходимость формирования новых способов управления в системе муниципальной службы в целом. Новые способы управления сотрудниками муниципальной службы должны были ориентировать руководства муниципальных структур на качественные преобразования, а именно на развитие профессионального менеджмента, на

¹ Аксеновская Л.Н. Методика диагностики степени сформированности субордеров корпоративной культуры // Известия. Саратовского университета. 2015. №4. С. 72.

креативность процесса деятельности, командный потенциал работников и т. д. Всё это несёт в себе новый оттенок, выражающийся в понятии «корпоративная культура муниципальной службы».

В настоящее время нет нормативной базы описывающей внедрение и функционирование корпоративной культуры в систему муниципальной службы. Каждая организация выстраивает ее, самостоятельно опираясь на теоретические основы корпоративной культуры.

Изучение корпоративной культуры в органах государственного и муниципального управления началось в XX веке, поэтому многие модели корпоративных культур потеряли свою актуальность. Особое влияние на это оказало развитие новых управленческих технологий, которые сформировали новые типы организационных культур в органах муниципального управления.

Характеристика современных типов корпоративных культур, которые присущи и органам власти, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Типология корпоративных культур¹

Тип корпоративной культуры	Характеристика	Особенности	Главные ценности	Недостаток	Компании
«Ролевая модель»	Рабочий процесс продуман до мелочей, сбои в процессе сведены до минимума, сотрудник – маленький винтик в большом механизме,	Наличие четкой иерархии, строгих должностных инструкций (ДИ), правил, дресс-кода, формальных коммуникаций	Надежность, стабильность, построение стабильной организации, рациональность	Организация не может быстро реагировать на внешние изменения, эффективна только в условиях стабильного функционирования	Крупные компании с разными департаментами и большим штатом сотрудников
«Семья»	Теплая дружеская атмосфера внутри коллектива. Мотивация имеет прямое влияние на эффективность работы	Преданность традициям, сплоченность, общность	Комфортные условия труда, социальная защищенность, помощь в кризисных ситуациях		Стабильность в работе, устойчивое социально-психологическое состояние коллектива

Проведенный анализ показывает, что в настоящее время существует несколько различных типов корпоративных культур, в том числе и в органах власти. Однако невозможно выделить лучший или худший из них, так как каждый тип необходим и эффективен в разных организациях и при различных условиях функционирования.

Помимо вышеуказанных типов корпоративных культур существуют смешанные типы, для которых возможно смешение черт из разных типов. Это характерно для организаций:

- быстроразвивающихся (от малой структуры управления, к

¹ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2015. С. 36

большей);

- которые были поглощены иными, организационными структурами;
- которые переживают частую смену руководства¹.

Приведенные в таблице параметры позволяют выявить и охарактеризовать ведущий тип корпоративной культуры в организациях муниципальной власти. Знание типа корпоративной культуры позволяет оценивать совместимость культур различных организаций, прогнозировать развитие их взаимодействия и регулировать спорные вопросы.

Владение определёнными методическими приемами позволяет на глубинном уровне оценить корпоративную культуру муниципальных служащих и ее слабые места. На практике разработаны три основных подхода к оценке корпоративной культуры:

1. Исследователь оценивает культуру изнутри «погружаясь» в деятельность муниципальных служащих, действует как сопричастный наблюдатель.

2. Исследование проводится путем анализа языка документов, отчетности, бесед и рассказов сотрудников муниципальной службы, с целью выявления основных элементов корпоративной культуры.

3. С помощью вопросников исследователь проводит собеседование с сотрудниками муниципальной службы для оценки конкретных проявлений корпоративной культуры.

Как правило, оценка и измерение корпоративной культуры в органах муниципальной власти осуществляется при «культурных изменениях» в организации. Это можно сделать различными методами, например:

1. Метод системного анализа.
2. Метод опроса/анкетирования/интервью.
3. Социометрический метод.
4. Описание элементов корпоративной культуры.
5. Определение типа корпоративной культуры.

¹ Спивак В. А. Корпоративная культура. М., 2013. С. 356.

6. Статистический метод (нормативный, сравнительный).
7. Метод «было-стало-должно быть».
8. Анализ документации и процессов организации.
9. Фокус-группы.
10. Аналитические сессии.
11. Диагностика по методике OSAI (Камерон, Куинн)¹.

Из приведенных выше методов наиболее достоверными являются методы анкетирования и интервьюирования сотрудников муниципальной службы, так как они позволяют непосредственно у сотрудников выявить их отношение к корпоративной культуре. Данные методы позволяют установить важные для сотрудника элементы и ценности организации. Метод анкетирования является трудоемким, однако он позволяет сделать соответствующие обобщения и выводы.

В настоящее время концепция управления в России рассматривает социальную ответственность руководства как ключевой элемент эффективного производства, уделяется внимание сотрудникам организации и условиям для развития их потенциала.

В данной ситуации корпоративная культура сотрудников муниципальной службы является важнейшим вспомогательным средством для привлечения и мотивации сотрудников. Согласно иерархии потребностей после удовлетворения потребностей первого уровня – физиологических, человек переходит к удовлетворению потребностей второго уровня – ценности, статус в обществе. Корпоративная культура в органах муниципальной власти играет наибольшую роль на втором уровне.

Создание благоприятной рабочей атмосферы в административных структурах это не только материальная сторона, но и духовная. Поэтому необходимо создание общей цели и философии сотрудников.

¹ Аксеновская Л.Н. Корпоративная культура и этика // Организационная психология: люди и риски. 2014. С. 22.

Важно помнить, что корпоративной культурой невозможно управлять напрямую. Можно лишь создать условия для ее развития. Культура любой организации будет зависеть от типа структуры и ее сотрудников, поэтому корпоративная культура муниципальной службы является специфической.

Индивидуальность муниципальной службы включает в себя такие вопросы как:

- ее специализация;
- личность лидера;
- индивидуальные особенности каждого сотрудника;
- стиль руководства и управления;
- способ решения проблем;
- способ распространения и обмена информацией;
- характер взаимоотношений между сотрудниками¹.

Как правило, главным критерием корпоративной культуры в органах муниципальной власти является поведение сотрудников компании.

Существует четыре группы объективных и субъективных компонентов атмосферы организации:

- профессионализм сотрудников муниципальной службы и уровень их взаимодействия;
- лояльность;
- взаимоотношения в организации;
- моральное и материальное поощрение².

Немаловажным критерием корпоративной культуры в органах муниципальной власти является разделение всеми сотрудниками ценностей организации. Сотрудники должны видеть пути профессионального роста и стремиться к лидерству.

¹ Израелян Г. С. Разработка механизмов формирования и развития корпоративной культуры в предпринимательстве. М., 2014. С. 56.

² Аксеновская Л. Н. Социальная психология корпоративной культуры // Саратов: Саратовский государственный университет. 2015. С. 93.

Руководители должны положительно относиться к своим сотрудникам, объективно оценивать их достижения и предоставлять возможности карьерного роста. Хороший психологический климат и дружеские отношения – главные компоненты, позволяющие людям использовать потенциал друг друга для достижения личных целей.

Направления работы в организации, которые прорабатывает корпоративная культура, функционально могут быть разделены следующим образом: координация (с помощью установленных процедур и правил), мотивация (через объяснение смысла выполняемой работы), профилирование (характерные отличия от других предприятий), привлечение кадров (с помощью преимуществ своего предприятия).

Корпоративная культура в органах муниципальной власти, как и любая система, имеет свой цикл жизни, то есть преодолевает все ступеньки от возникновения до ликвидации. Зарождение корпоративной культуры чаще всего происходит с возникновением новой организации и в каком-то смысле определенные элементы данной культуры могут бросить вызов традиционным в обществе взглядам и настроениям.

В настоящее время в России существует четыре типа корпоративной культуры в органах муниципальной власти: бюрократическая, авторитарная, лично-ориентированная и проблемно-ориентированная.

Характеристика каждого типа культуры представлена в таблице 3.

Таблица 3

Типы корпоративных культур в России¹

Тип корпоративной культуры	Характеристика	Источник власти
Бюрократическая	Строгая административная иерархия, сотрудники несут ответственность.	Положение в иерархической структуре, а не личные качества. Все решения принимает начальник.
Авторитарная	Лидер управляет организацией с помощью эффективного менеджмента. Сотрудники могут принимать участие в процессе принятия решений. Строгий контроль работы.	Лидер – руководитель. Имеет характеристики лидера и административную власть.
Личностно-ориентированная	Деятельность сотрудников муниципальной службы не контролируется, огромные возможности для удовлетворения профессиональных амбиций, гибкий график.	Руководитель имеет место первого среди равных, решения принимаются коллективно.
Проблемно-ориентированная	Расплывчатая структура, должностные обязанности четко сформулированы, и каждый человек отвечает за свою сферу. Работа сотрудников строго контролируется.	Руководитель – координатор, не подчеркивает свое лидерство. Решения принимаются коллективно.

¹ Томилов В.В. Культура предпринимательства. СПб., 2014. С. 368.

Так же как и с вопросом мировых типов корпоративных культур в органах муниципальной власти, невозможно четко определить лучшую модель корпоративной культуры, так как каждая из них обладает определенными достоинствами и недостатками. Решающую роль в выборе типа корпоративной культуры является численность сотрудников, наличие уже сформированной культуры в организации.

На основании проведенного теоретического анализа понятия «корпоративная культура», сделаем ряд выводов.

1. Изучаемая с XX века корпоративная культура представляет собой ценности, правила, нормы и традиции по которым живут сотрудники организации. Ее основой является философия организации, которая предопределяет систему ценностей и общее видение развития.

Корпоративная культура в органах муниципальной власти отражает коллективный дух общего дела, ее внутренний мир и существует на трех уровнях: внешний, внутренний и скрытый. Состоит из элементов и выполняет ряд функций, которые определяют эффективность муниципального органа власти.

2. Корпоративная культура в органах муниципальной власти формируется под действием факторов: стихийных и направленных. Стихийные факторы – внешняя среда, в которой функционирует организация. Направленные факторы – это целенаправленные действия руководства и сотрудников на формирование корпоративной культуры.

Однако существует определенная типология корпоративных культур в органах муниципальной власти. В настоящее время в России существует четыре типа корпоративной культуры в системе муниципального управления: бюрократическая, авторитарная, личностно-ориентированная и проблемно-ориентированная.

3. Главным критерием корпоративной культуры в органах муниципальной власти является поведение сотрудников. Сотрудники

должны разделять ценностей организации, видеть пути профессионального роста и стремиться к лидерству.

Владение определёнными методическими приемами позволяет на глубинном уровне оценить корпоративную культуру муниципальных служащих и ее слабые места.

4. В настоящее время нет нормативной базы описывающей внедрение и функционирование корпоративной культуры в органах муниципальной власти. Каждая организация выстраивает ее, самостоятельно опираясь на теоретические основы корпоративной этики.

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА

Белгородский район – административно-территориальная единица (район) и муниципальное образование (муниципальный район) в Белгородской области России.

Административный центр – посёлок Майский.

Белгородский район образован 30 июля 1928 года. Центр - г. Белгород. Территория – 1400 кв. км. Граничит: на западе с Борисовским, на севере – с Яковлевским и Корочанским, на востоке – с Шебекинским районами, на юге – с Харьковской областью Украины. Протяженность с севера на юг составляет 50 километров и с запада на восток – 35 километров.

О проводимой политике органами местного самоуправления муниципального образования можно судить по показателям его экономико-хозяйственной деятельности и удовлетворенностью населения средой проживания.

Численность постоянно проживающего в Белгородского района населения на 1 января 2018 года составила 116 546 тыс. человек (таблица 4).

Таблица 4

Таблица 1 – Численность населения Белгородского района

Муниципальное образование	на 01.01.2016	на 01.01.2017	на 01.01.2018
Белгородский район	114 487	116 297	116 546

По данным статистики численность населения Белгородского района неуклонно растет. Исходя из показателей на 01.01. 2018 гг., можно сделать вывод, что уровень населения вырос почти на 4% по отношению к аналогичному периоду 2016 г. Данное обстоятельство указывает на высокий рейтинг социально-экономического развития территории муниципалитета.

Прежде всего, отметим, что на протяжении многих лет основой стабильного роста Белгородского района остается сельскохозяйственное производство. По итогам 2018 года валовой объем произведенной продукции достигает порядка 16 млрд рублей, что на 8,2 % превышает показатель 2017 года.

Белгородский район - «овощная столица области». В 2018 году на территории района выращено около 27 тыс. тонн овощей закрытого грунта – 86 % от всего объема тепличных овощей, произведенных в области.

Еще одним вектором развития экономики района является промышленное производство. По итогам 2018 года объем производства составил порядка 10,5 млрд рублей, стабильному увеличению этого показателя способствует развитие промышленных парков.

Создание производственных комплексов, максимально приближенных к местам проживания населения, и размещение производственных сил в формате промышленных парков является наиболее оптимальным способом снижения социальной напряженности.

На сегодняшний день, привлечено более 670 млн. рублей, создано 180 рабочих мест, 6 предпринимателями получены субсидии из областного бюджета на сумму более 22 млн. рублей. Как результат – приток в село высококвалифицированных специалистов на рабочие места с достойной заработной платой и повышение качества жизни сельского населения.

Одним из основных показателей социального благополучия Белгородского района, является ввод в эксплуатацию жилых домов. По этому показателю Белгородский район стабильно занимает ведущие позиции в области. За минувший год введено в эксплуатацию 466 тыс. кв. метров жилья (38 % от ввода жилья в целом по области), из них 425 тыс. кв. метров индивидуального (41 % от областного ввода ИЖС).

Развитие экономического потенциала муниципального образования определяет формирование и исполнение местного бюджета.

Общий объем доходов консолидированного бюджета района в 2018 году исполнен в сумме 4,4 млрд. рублей, расходы бюджета составили 4,5 млрд. рублей.

В 2018 году за счет бюджетных средств построены и предоставлены детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей, 28 благоустроенных квартир.

В рамках приоритетного проекта «Формирование комфортной городской среды» в 2018 году благоустроены площадь и аллея в п. Разумное, 2 детские площадки в п. Октябрьский, 4 сквера в п. Новосадовый и с. Стрелецкое, аллея с игровой площадкой в с. Никольское, 19 дворовых и придворовых территорий многоквартирных домов. Сумма выполнения работ составила 178 млн руб.

Местное самоуправление на территории Белгородского района осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации», иными федеральными законами и законами Белгородской области¹.

Администрация Белгородского района является исполнительно-распорядительным органом власти. Администрация Белгородского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Белгородского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Белгородского района.

Организационная структура администрации Белгородского района представлена в приложении 1.

Общая численность работающих в администрации составляет 45 человек из них 19 человек – мужчины, 26 – женщины. Проанализировав

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

кадровый состав по половому признаку за последние 3 года видно, что количество женщин преобладает над количеством мужчин, что в целом отражает тенденцию полового состава муниципальных (таблица 5).

Таблица 5

Распределения кадров администрации Белгородского района¹

На 01.01.2017				На 01.01. 2018				На 01.01.2019			
муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.	
чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
20	47,6	22	52,4	20	46,5	23	54,5	19	42,2	25	57,8

Большая часть персонала (28 человека) на 01.01.2019 г. имеют стаж работы администрации от 5 до 7 лет. 60 % сотрудников находятся в возрасте от 30 до 40 лет.

Возрастная структура персонала администрации Белгородского района представлена на рисунке 1.

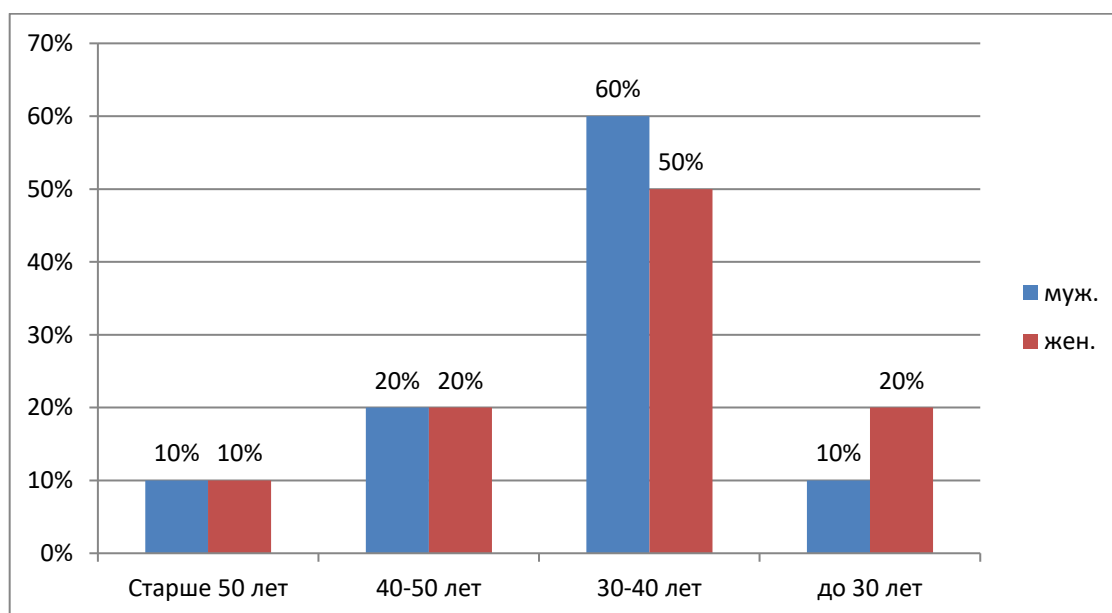


Рисунок 1 - Возрастная структура сотрудников администрации Белгородского района

¹ Кадровая политика // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika/> (дата обращения: 25.05.2018).

Деятельность муниципальных служащих администрации Белгородского района требует от сотрудников наличия определенных знаний, умений и навыков. Как уже было отмечено ранее, в теоретической части, муниципальные служащие должны владеть различными специальностями, аналогов которым нет в производственной сфере. То есть, специализация в государственных и муниципальных учреждениях имеет определенные отличительные признаки, которые проявляются через соответствующее образование в специализированных вузах нашей страны.

Анализируя направление подготовки, можно отметить, что у всех сотрудников администрации он различен. Среди служащих управы есть сотрудники с высшим экономическим, гуманитарным, техническим, юридическим образованием.

На рисунке 2 представлены направления профессиональной подготовки персонала администрации Белгородского района.

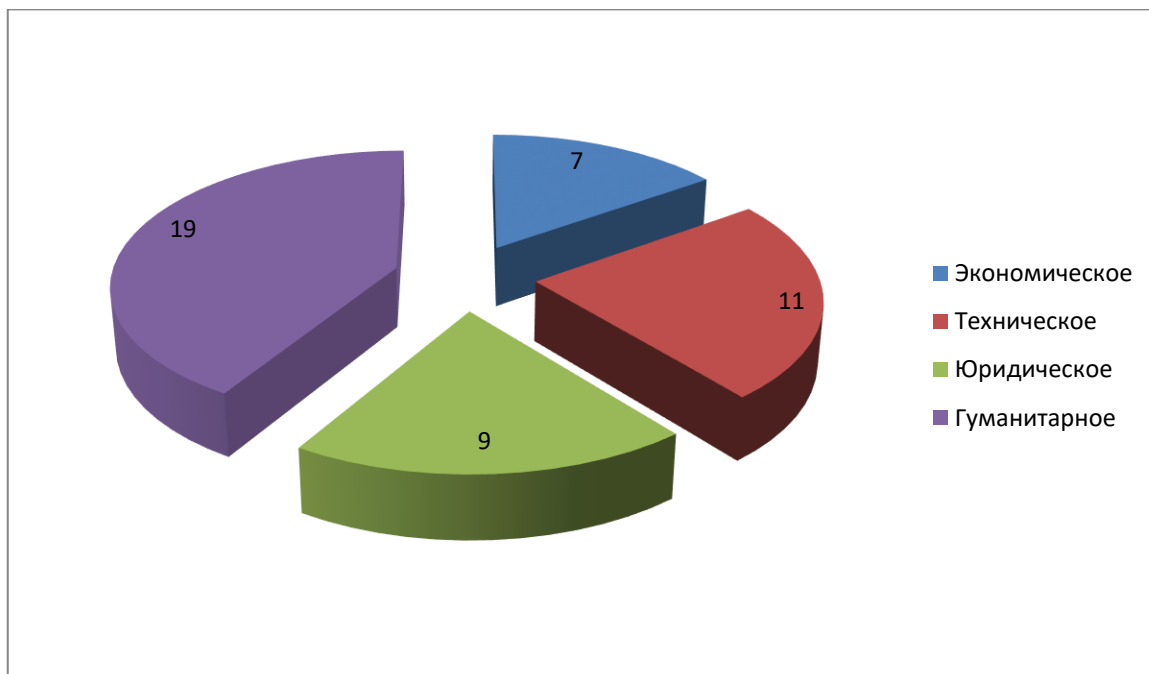


Рисунок 2 - Направления профессиональной подготовки персонала администрации Белгородского района

Таким образом, коллектив администрации имеет высокий уровень образования, но необходимость дальнейшего обучения все-таки присутствует, т.к. профессиональное развитие муниципальных служащих должно идти в ногу с современными тенденциями управленческой деятельности.

Набором и отбором персонала в администрации занимается Управление кадровой политики. Отбирается персонал по определенным критериям, соответствующим должности и указанным в должностной инструкции. Прием персонала на работу осуществляет так же специалист по кадрам в соответствии с действующим трудовым законодательством путем заключения трудового договора и приказом руководителя организации.

При приеме на работу в администрацию работник должен предоставить следующие документы: документ, удостоверяющий личность (паспорт); трудовую книжку, оформленную в установленном порядке; документ об образовании (диплом или иной документ, подтверждающий специальность, квалификацию).

Для более полной характеристики профессиональных и деловых качеств нанимаемого работника, каждому предоставляется написание краткого или полного резюме. В некоторых случаях предлагается пройти тестирование.

Организация адаптации персонала организации состоит в следующем. При поступлении работника на работу специалист обязан:

- ознакомить его с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его обязанности и права;
- предоставить должностную инструкцию;
- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и другим правилам охраны труда.

В случае необходимости, по решению руководителя организации или руководителя отдела, принятый сотрудник проходит краткий курс обучения. Одновременно сотруднику на период освоения должностных обязанностей

может назначаться наставник из числа опытных, высококвалифицированных специалистов.

Большую роль в адаптации персонала играет моральная поддержка и мотивация нового сотрудника на преодоление трудностей вхождения в компанию.

Таким образом, можно сделать вывод, что адаптации новичков в администрации уделяется достаточно внимания, применяется план мероприятий по адаптации. Вместе с тем, стоит отметить, что, учитывая небольшой уровень текучести кадров, в разработке детальной программы адаптации персонала и вхождению в должность нет необходимости, достаточно существующего перечня мероприятий по адаптации. Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.

В администрации Белгородского района ежегодно составляется проект-план мероприятий по повышению квалификации сотрудников уставной сферы деятельности.

В этот план входят семинары, курсы, совещания, конференции, выставки и прочие мероприятия, несущие новую информацию и практику для специалистов организации. Для выполнения запланированных мероприятий руководителям филиалов сообщают об их актуальности, высылают на почту проект-план, в котором отмечено тема и форма проведения обучения, место проведения, сроки и кто несет ответственность за проведение данного мероприятия. Далее руководители филиалов составляют списки участников, кого они считают необходимым отправить на повышение квалификации.

Организация деловой карьеры активно практикуется в администрации Белгородского района, в основном она направлена на молодых, перспективных сотрудников. Каждый сотрудник преследует определенные цели в данной организации, как и сама организация.

Руководители формируют модели деловой карьеры, и в дальнейшем, в целях выявления высококвалифицированных штатных специалистов,

повышения эффективности и мобильности использования их профессионального потенциала формируют кадровый резерв для нужд центрального аппарата и филиалов.

В настоящее время, каждый служащий должен хорошо представлять организационную и корпоративную культуру учреждения, знать свою роль и место в этой структуре, обеспечивать взаимосвязь своей работы с задачами других.

Кадровые процессы в администрации муниципального района «Белгородский район» регламентированы практически по каждому этапу карьерного продвижения муниципального служащего.

Используя информацию, полученную при анализе внутренней документации, далее будут рассмотрены основные характерные особенности корпоративной культуры администрации Белгородского района.

Философия. Обратимся к ценностям, прописанным самой организацией на официальном сайте «..уважение, открытость и честность..». Именно эти три качества выделяет администрацию в качестве ключевых, как по отношению к внутренним сотрудникам, так и ко всем заинтересованным сторонам.

Концепция корпоративного менеджмента. Модель корпоративного управления – матричная + командная, в сочетании с демократичным стилем руководства. Образ руководителя в администрации Белгородского района – это образ наставника, который всегда готов помочь.

Преобладает неформальная корпоративная коммуникация, как на уровне работник – работник, так и на уровне начальство – работник. Внутри администрации принято обращаться на «ты», царит дружеская атмосфера. Важным элементом является понятие команда, руководитель своим примером поведения и отношением к коллегам всячески подчеркивает это.

По отношению к гражданам, обратившимся в администрацию Белгородского района, принято вести себя уважительно и внимательно, поскольку согласно одному из принципов, главное это выстраивание

доверительной коммуникации. Неформальная обстановка способствует здоровому микроклимату внутри коллектива и производительности в целом, поскольку конфликты возникают крайне редко и не возникает потребности в их разрешении.

Такой принцип взаимоотношений действует не только внутри конкретного отдела, а также среди руководства администрации Белгородского района. Открытость и прозрачность информации способствует четкому пониманию стратегических целей администрации, как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

Далее рассмотрим корпоративную культуру администрации Белгородского района с точки зрения ее возрастных уровней, проанализированных ранее (таблица 6).

Таблица 6

Возрастная корпоративная структура администрации Белгородского района

	Бейби-бумеры	Поколение «X»	Поколение «Y»	Поколение «Z»
2017	1,8%	10,3%	69,2%	18,8%
2018	1,1%	7%	59,1%	32,8%

- Бейби бумеры (1946-1965 года рождения);
- Поколение X (1966-1976 года рождения);
- Поколение Y (1977-1992 года рождения);
- Поколение Z (1992 и позже лет рождения).

По результатам исследования большая часть сотрудников являются представителями поколения «Y», как и в 2017 г. (69,2%), так и в 2018 (59,1%). На втором месте поколение «Z». Таким образом «ядро» культуры, диктует особенности второго уровня, коллектива.

Как уже было описано ранее, между коллегами преобладает неформальный стиль общения, сильная эмоциональная привязанность,

отсюда растет лояльность к происходящим изменениям как негативного, так и позитивного характера на различных уровнях администрации.

Администрация Белгородского района по-своему уникальна и не может быть однозначно отнесена к одной из типов корпоративной культуры.

Помимо стихийной и целенаправленной корпоративной культуры в администрации присутствуют элементы фрагментарной корпоративной культуры. При данном типе культуры руководство администрации поддерживает отдельные компоненты корпоративной культуры и предпринимает меры для их функционирования, однако четкой программы по ее развитию нет.

В администрации Белгородского района именно такой тип корпоративной культуры. Об этом свидетельствует наличие:

- миссии администрации;
- цели деятельности;
- корпоративных принципов;
- корпоративных праздников и мероприятий.

Фрагментарная культура оказывает влияние на эффективность деятельности администрации, однако целенаправленная культура является более эффективной. Поэтому необходимо внести изменения в существующую корпоративную культуру для повышения ее эффективности и эффективности всего предприятия в целом. Прежде чем приступить к изменению и совершенствованию корпоративной культуры необходимо оценить степень необходимости данных мероприятий.

Для этого в процессе прохождения преддипломной практики было разработано и проведено исследование, направленное на определение уровня сформированности корпоративной культуры в администрации Белгородского района посредством анкетного опроса, представленным в приложении 2.

В опросе приняло участие 8 руководителей и 30 сотрудников.

Для начала проанализируем ответы сотрудников администрации. Изменения в корпоративной культуре необходимо проводить при наличии

более одного ответа «нет» на вопросы анкеты. 48,4 % сотрудников ответили «да» на все вопросы, 33,3% сотрудников ответили «нет» на один из вопросов, 18,3%– ответили «нет» два раза. Ответ «нет» три и более раз не встречался (рисунок 3).

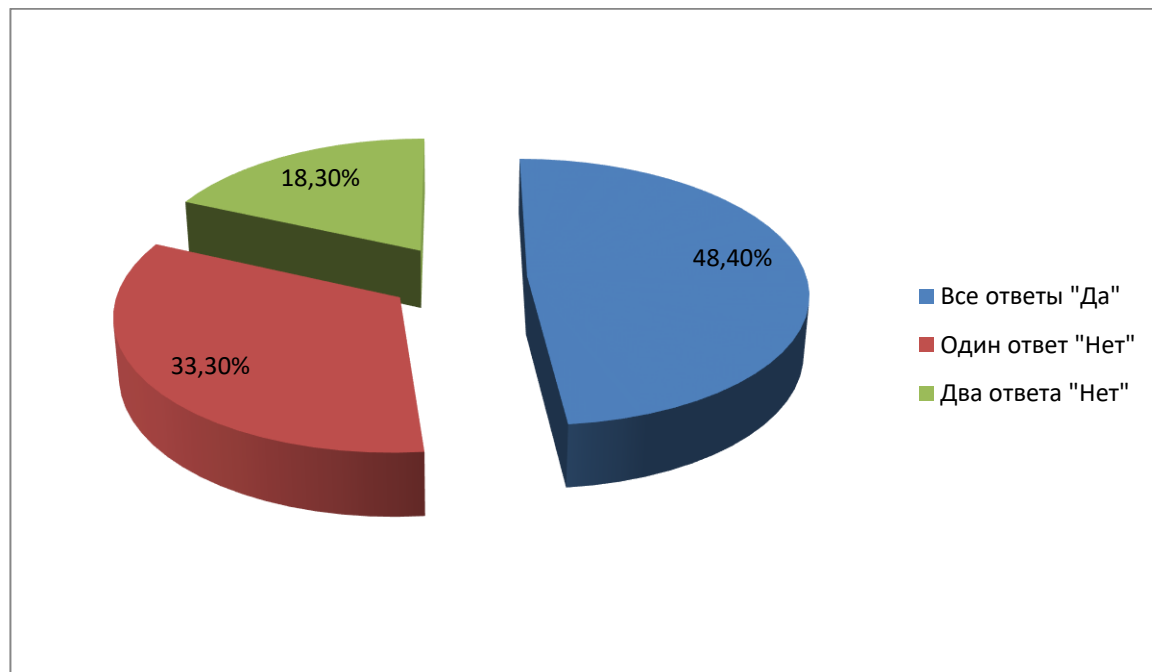


Рисунок 3 – Результаты опроса сотрудников о готовности администрации к изменению корпоративной культуры

Опрос руководителей показал, что администрация готова к изменению корпоративной культуры, так как все руководители единогласно ответили «да» на все вопросы анкеты (100%). Таким образом, деятельность организации по разработке механизмов развития корпоративной культуры актуальна.

Прежде чем приступить к механизмам развития корпоративной культуры необходимо оценить имеющийся ее уровень. Для этого в администрации был проведен ряд опросов и интервью. Анализ документации администрации Белгородского района показал наличие ряда документов, относящихся к корпоративной культуре: миссия и цель компании, мотивационная политика, план корпоративных мероприятий. Поэтому в опросе были рассмотрены следующие вопросы: социальные вопросы, взаимоотношения сотрудников и руководителей, психологическая атмосфера

в коллективе и корпоративные мероприятия. Пример анкеты приведен в приложении 2.

Результаты опроса получились следующие: 79% опрошенных удовлетворены своей работой, 4,3% не удовлетворены, 6,7% не совсем удовлетворены, 10% затруднились ответить (рисунок 4).

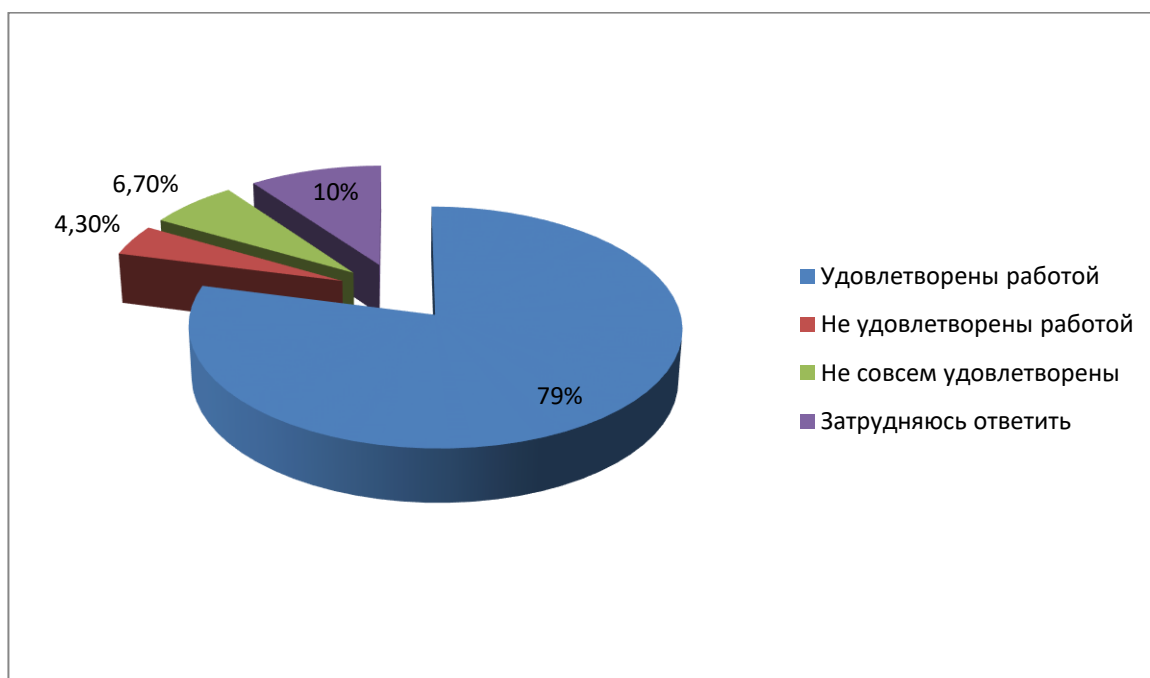


Рисунок 4 – Оценка удовлетворенности сотрудников администрации Белгородского района

Данный анализ показал, что основная масса сотрудников оценивают уровень удовлетворенности своим рабочим положением как положительный. Лишь 10% в совокупности не удовлетворены своей работой. Данное обстоятельство говорит, о том, что уровень комфорта и работа с кадровым составом в администрации достаточно на высоком уровне.

Решением социальных проблем удовлетворены 63% респондентов, 32% удовлетворены частично, 5% ответили, что не совсем (рисунок 5).

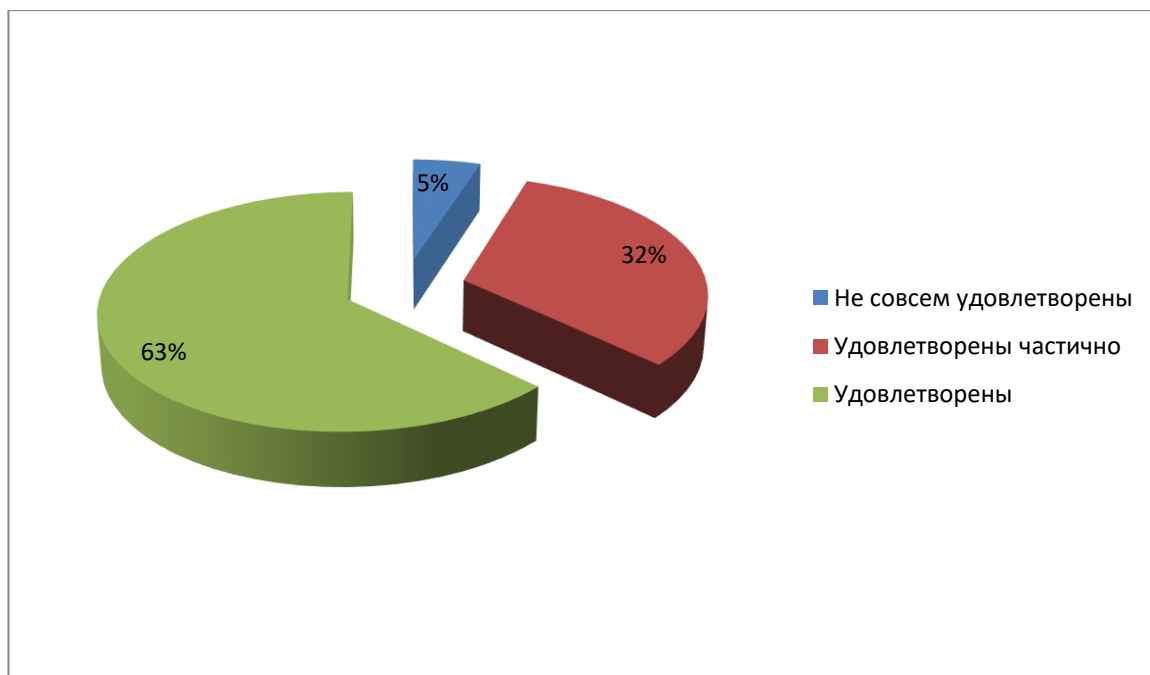


Рисунок 5 – Оценка удовлетворенности сотрудников решением социальных проблем в администрации

Важно отметить, что в настоящее время уровень социальной ответственности в администрации достаточно низок. Каждый третий сотрудник отметил проблемы администрации при решении социальных вопросов.

Среди причин неудовлетворения социальных проблем респонденты назвали: оплату труда (20%), медицинское обслуживание (20%), организация труда (15%). 5% сотрудников не устраивает система управления в организации (рисунок 6).

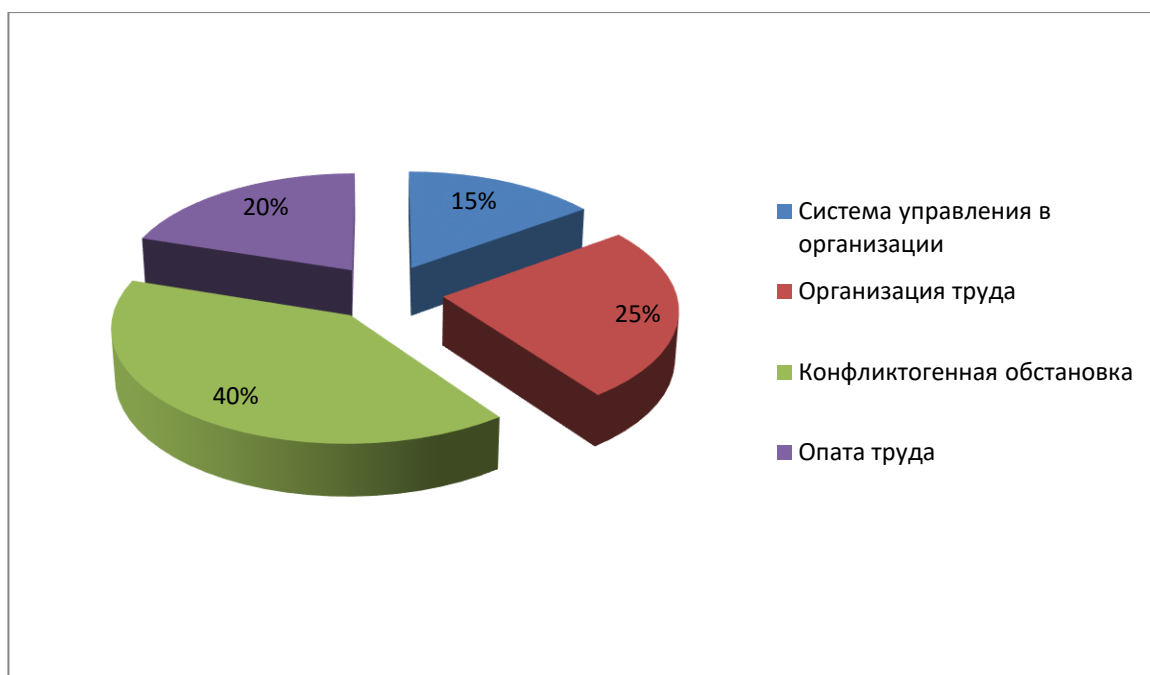


Рисунок 6 – Причины неудовлетворенности сотрудников решением социальных проблем

Из рисунка видим, что основная масса респондентов отметила серьезную напряженность в коллективе. Это обстоятельство дает возможность утверждать о недостаточной политике руководства по управлению конфликтами в коллективе.

На вопрос «Как часто, вы сталкиваетесь с конфликтами на рабочем месте?» ответы расположились следующим образом (Рисунок 7).

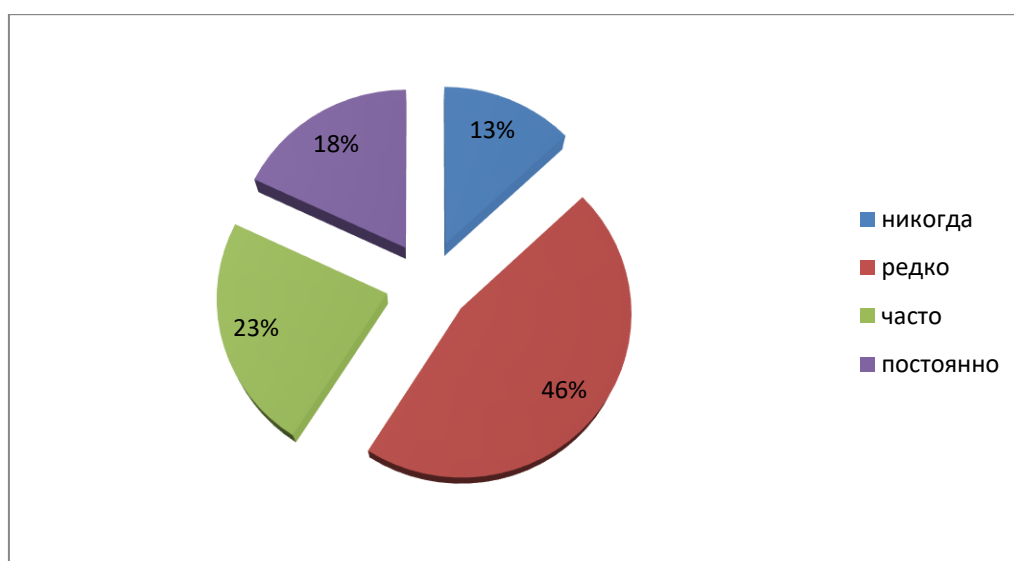


Рисунок 6 - Частота возникновения конфликтов

Практически пятьдесят процентов участников исследования, по их мнению, редко сталкиваются с конфликтами в рабочей обстановке. Это скорее можно назвать положительным результатом, чем отрицательным. Как говорилось ранее, противоречия есть всегда. И лучше когда их количество минимально.

Но свою очередь, 54% так или иначе сталкиваются с конфронтациями на рабочем месте. При чем семнадцать из них делают это постоянно. На первый взгляд это пугающая тенденция. Но стоит помнить, что конфликты бывают не только во взаимодействии людей.

Существуют и внутриличностные конфликты, которые тоже пагубно влияют на работу персонала администрации. Потому что, для некоторых людей очень сложно выбрать один, из нескольких столкнувшихся интересов. Для того чтобы уметь расставлять приоритеты необходимо иметь стойкий характер и парильную логику мышления.

Поэтому в следующем вопросе был сделан акцент именно на частоту возникновения конкретного типа конфликтов (Рисунок 7).

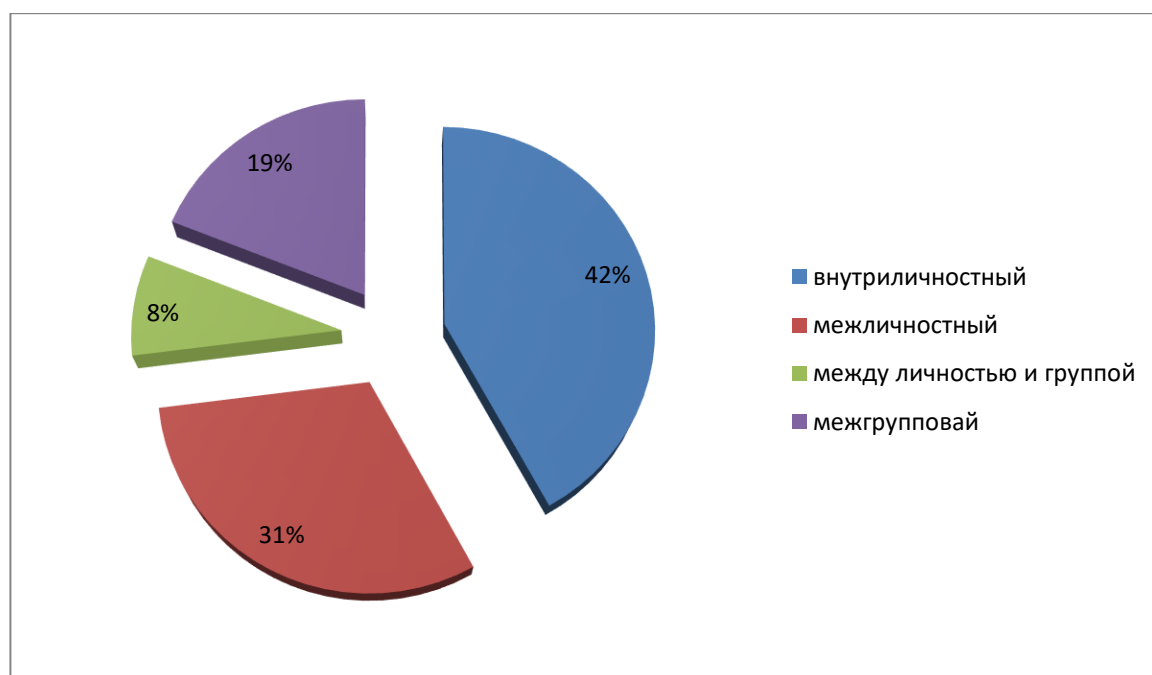


Рисунок 7 - Самые часто возникающие конфликты

Из результата видно, что большинство склонилось именно к конфликту внутри личности. Как к самому часто возникающему. И глядя на специфику организации итог, кажется вполне ожидаемым. Работа в администрации требует высокой дисциплины и ответственности. Особенно если говорить об аттестованных сотрудниках учреждения. Которые, в данном случае, в большинстве выбрали этот вариант ответа. Возникновение внутренних противоречий в подобных условиях, будет обыденно.

Хотелось бы подчеркнуть, что межгрупповой и межличностные конфликты часто возникают один из другого. Но по сравнению с внутриличностным конфликтом они несут более разрушительные последствия для трудовой деятельности.

Самый малым по популярности конфликт, это конфликт между личностью и группой. И в данном случае он происходит именно между руководителем и группой подчиненных. В организации, вне зависимости от специфики, не должно быть подобного рода конфликтов. Если руководитель не в силах урегулировать противоречия со своими подчиненными. То начинают появляться сомнения на счет его квалификации и занимаемой должности. Особенно если речь идет о подобных организациях.

Так, по оценке специалистов выясняется, что большая часть конфликтов случается в их подразделениях, следовательно, они становятся свидетелями или участниками. По оценке руководителей число конфликтов тоже отмечено, значит они являются явными и для самой заинтересованной в разрешении стороны.

Система участников конфликтных ситуации в администрации представлена на рисунке 8.

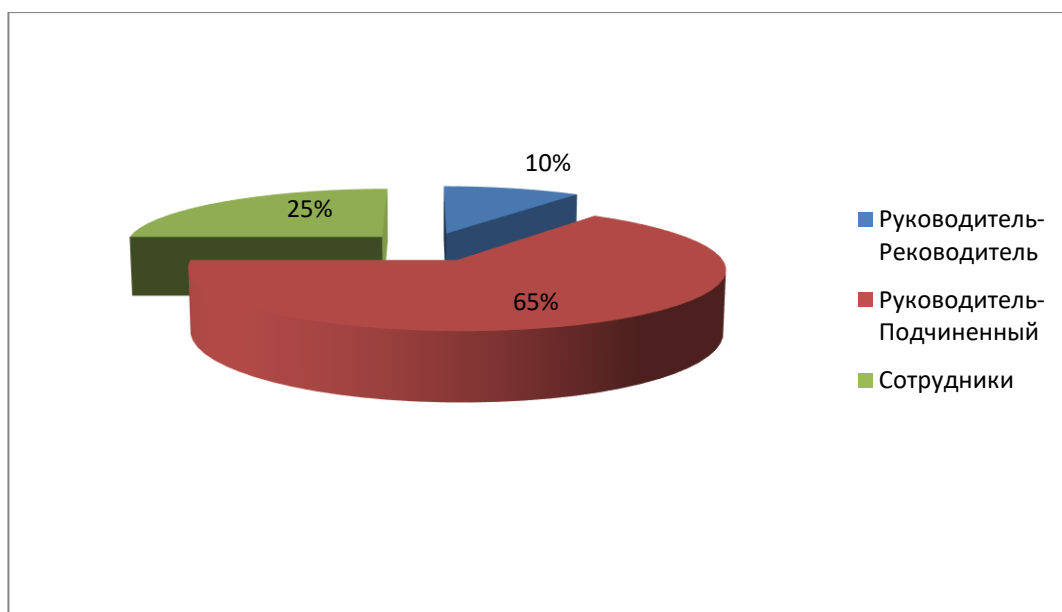


Рисунок 8 - Участники конфликтов

Таким образом, самыми частыми являются конфликты иерархического порядка. Они связаны с распределением полномочий в администрации, с вопросами взаимодействия персонала разного уровня, с ежедневными оперативными функциями персонала, особенностями обратной связи.

Следующий вопрос, поможет выяснить наиболее частую причину возникновения противоречий в администрации (Рисунок 9).

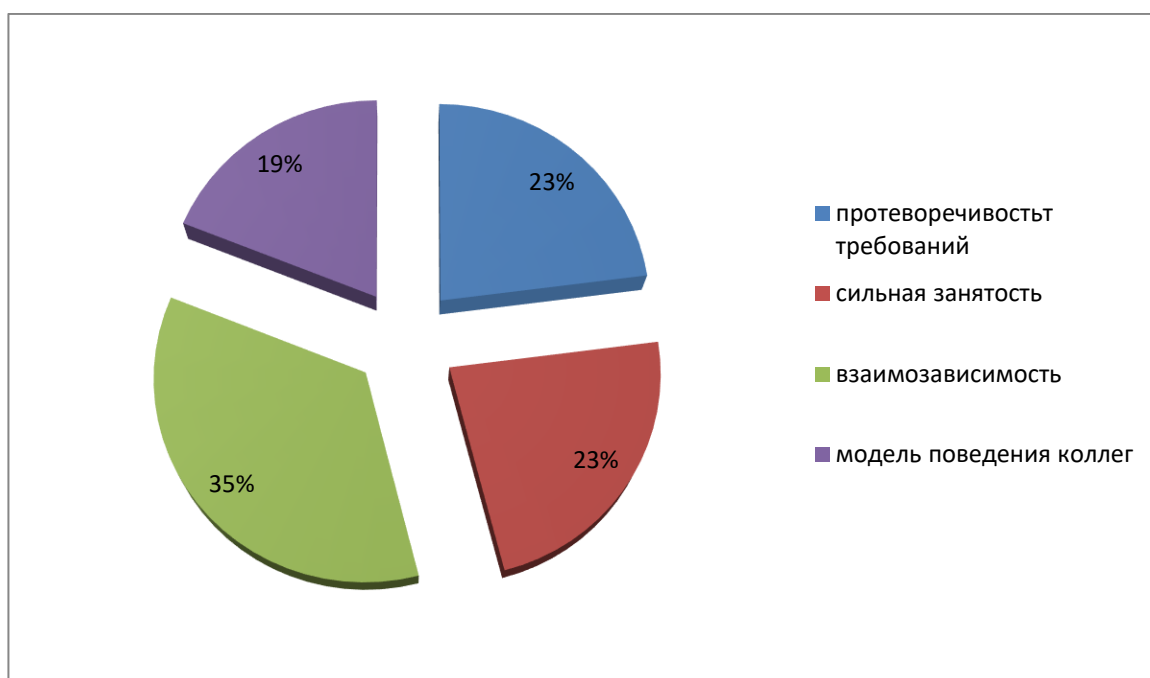


Рисунок 9 - Причины возникновения конфликтов

Самой популярной причиной для конфликтов оказалась взаимозависимость. И действительно, это не редкость для любой организации.

Противоречия по этому вопросу, как показывает практика, возникают внутри отделов. Где результат трудовой деятельности большинства сотрудников администрации зависит друг от друга. Наличие этой причины на лидирующей позиции говорит о неумении руководителей организовать работу сотрудников, в подчиненных им структурных подразделениях.

По двадцать три процента набрали такие причины как сильная загруженность и противоречивость требований. Тем самым, опровергая все ожидания. По предварительным прогнозам причина сильной загруженности на работе, должна была оказаться на первой позиции. А противоречивость требований на последней.

Чрезмерная загруженность сотрудников администрации связана с ежегодными сокращениями должностей в администрации. И работа, как и ответственность за нее, перекладывается на других работников. Именно из-за большого количества сокращений в последнее время, ожидалось, что эта причина окажется самой популярной.

Важным аспектом в регулировании конфликтов и формировании положительной рабочей атмосферы в коллективе, является грамотное построение корпоративной стратегии, а именно проведения корпоративных мероприятий.

Следующим этапом было выяснение, проводятся ли корпоративные мероприятия внутри администрации и удовлетворяют ли они сотрудников (рисунок 10).

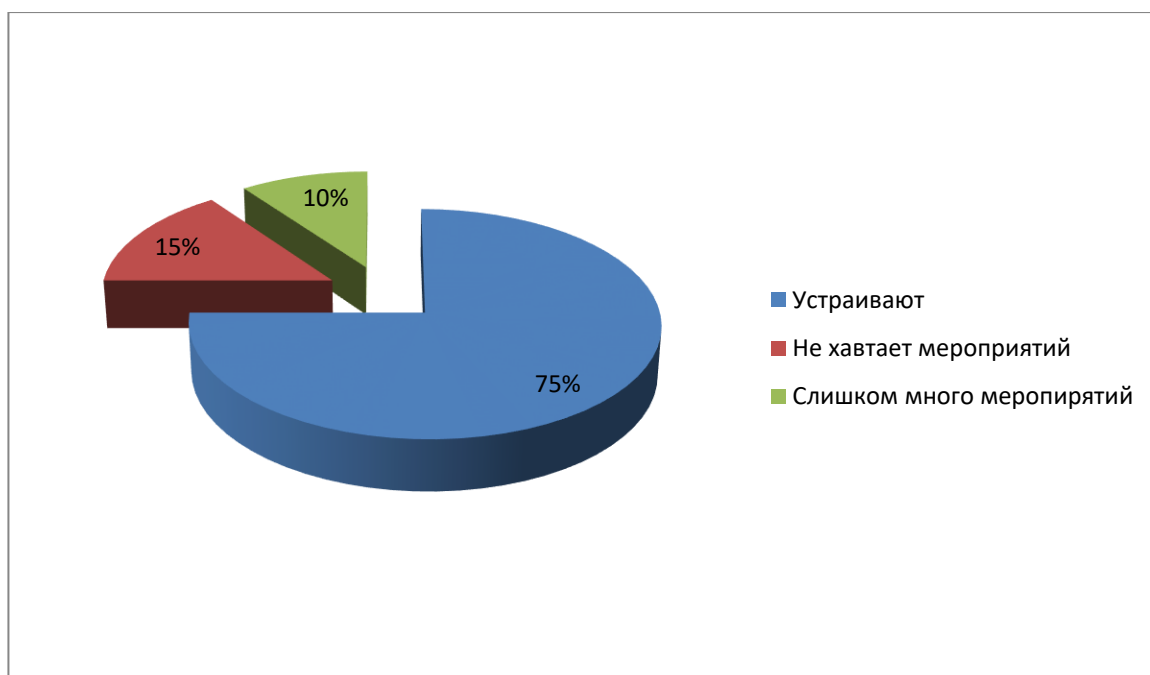


Рисунок 10 – Удовлетворенность сотрудников корпоративными мероприятиями

Как показал анализ, проведение корпоративных мероприятий устраивает 75% опрошенных, 15% не хватает мероприятий, а 10% считают, что проводится слишком много мероприятий.

Далее мы выяснили, как сотрудники оценивают уровень сплоченности и корпоративного духа в администрации (рисунок 11).

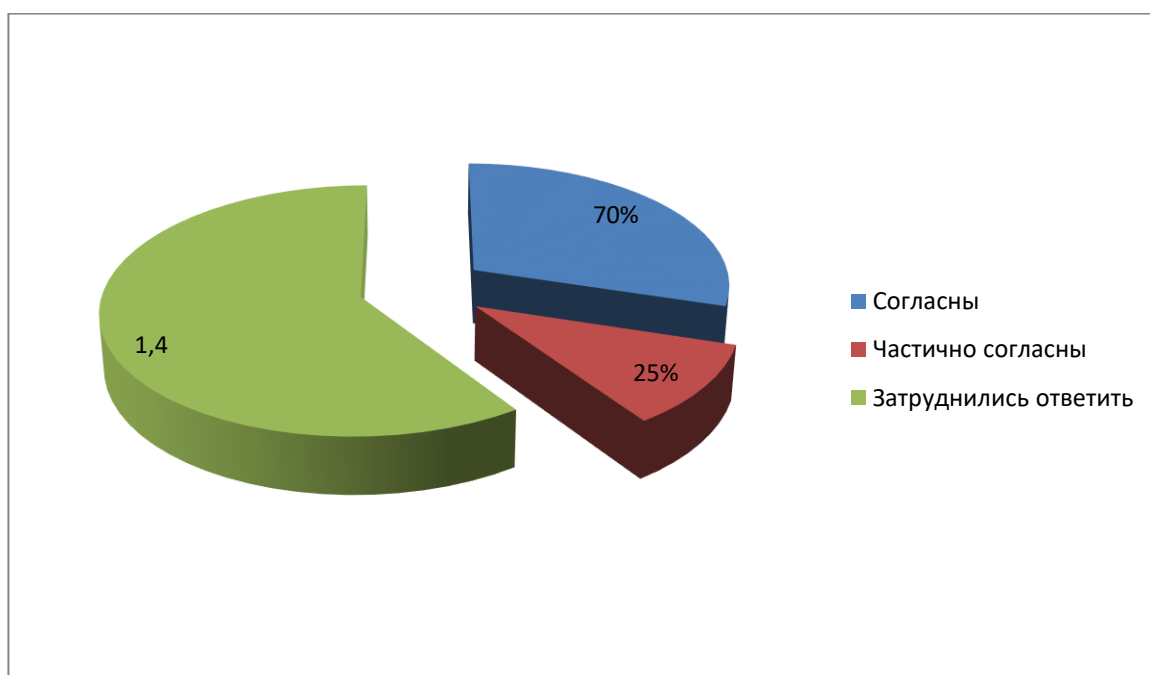


Рисунок 11 – Оценка сплоченности коллектива администрации

Сплоченным, объединенным "корпоративным духом", общими целями, нормами поведения, общими ценностями коллектив могут назвать 70% опрошенных, 25% частично согласны с данным описанием, 5% затруднились ответить. Никто из сотрудников не счел коллектив не сплоченным.

Таким образом, из опроса видно, что в администрации Белгородского района сформирована благоприятная рабочая атмосфера, сотрудники разделяют ценности организации и активно участвуют в жизни администрации. Однако в организации отсутствует четко сформированный план развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры, которые необходимы для ее совершенствования и вместе с ней повышения эффективности деятельности администрации Белгородского района.

Как показал анализ, в работе руководящего состава отсутствуют четкие механизмы борьбы с конфликтными ситуациями в коллективе администрации. Данное обстоятельство является важным, так как управления конфликтами напрямую зависит от уровня корпоративной сплоченности в коллективе.

По нашему мнению, вся управленческая деятельность по предотвращению конфликтов в администрации Белгородского района предполагает одно из конкретных выражений руководства способности обобщать существующие оценочные сведения и на этой основе прогнозировать перспективы конфликта в администрации, предупреждая, таким образом, негативные реакции в межличностном пространстве.

Но, к сожалению компетенции руководящего состава, порой недостаточно, вследствие чего, следует провести ряд мероприятий по систематизации управленческой деятельности по управлению конфликтами в администрации.

Анализ корпоративной сплоченности в системе работы «Руководитель-подчиненный» нами выявлена негативная закономерность. Уровень заинтересованности руководства в постоянном и эффективном развитии своих подчиненных крайне низок. В частности управление карьерой

специалистов носит стихийный характер и не отражено в локальных нормативных актах организации, а так же отсутствуют мероприятия по информированию персонала о возможностях и перспективах развития их карьеры в администрации. Многие сотрудники не видят перспективы своего карьерного роста в организации и не привлекаются к планированию своей карьеры. Данный фактор, как и ранее выявленные проблемные аспекты, тормозит развитие корпоративной культуры администрации и нуждается в проработке.

Таким образом, анализ развития корпоративной культуры в администрации Белгородского района позволил сформулировать следующие выводы.

1. Администрация Белгородского района является исполнительно-распорядительным органом власти. Администрация Белгородского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения. Общая численность работающих в администрации составляет 45 человек из них 19 человек – мужчины, 26 – женщины.

2. Исследование корпоративной культуры – сложный процесс, требующий глубокой проработки. Для этого в процессе прохождения преддипломной практики было разработано и проведено исследование, направленное на определение уровня сформированности корпоративной культуры в администрации Белгородского района по тест-опросам. В опросе приняло участие 8 руководителей и 30 сотрудников.

Анализ полученных данных показал, что в администрации Белгородского района сформирована благоприятная рабочая атмосфера, сотрудники разделяют ценности организации и активно участвуют в жизни администрации. Однако в организации отсутствует четко сформированный план развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры, которые необходимы для ее совершенствования и вместе с ней повышения эффективности деятельности администрации Белгородского района.

3. Выявленные недостатки в процессе анализа развития корпоративной культуры администрации, дают возможность обосновать основные пробелы в данной сфере:

1. Отсутствие документальный план развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.

2. Слабые механизмы нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.

3. Недостаточная работа руководства с профессиональным и карьерным развитием персонала администрации.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА

Процесс построения корпоративной культуры, удовлетворяющей требованиям государственного либо муниципального органа управления, нелегкий процесс. Игнорирование данных вопросов и невнимательное отношение к корпоративной культуре могут значительно осложнить развитие организации в целом.

Анализируя практику развития корпоративной культуры в администрации Белгородского района, была выявлена необходимость совершенствования данного процесса и устранения, выявленных во втором разделе выпускной квалификационной работы проблем.

Для полноценного функционирования и поддержания уровня корпоративной культуры администрации Белгородского района необходимо уделять должное внимание уровню конфликтности внутри коллектива. Помимо данного положения руководству администрации требуется активно развивать технологии личностного роста сотрудников.

В этой связи актуальной становится реализация проекта *«Развитие корпоративной культуры в администрации Белгородского района»*, представляющего собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (приложение 3).

1. Цели и задачи внедрения проекта.

Целью проекта является формирование и внедрение технологий развития корпоративной культуры, для создания комфортных условий личностного и профессионального развития сотрудников, а так же повышения эффективности работы администрации Белгородского района.

2. Основные задачи проекта:

1. Формирование документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.

2. Внедрение механизмов нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.

3. Совершенствование технологий работы руководства с профессиональным и карьерным развитием персонала администрации.

3. Сроки реализации проекта.

Предлагаемый к реализации проект относится к краткосрочным объектам планирования. Проект может быть внедрен в течение года. Это время потребуется на формирование плана и дорожной карты реализации проектных мероприятий, а так же на создание у работников положительного настроения и позитивных ожиданий от внедрения данных механизмов.

4. Проект может быть реализован в три этапа:

I этап, подготовительный. Основная задача этого этапа – предварительное обоснование внедрения проекта и создание условий для его реализации.

II этап, основной. На этом этапе организуется деятельность по реализации целей и задач проекта.

III этап, заключительный. В ходе реализации данного этапа предполагается:

- обобщение опыта работы по разработке и внедрению проекта;
- определение перспектив дальнейшего развития проекта;
- обеспечение организационной поддержки деятельности служащих с целью тестирования эффективности принятых мер;
- проектирование дальнейших путей и способов совершенствования корпоративной культуры в администрации.

5. Перечень мероприятий.

5.1. Формирование документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.

Для того чтобы повысить эффективность деятельности администрации и повысить уровень лояльности персонала к организации необходимо внедрить документально оформленную корпоративную культуру.

Для этого предлагается разработать специальный документ – корпоративный кодекс. Именно он фиксирует и определяет идентичность и индивидуальность организации.

Корпоративный кодекс – это правила, действующие для всех членов организации, и убеждения, разделяемые всеми членами команды. Корпоративный кодекс отражает целевой образ корпоративной культуры как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые подходят для конкретной организации и могут соответствовать ожиданиям сотрудников. Кодекс фиксирует в письменном виде уже принятые в организации ценности и правила, а также привносит элементы идеальной модели организации.

Основной целью внедрения корпоративного кодекса является выработка рамок морально-этических и деловых норм, предотвращения развития нестандартных ситуаций, создание единого эмоционального и духовного пространства, выражение корпоративной культуры и идеологии администрации Белгородского района.

Предполагается придерживаться ряда основных функций корпоративного поведения:

- репутационная;
- управленческая;
- функция развития корпоративной этики.

Стоит учитывать, что корпоративный кодекс – плод коллективного труда. При его создании не обойтись без творческого вклада главы администрации Белгородского района и всех остальных руководящих сотрудников и ключевых специалистов.

На всех этапах составления кодекса привлекаются сотрудники разных категорий, т. к. важно сформировать и учесть общие и разделяемые принципы организации.

Нами предлагается в базовом варианте корпоративного кодекса включить:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюра о корпоративной культуре и истории администрации.

Ядром кодекса будет являться философско-мировоззренческая брошюра с лозунгами и принципами работы администрации Белгородского района, которая должна демонстрировать, помимо всего прочего, оригинальность или даже уникальность организации. Сотрудник, прочитав такую брошюру, должен проникнуться духом и историей администрации, повысить свою лояльность по отношению к работодателю, и, конечно, понять, что именно от него требует организация, на чем она делает акцент, оценивая его работу.

Кодекс предлагается составить из двух частей:

- идеологический (миссия, принципы, ценности);
- нормативный (стандарты этического поведения).

Основные аспекты, которые необходимо отразить в корпоративном кодексе администрации Белгородского района:

1. Общие положения. В данном разделе указывают, что прописывает Кодекс, на кого он распространяется, цель Кодекса.
2. Порядок приема и увольнения сотрудников.
3. Основные обязанности сотрудников. К ним относят: дисциплинарные обязанности, этика труда, прочие обязанности.
4. Основные обязанности администрации.

5. Рабочее время и его учет. В данном разделе прописываются: время начала и окончания работы, время перерыва и питания, отгулы и компенсация за сверхурочную работу и т.п.

6. Отпуск.

7. Праздничные мероприятия.

8. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

9. Поощрения за успехи в работе.

Следующим этапом, является проведение ряда мероприятий по его внедрению и популяризации. К таким мероприятиям отнесем:

1. Опубликование и обеспечение доступа к кодексу.

2. Регулярная трансляция кодекса новым сотрудникам.

3. Информационное продвижение кодекса через каналы корпоративных коммуникаций.

4. Проведение коллективных мероприятий.

5. Построение организационной системы исполнения кодекса.

Наличие корпоративного кодекса еще не гарантирует эффективность корпоративной культуры. Главное, чтобы это был действующий и действенный документ, то есть исполняемый всеми сотрудниками компании, документ.

5.2 Внедрение механизмов нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.

Управленческая деятельность по управлению конфликтами в администрации Белгородского района подразумевает не только регулирование ранее образовавшегося противостояния, но и формирование условий для его предотвращения. Причем наибольшую важность из двух указанных задач управления имеет профилактика.

Именно хорошо поставленная работа по предотвращению конфликтов гарантирует снижение их количества и исключение возможности появления деструктивных конфликтных обстановок, что в свою очередь повлечет за

собой улучшение корпоративных отношений внутри администрации Белгородского района.

По нашему мнению, вся управленческая деятельность по предотвращению конфликтов в администрации Белгородского района предполагает одно из конкретных выражений руководства способности обобщать существующие оценочные сведения и на этой основе прогнозировать перспективы конфликта в администрации, предупреждая, таким образом, негативные реакции в межличностном пространстве.

Но, к сожалению компетенции руководящего состава, порой недостаточно, вследствие чего, нами предлагается ряд мероприятий по систематизации управленческой деятельности по управлению конфликтами в администрации Белгородского района.

Предлагается разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:

1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций в администрации;

2) наделить ее соответствующими полномочиями;

3) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций;

3) обязать руководителя учреждения и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в своей управленческой деятельности;

4) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо усиление морального и материального стимулирования труда;

6) создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе.

Для того чтобы предотвратить конфликт нами рекомендуется использовать наиболее эффективные стратегии в управлении конфликтными ситуациями.

1. Стратегия предотвращения конфликта:

а) привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению

б) сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

в) устранить реальный предмет конфликта

2. Стратегия подавления конфликта.

Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

а) целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих сторон;

б) разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;

в) создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу.

Считаем, что рациональное разрешение конфликта в администрации зависит от следующих аспектов:

– адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;

– открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое мнение по поводу происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

– создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Все зависит от того, насколько грамотным будет управление конфликтом.

Предложенные мероприятия внесут свой вклад в преодоление проблемы управления конфликтами и стрессами в администрации Белгородского района, что в свою очередь позволит повысить корпоративную сплоченность коллектива и эффективность работы организации в рамках своих полномочий.

5.3 Совершенствование технологий работы руководства с профессиональным развитием персонала администрации.

Система кадровой работы в администрации Белгородского района нацелена на рост профессионализма сотрудников, из-за все большего количества обязанностей, возлагаемых на муниципальные органы власти, а также значительное развитие профессиональных навыков муниципальных служащих. Именно упор на профессиональное развитие специалистов, является одним из основополагающих элементов развития корпоративной культуры и повышения эффективности работы администрации Белгородского района

Первым мероприятием данного механизма является: создание необходимых нормативно-правовых документов: профессионального развития; положение об управлении компетенциями специалистов в администрации Белгородского района.

Данные документы необходимы для управления, оценки и повышения профессионального уровня специалистов администрации в соответствии с ними. Данные документы должны содержать в себе четкие инструкции и действия по процессу управления профессиональной карьерой муниципальных служащих.

Разработанное положение об управлении профессиональным развитием включает в себя 4 раздела, а именно:

1. Общие положения;
2. Принципы управления профразвитием сотрудников;
3. Порядок прохождения бесед со специалистами;

4. Порядок разработки индивидуального плана профессионального развития муниципальных служащих администрации;

Настоящее положение обеспечивает плановость и организованность в работе администрации Белгородского района в вопросах управления профессиональным развитием муниципальных служащих, все функции чётко регламентированы и деятельность по управлению уровнем компетенций сотрудников имеет нормативно-правовую основу.

Положение представляет собой инструмент управления профессиональным уровнем сотрудников, графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах профессиональной карьеры.

Вторым шагом является формирования портфолио на всех сотрудников администрации, с включением всех достижений профессионального роста служащих. Портфолио должно отражать должностное продвижение, процесс повышения образовательного уровня, а также может представлять несколько путей достижения профессионального развития.

Данный пункт представляет собой формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Третий этап внедрения - ознакомление сотрудников администрации через размещение положения об управлении профессиональным развитием на корпоративном портале администрации и утверждение документа на общем собрании.

Ознакомление под роспись всех сотрудников, в том числе руководителей подразделений. Выявление на собрании потенциальных кандидатов администрации для составления индивидуальных листов развития и определение часов консультаций для составления профпрограмм для сотрудников администрации Белгородского района.

Таким образом, сотрудники администрации смогут получать информацию о возможностях и перспективах их развития в организации. Утверждение положения на общем собрании позволит развить коммуникации между руководителем и сотрудниками, через активное обсуждение настоящего положения во избежание его непонимания сотрудниками.

Также, любой молодой сотрудник может задать актуальный для него вопрос и получить чёткий ответ от руководителя. Любой желающий может выразить своё стремление к развитию и записаться на консультацию для составления индивидуального плана профессионального развития.

Четвертый этап - выбор способов и сроков повышения квалификации сотрудника администрации через различные формы обучения.

Следует выявить потребность в обучении кадрового состава и спланировать, какие категории персонала нуждаются в этом обучении, для продвижения по карьерной лестнице, определиться со сроками и образовательными учреждениями, в которых персонал будет обучаться. Спланировать мероприятия по обучению молодого кадрового резерва (на год), включить в смету статью – обучение.

Пятым и последним шагом будет прогноз и планирование роста профессионального и карьерного развития сотрудников администрации Белгородского района на период 2020-2021 гг.

Реализация мероприятий по совершенствованию управления карьеры сотрудников администрации Белгородского района позволит не только ликвидировать проблемы в развитии профессиональных компетенций служащих администрации, но и обеспечит эффективность деятельности организации на несколько лет вперед.

6. Смета проекта.

Реализация проекта будет осуществляться за счет муниципальных бюджетных средств, выделяемых по действующим нормативам финансирования муниципального управления.

Затратами на реализацию данного проекта можно считать оплату единовременного дополнительного образования сотрудников администрации в рамках обучения современным методикам развития корпоративной культуры в учреждении (125 тыс. руб. на 45 штатных ед.) и финансировании корпоративных мероприятий, путем выделения средств администрации Белгородского района в размере 5 тыс. руб. в месяц (таблица 7).

Таблица 7

Смета проекта

Затраты	Сумма руб./месяц	Сумма руб./год
Дополнительное обучение руководящего состава	125000	125000
Выплаты на организацию корпоративных мероприятий	5000	60000
Итого:		185000

5. Планируемые конкретные результаты проекта.

Под результатом проекта следует понимать полезный эффект, который должен оцениваться результатами внедрения предложенных мероприятий.

Количественный результат:

- организация обучения руководителей подразделений по проблемам корпоративной культуры;
- консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам корпоративной культуры;
- составление планов мероприятий по профессиональному развитию сотрудников учреждения;
- составление отчета о результатах деятельности.

Качественный результат:

- введение журнала учета конфликтных ситуаций;
- создание картотеки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами, с отражением в них результатов проделанной работы;

- создание календаря мероприятий в рамках программы корпоративной культуры (психологические тренинги, корпоративные праздники, спортивные мероприятия, квесты);
- инициирование рассмотрения руководством проблем корпоративной культуры;
- организация обучения и повышения квалификации кадров;
- анализ опыта других муниципальных учреждений.

Так же предлагается внедрить регулярные еженедельные собрания внутри всех подразделений администрации. Основной задачей данных собраний будет трансляция информации, ознакомление сотрудников с документами, разъяснениями и приказами и будет отведено время для совместного составления плана текущей работы подразделения.

Создание общего годового плана корпоративных мероприятий могло бы плодотворно сказаться на формировании единой корпоративной культуры администрации Белгородского района. Сотрудники подразделений могли бы принимать совместное участие в данных мероприятиях.

Методом оценки эффективности корпоративной культуры в администрации Белгородского района будет являться формула, учитывающая эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, обучении персонала и снижении конфликтных ситуаций в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная система управления человеческими ресурсами в организации сводится не только к взаимодействию между работником и руководителем. В любой организации персонал существует в коллективе товарищей по работе.

Под корпоративной культурой понимают модель поведения внутри организации, сформированную в процессе функционирования административных структур и разделяемую всеми членами коллектива. Корпоративная культура представляет собой ценности, правила, нормы и традиции по которым живут сотрудники.

Корпоративная культура в органах муниципальной власти состоит из ряда элементов, разные вариации которых – критерий для классификации типов корпоративных культур. В России в настоящее время преобладают бюрократическая, авторитарная, личностно-ориентированная и проблемно-ориентированная корпоративные культуры. Руководству муниципальных органов власти необходимо знать тип преобладающей в организации корпоративной культуры, для эффективной мотивации сотрудников.

При изучении сущности и типологии корпоративной культуры в органах муниципальной власти, особое внимание уделяется методам оценки эффективности корпоративной культуры. В ходе исследования наиболее простыми и эффективными методами были выявлены метод анкетирования, опроса и интервьюирование муниципальных служащих.

Во втором разделе нашего исследования мы смогли выявить и проанализировать все существующие проблемы, связанные с формированием корпоративной культуры в администрации Белгородского района.

Администрация Белгородского района по-своему уникальна и не может быть однозначно отнесена к одной из типов корпоративной культуры.

Помимо стихийной и целенаправленной корпоративной культуры в администрации присутствуют элементы фрагментарной корпоративной

культуры. При данном типе культуры руководство администрации поддерживает отдельные компоненты корпоративной культуры и предпринимает меры для их функционирования, однако четкой программы по ее развитию нет.

В процессе прохождения преддипломной практики было разработано и проведено исследование, направленное на определение уровня сформированности корпоративной культуры в администрации Белгородского района по тест-опросам.

В опросе приняло участие 8 руководителей и 30 сотрудников.

Анализ полученных данных показал, что в администрации Белгородского района сформирована благоприятная рабочая атмосфера, сотрудники разделяют ценности организации и активно участвуют в жизни администрации. Однако в организации отсутствует четко сформированный план развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры, которые необходимы для ее совершенствования и вместе с ней повышения эффективности деятельности администрации Белгородского района.

Выявленные недостатки в процессе анализа развития корпоративной культуры администрации, позволили обосновать основные пробелы в данной сфере:

1. Отсутствие документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.
2. Слабые механизмы нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.
3. Недостаточная работа руководства с профессиональным и карьерным развитием персонала администрации.

Для решения представленных проблем нами предложен проект «Развитие корпоративной культуры в администрации Белгородского района», представляющего собой комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками.

Основными задачами проекта являются:

1. Формирование документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры в администрации.
2. Внедрение механизмов нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.
3. Совершенствование технологий работы руководства с профессиональным и карьерным развитием персонала администрации.

Реализация мероприятий предложенного нами проекта по развитию корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района, позволит не только ликвидировать проблемы в развитии корпоративной культуры организации, но и обеспечит эффективность деятельности муниципальных служащих на несколько лет вперед.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – 4 августа.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 // Российская газета. – 2003. – 8 октября.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: фед. закон от 2 марта 2007 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – 5 марта.
4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября;
5. Алиева, С. В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации [Текст] / С. В. Алиева. – Ростов–на–Дону : Изд–во Дон, 2013. – 235с.
6. Аненко, С. В. Формирование новой организационной культуры в современной России [Текст] :дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / С. В. Аненко. – Пятигорск, 2014. – 144 с.
7. Анисимов, Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных гражданских служащих [Текст] :дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Д. П. Анисимов. – Белгород, 2015. – 150 с.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 688 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : ИНФРА-М., 2014. – 656 с.

10. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст] / Т.П. Галкина. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 276 с.
11. Грошев, И.В. Корпоративная культура [Текст] / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 288 с.
12. Гулимова, А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить [Текст] / А. Гулимова // Управление персоналом, 2013. – № 9 (235). – С. 48–56.
13. Зуденкова, С. А. Совершенствование кадрового обеспечения администрации муниципального управления [Текст] / С. А. Зуденкова, Е. И. Клычкова // Муниципальная академия, 2012. – № 2. – С. 47–50.
14. Иванов, В. Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / В. Н. Иванов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
15. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение корпоративной культуры [Текст] / Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2014. – 320 с.
16. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э.А. Капитонов. – Москва : Альфа-Пресс, 2015. – 352 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2010. – 447 с.
18. Ковалев, В.Н. Социальное образование: анализ ситуации и путей развития [Текст] / В.Н. Ковалев // Социальная работа: Теория, технология, образование. – 2016. – № 2. – С. 35-38.
19. Козлов, В. Проблема единства корпоративной культуры компании [Текст] / В. Козлов // Управление персоналом. – 2013. – № 9 (187). – С. 53-56.
20. Кравченко, А.И. Социология управления [Текст] / А.И. Кравченко, О.И. Тюрина. – М.: Академический проспект, 2014. – 521 с.

21. Магура, М.И. Корпоративная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 24–29.
22. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность [Текст] / А.Г. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
23. Мацумото, Д. Психология и культура [Текст] / Д. Мацумото. – СПб.: Прайм-еврознак, 2014. – 416 с.
24. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2013. – 489 с.
25. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2015. – 558 с.
26. Организационная культура: учебник для вузов [Текст] / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2016. – 652 с.
27. Осадчая, Г.И. Социальное знание и социальная практика [Текст] / Г.И. Осадчая. – М.: Академический проект, 2013. – 336 с.
28. Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru/kadrovaaya-politika/> (дата обращения: 07.05.2019).
29. Полянская, О.В. Корпоративная культура как ресурс управления предприятием: сравнительный социологический анализ российского и немецкого опыта [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / О.В. Полянская. – Москва : МГТУГА, 2016. – 175 с.
30. Пригожин, А.И. Социологические аспекты управления [Текст] / А.И. Пригожин. – Москва : Наука, 1974. – 64 с.
31. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства [Текст] / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – Москва : Академия, 2014. – 480 с.
32. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – Москва : Инфра-М, 2015. – 497 с.

33. Соломанидина, Т.О. Корпоративная культура компании : учеб.пособие [Текст] / Т. О. Соломанидина. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 624 с.
34. Сорокин, П.А. Человек. Цивилизация. Общество [Текст] / П.А. Сорокин. – Москва : Республика, 2013. – 393 с.
35. Социологический энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. В.Г. Осипова. – Москва : Норма, 2014. – 488 с.
36. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2014. – 224 с.
37. Тейлор, Ф. Научная организации труда [Текст] / Ф. Тейлор // Управление это наука и искусство. – Москва : Наука, 1992. – 425 с.
38. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О. Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
39. Томилов, В.В. Культура предпринимательства [Текст] / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
40. Томилов, В.В. Формирование корпоративной культуры экономических систем [Текст] / В.В. Томилов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – С. 69-73.
41. Уржа, О.А. Социология и психология управления [Текст] / О.А. Уржа. – Москва : Союз, 2017. – 43 с.
42. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – Москва : Контроллинг, 1992. – 387 с.
43. Фетисов, Э.Н. Социология и информатика: обеспечение эффективности управленческих решений [Текст] / Э.Н. Фетисов. – Москва : Аспект, 2015. – 83 с.
44. Цыцарова, Н. М. Социально–экономический анализ понятия корпоративной культуры [Текст] / Н. М. Цыцарова // Вестник. – 2009. – № 1 (25). – С. 61–67.

45. Чернец, Е. В. Корпоративная культура государственной службы: социолингвистический и лингвокультурный подходы [Текст] : автореф. дис. ... канд. фил. наук / Е. В. Чернец. – Челябинск, 2013. – 15 с.
46. Черных, Е. А. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / Е. А. Черных // Управление персоналом. – 2014. – № 3 (91). – С. 66–69.
47. Франклин, Р. Особенности современной культуры [Текст] / Р. Франклин // Управление персоналом. – 2013. – № 11. – С. 79–80.
48. Шаповалова, И. С. Социогенетическое моделирование организационной культуры [Текст] : дис. ... док. социол. наук : 22.00.08 / И. С. Шаповалова. – Белгород, 2010. – 496 с.
49. Шедий, М. В. Корпоративная культура государственной службы: ретроспектива и перспектива [Текст] / М. В. Шедий // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 4 (5). – С. 41–51.
50. Шедий, М. В. Ценности как фактор развития корпоративной культуры государственной службы [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.06 / М. В. Шедий. – Орел, 2015. – 183 с.
51. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2014. – 231 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Структура администрации



Паспорт проекта
«Совершенствование корпоративной культуры в администрации
Белгородского района»

Цель проекта	Целью проекта является формирование и внедрение технологий развития корпоративной культуры, для создания комфортных условий личного и профессионального развития сотрудников, а так же повышения эффективности работы администрации Белгородского района.
Задачи проекта	<p>1. Формирование документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.</p> <p>2. Внедрение механизмов нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.</p> <p>3. Совершенствование технологий работы руководства с профессиональным и карьерным развитием персонала администрации.</p>
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p><i>Мероприятие 1.</i> Формирование документального плана развития, мониторинга и анализа корпоративной культуры администрации.</p> <p>Предлагается разработать специальный документ – корпоративный кодекс. Именно он фиксирует и определяет идентичность и индивидуальность организации.</p> <p>Основной целью внедрения корпоративного кодекса является выработка рамок морально-этических и деловых норм, предотвращения развития нестандартных ситуаций, создание единого эмоционального и духовного пространства, выражение корпоративной культуры и идеологии администрации Белгородского района.</p> <p>Ядром кодекса будет являться философско-мировоззренческая брошюра с лозунгами и принципами работы администрации Белгородского района, которая должна демонстрировать, помимо всего</p> <p><i>Мероприятие 2.</i> Внедрение механизмов нивелирования конфликтных ситуаций в коллективе.</p> <p>Предлагается разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:</p> <p>1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций в администрации;</p>

	<p>2) наделить ее соответствующими полномочиями;</p> <p>3) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций;</p> <p>3) обязать руководителя учреждения и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в своей управленческой деятельности;</p> <p><i>Мероприятие 3. Совершенствование технологий работы руководства с профессиональным развитием персонала администрации.</i></p> <p>Первым мероприятием данного механизма является: создание необходимых нормативно-правовых документов: профессионального развития; положение об управлении компетенциями специалистов в администрации Белгородского района.</p> <p>Вторым шагом является формирования портфолио на всех сотрудников администрации, с включением всех достижений профессионального роста служащих.</p> <p>Третий этап внедрения - ознакомление сотрудников администрации через размещение положения об управлении профессиональным развитием на корпоративном портале администрации и утверждение документа на общем собрании.</p>
<p>Результаты проекта</p>	<p>Количественный результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация обучения руководителей подразделений по проблемам корпоративной культуры; – консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам корпоративной культуры; – составление планов мероприятий по профессиональному развитию сотрудников учреждения; – составление отчета о результатах деятельности. <p>Качественный результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> – введение журнала учета конфликтных ситуаций; – создание картотеки работников, обращавшихся за консультациями или с жалобами, с отражением в них результатов проделанной работы; – создание календаря мероприятий в рамках программы корпоративной культуры (психологические тренинги, корпоративные праздники, спортивные мероприятия, квесты); – инициирование рассмотрения руководством проблем корпоративной культуры; – организация обучения и повышения квалификации кадров;

Общий объем финансирования проекта	185 000 тыс. руб.
---	-------------------