

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
«ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 05001355
Ханюковой Яны Евгеньевны

Научный руководитель
доцент, кандидат социол. наук,
Шаповал Ж.А.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--------------------------------|--|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| РАЗДЕЛ I. | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ |
| РАЗДЕЛ II. | ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ |
| РАЗДЕЛ III. | НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия в нашей стране постепенно повышается роль муниципальной «составляющей» в общей системе социального управления. Увеличивается ответственность муниципальных служащих за выбор приоритетов и стратегий развития территориальных общностей, за разработку и принятие эффективных управленческих решений. Именно посредством муниципальной службы решаются задачи управления муниципальным развитием. Она является связующим звеном между органами местной власти и жителями той или иной территории и представляет собой сферу профессиональной деятельности по защите прав и интересов граждан, форму и средство приближения демократического идеала государства к объективной реальности. Все это вызывает необходимость формирования, поддержания и развития корпоративной культуры в органах местного самоуправления, адекватной миссии и стратегии современного муниципального управления, а также целям и задачам реформы государственной и муниципальной службы.

Вместе с тем, сегодняшнее состояние корпоративной культуры муниципальной службы оставляет желать лучшего. В процессе ее формирования и изменения пока преобладают преимущественно стихийные тенденции, влекущие за собой массу негативных последствий. К ним, в частности, можно отнести бюрократизм, взяточничество, коррупцию, безразличное отношение к интересам общества, муниципалитета, гражданина. В системе муниципального менеджмента повсеместно наблюдается инерция старых стереотипов, в числе которых: преобладание личных, субъективных мотивов при принятии управленческих решений, административного стиля и методов управления, ориентация на ближайшую перспективу и волю руководства, а не на стратегию развития муниципалитета. Как результат – в общественном сознании сформировался отрицательный образ муниципального чиновника-бюрократа и

коррупционера, препятствующий привлечению высокопрофессиональных специалистов, укреплению кадрового потенциала муниципальной службы, снижающий уровень институционального доверия и усиливающий отчуждение общества от власти в целом.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена общественной потребностью в совершенствовании российского муниципального менеджмента, создании условий для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления, необходимостью преодоления негативных явлений в развитии корпоративной культуры муниципальной службы.

Анализ степени изученности темы. Проблематика корпоративной и организационной культуры уже давно является предметом исследования многих отечественных и зарубежных ученых, представляющих различные отрасли научного знания (экономистов, социологов, психологов и др.).

Среди отечественных ученых, занимавшихся изучением вопросов организационной (корпоративной) культуры современных компаний, следует отметить таких авторов, как: Н.А. Александрова, Р.Р. Алиева, Ф.Н. Алипханова, Д.Б. Белинская, А.О. Блинов, Ю.В. Бурцева, Б.С. Выпряхкин, Л.А. Горшкова, А.А. Долгая, А.Н. Занковский, А.В. Кириллов, К.О. Магомедов, М.Г. Масилова, Е.Ю. Машьянова, А.В. Мельничук, Ю.А. Мельничук, Ж.А. Мингалева, Т.В. Окунева, В.А. Поплавская, Н.И. Шаталова, Е.М. Широнина, А.П. Шихвердиев¹.

¹ См.: Александрова Н.А., Машьянова Е.Ю. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями // Дискуссия. 2012. № 10; Алипханова Ф.Н., Алиева Р.Р. Структурные компоненты, критерии и показатели сформированности организационной культуры // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. 2014. № 1; Белинская Д.Б. Управление «организационной культурой» предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80-2); Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2012. № 20; Долгая А.А. Сила организационной культуры как фактор формирования модели управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 5; Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 2012; Кириллов А.В., Мельничук А.В., Мельничук Ю.А. Управление

Непосредственно понятие «корпоративная культура», ее структура, основные элементы рассматриваются в научных трудах таких исследователей, как: С.Г. Борисова, В.А. Кочнев, А.В. Михайлина, А.Ф. Несмеева, Т.И. Рогозина, О.В. Сусллова, А.В. Тарасов¹.

Значительное количество научных публикаций отечественных ученых посвящено проблеме корпоративной и организационной культуры государственных гражданских служащих, органов государственной власти федерального и регионального уровня. Это такие авторы, как: А. Л. Веремейчук, Л.Ю. Григошина, Г.П. Зинченко, Н.Н. Калмыков, Д.В. Карташова, Е. Литвинцева, Т.В. Логвинова, О.Н. Любина, Э.Ш. Нуралиева, О. Переверзина, В.Л. Романов, Е.А. Терещук, А.И. Турчинов, Е.Г. Устичева, А.Н. Харитонов².

организационной культурой в современных российских корпорациях // Социальная политика и социология. 2014. Т. 2. № 4-1 (105); Магомедов К.О. Организационная культура в России: содержание, состояние, влияние на управление // Государственная служба. 2016. № 4; Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2016. Т. 8. № 3; Мингалеева Ж.А., Широнова Е.М. К концепции организационной культуры // Журнал экономической теории. 2012. № 4; Шаталова Н.И., Окунева Т.В. Методика конструирования культуры организации // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2016. № 3 (31); Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Выпрямкин Б.С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. № 1.

¹ См.: Борисова С.Г. Модель управления корпоративной культурой как ключевым маркетинговым активом компании корпоративные ценности и организационная культура // Менеджмент сегодня. 2013. № 4; Кочнев В.А., Тарасов А.В. Способы построения и управления корпоративной культурой организации // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 6 (31); Михайлина А.В. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2013. № 4; Несмеева А.Ф. Зачем исследовать корпоративную культуру: измеряем неизмеримое // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1; Рогозина Т.И. Стиль взаимодействия как один из факторов, определяющих корпоративную культуру организации // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2008. № 2; Сусллова О.В. Организационная культура - корпоративная культура: взаимосвязь языка и мышления // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Гуманитарные науки. 2011. № 4.

² См.: Григошина Л.Ю., Карташова Д.В. Организационно-культурные изменения государственной гражданской службы современной России // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 12-1; Зинченко Г.П., Веремейчук А.Л. Социальные технологии

Непосредственно проблемам формирования и развития организационной и корпоративной культуры муниципальных служащих и органов местного самоуправления посвящено относительно небольшое количество работ отечественных авторов. В их числе следует отметить публикации: И.Ю. Ленской, М.В. Педыч, О.В. Шагиевой, Ю.А. Шалагинова¹. В то же время, следует отметить, что ряд вопросов в этой сфере остается мало изученным. В частности, недостаточно внимания уделено проблеме целенаправленного и эффективного воздействия на процессы формирования и развития корпоративной культуры в исполнительно-распорядительных органах местного самоуправления в нашей стране.

В качестве *проблемы исследования* выступает противоречие между необходимостью формирования внутриорганизационной среды в исполнительно-распорядительных органах местного самоуправления,

формирования креативной управленческой и корпоративной культуры в организационном пространстве государственной гражданской службы // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 7; Калмыков Н.Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе. М., 2017; Литвинцева Е., Переверзина О. Внедрение принципов открытости в государственно-служебную культуру // Государственная служба. 2015. № 2; Логвинова Т.В. Особенности организационной культуры государственной службы // Ученые записки Тамбовского отделения РoСМУ. 2017. № 8; Любина О.Н. Корпоративная культура в управлении персоналом государственной гражданской службы // Вестник МГУУ. 2016. № 4; Нуралиева Э.Ш. Культура государственного гражданского служащего // Социология власти. 2011. № 4; Романов В.Л. Организационная культура государственной службы // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. 2009. № 2 (34); Турчинов А.И. Взаимовлияние коммуникации и корпоративной культуры в организациях государственной гражданской службы // Коммуникология. 2013. Т. 1. № 1; Устичева Е.Г. Формирование корпоративной культуры российской государственной службы // Экономика труда. 2015. Т. 2. № 1; Харитонов А.Н. Специфика корпоративной культуры в органах государственной службы // Научный журнал Дискурс. 2017. № 3 (5).

¹ Ленская И.Ю. Организационная культура муниципальной и государственной гражданской служб: опыт сравнительного исследования // Социально-гуманитарные знания. 2008. № 4; Педыч М.В. Корпоративная культура современной бюрократии и служебная лояльность // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2011. № 5; Шагиева О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2006; Шалагинов Ю.А. Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих // Политика, экономика и инновации. 2017. № 1 (11).

способствующей повышению эффективности профессиональной деятельности, улучшению имиджа муниципальных служащих, и недостаточной научной разработанностью механизмов целенаправленного формирования и развития корпоративной культуры в органах местного самоуправления.

Объектом исследования в данной работе выступает корпоративная культура органов местного самоуправления в современной России.

Предметом исследования являются особенности формирования корпоративной культуры в администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций, направленных на повышение уровня корпоративной культуры в администрации муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- проанализировать теоретические основы исследования корпоративной культуры в органах местного самоуправления;
- продиагностировать корпоративную культуру в администрации Ивнянского района Белгородской области;
- обосновать направления развития корпоративной культуры в администрации Ивнянского района Белгородской области.

В качестве **теоретико-методологической основы исследования** выступают основные идеи и теоретические положения: социологии организации (А.И. Пригожин, В.И. Франчук, В.В. Щербина)¹; социологии государственной и муниципальной службы, местного самоуправления (Г.В.

¹ Пригожин А.И. Социология организаций. М., 2015; Франчук В.И. Теоретико-методологические основы общей теории социальных организаций: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. М., 2002; Щербина В.В. Предмет, статус и проблематика социологии организаций // Социологические исследования. 2000. № 8. С. 138-143.

Атаманчук, Г.П. Зинченко, Н.Л. Захаров, К.О. Магомедов, Е.В. Охотский)¹; концепций организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн, Э.Х. Шейн)². В работе использован структурно-функциональный подход, обеспечивший рассмотрение корпоративной культуры муниципальной службы как системы, состоящей из определенных элементов, и функций, которые она выполняет в органах местного самоуправления. Рационально-прагматический подход позволил утверждать, что корпоративной культурой муниципальной службы можно управлять, ее можно измерять и изменять.

В процессе исследования использовались общенаучные теоретические и эмпирические методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, обобщение, анализ документов, опрос.

Эмпирическую базу работы составляют сведения, содержащиеся в:

- федеральных, региональных и местных правовых актах, регламентирующих организацию и прохождение муниципальной службы³;
- материалах ранее проведенных исследований, социологических

¹ Атаманчук Г.В. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем). М., 2008; Захаров Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего. М., 2002; Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Государственная служба: Социологические очерки. М., 2013; Магомедов К.О. Социология государственной службы. М., 2007; Охотский Е.В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание. М., 2011.

² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. СПб., 2001; Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М., 2006; Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2013.

³ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24.09.2007 № 150 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы»: Постановление правительства Белгородской области от 30.12.2013 № 530-пп // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт. URL: <https://belregion.ru>; Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: принят постановлением Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

опросов по проблемам корпоративной, организационной культуры в системе государственного и муниципального управления¹;

– материалах проведенного автором опроса сотрудников администрации Ивнянского района (N=59), направленного на определение уровня сформированности корпоративной культуры;

– статистических, аналитических и отчетных данных о работе администрации Ивнянского района Белгородской области².

Научно-практическая значимость работы заключается в приращении научного знания о сущности и особенностях становления и развития корпоративной культуры органов местного самоуправления в современной России. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования сформулированных автором выводов и рекомендаций в деятельности органов муниципального управления для развития корпоративной культуры, при разработке программ повышения квалификации муниципальных служащих, при совершенствовании кодексов этики муниципальной службы.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы.

¹ См., например: Давтян Д.В. Реализация гражданского контроля в практике местного самоуправления: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2015; Парунина Л.Д. Особенности становления и развития профессиональной культуры муниципальных служащих в современной России: социологический анализ: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Екатеринбург, 2010; Шагиева О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2006; Юркова О.Н. Неформальные практики в системе муниципального управления : дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2016.

² Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области. URL: <http://admivnya.ru/organy-vlasti/administraciya/otchety-i-statistika>.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Вполне логично, на наш взгляд, определяя корпоративную культуру, исходить из понятия «корпорация». В самом общем виде корпорация (от лат. *corporatio* – объединение, союз, общество) – это особая форма организации человеческого сообщества, обладающая специфическими признаками, имеющая собственную миссию и общие цели.

Сущность понятия «корпорация» довольно детально исследована в отечественной и зарубежной экономической, социологической, юридической литературе. Проведенный нами анализ позволяет выделить несколько теоретических подходов к определению исследуемого понятия. В рамках первого подхода, под корпорацией понимается одна из разновидностей организаций, деловая, экономическая организация. Согласно второму подходу, корпорация рассматривается как определенный уровень развития организации, для которого характерна высокая степень целостности и сплоченности ее структурных подразделений и членов. Третья трактовка позволяет рассматривать корпорацию как профессиональную группу. Так, например, по мнению Э. Дюркгейма, корпорация – это, прежде всего, профессиональная группа, имеющая исторические истоки, и представляющая собой своего рода «промежуточный» элемент между семьей и государством¹. Четвертый подход делает акцент на особенностях структуры организации и организационных отношений. В частности, А.И. Пригожин относит корпорацию к группе надорганизаций – это вторичная деловая система, не являющаяся целевой общностью, но включающая в себя различные целевые общности в виде первичных деловых организаций². По мнению И.В. Тиболт, под корпорацией следует понимать юридическое лицо или объединение юридических лиц, имеющие различный организационно-правовой статус и

¹ Дюркгейм Э.О разделении общественного труда. М., 2010. С. 65.

² Пригожин А.И. Социология организаций. М., 2015. С. 138.

многообразную степень оперативно-хозяйственной независимости, осуществляющие скоординированные и согласованные организационно-экономические отношения в целях производства продукции или осуществление иной хозяйственной деятельности¹. Таким образом, в рамках данного подхода, основанием для построения корпорации являются главным образом межорганизационные отношения. Пятый подход можно условно обозначить как юридический. В соответствии с п. 1 ст. 65.1 ГК РФ корпоративными юридическими лицами (корпорациями) являются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган. В противоположность корпорациям унитарными называются юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства². Таким образом, с правовой точки зрения, корпорацию можно представить как объединение лиц и капиталов для достижения общих целей, предполагающее членство участников в объединении, существование определенной внутренней структуры, наличие органов управления³.

В свою очередь, наличие культуры – один из признаков корпорации, неотъемлемый ее элемент. С точки зрения структурно-функционального подхода, любая организация представляют собой некую сложную систему, состоящую из разных подсистем: административной, социальной, технологической, и т.д. При этом культура – это наиболее важная из них, так как именно она выполняет цементирующую роль для других подсистем. Сами же организации существуют не только для того, чтобы производить конечные материальные блага и услуги, но и культуру: ценности, обряды, символы и

¹ Тиболт И.В. К вопросу о корпорации // Инженерный вестник Дона. 2014. № 1. Т. 28. С. 16.

² Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ См. об этом подробнее: Грицай Н.В. Понятие и сущность корпорации // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Право. 2015. № 1-2 (17).

т.д., другими словами они формируют определенное культурное пространство¹.

В отношении культуры организации (корпорации) существует множество понятий и их определений. К примеру, по мнению Л. Элдридж, А. Кромби, «под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей». Л. Смирнич отмечает, что «организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности»². По оценке Г. Хофстеде, в широком смысле организационная культура – это коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой³. О.С. Виханский и А.И. Наумов пишут о том, что организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения⁴. Т.О. Соломанидина в своих исследованиях характеризует организационную культуру как «социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых,

¹ См. об этом подробнее: Анисимов Д.П. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2008. С. 16.

² Цит. по ст.: Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» // Вестник ТГУ. 2012. № 9. С. 78-85.

³ Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. McGraw-Hill, 2010.

⁴ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2014. С. 324.

осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху»¹.

Таким образом, подходы к трактовке организационной культуры весьма разнообразны. Не меньше противоречий и различий в подходах существует при определении понятия «корпоративная культура». Известный исследователь проблем организационной психологии и корпоративного управления Э.Шейн дает следующее определение данному понятию: «Корпоративная культура – комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой, для того чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный»². По мнению А.О. Блинова и О.В. Василевской, корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения³. В.А. Спивак отмечает, что культура корпорации – очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам⁴. Г.Н. Гайдукова считает, что «корпоративная культура представляет собой осознанные и мотивированные представления работников и руководства корпоративных структур об общих для них

¹ Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. М., 2015. С. 45.

² Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2013. С. 39.

³ Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом. М., 2010. С. 56.

⁴ Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2012. С. 124.

ценностях и нормах поведения, традициях, способах деятельности, роли и месте корпорации в жизни страны и мира»¹.

Таким образом, очевидно, задача по пониманию сущности как организационной, так и корпоративной культуры не имеет однозначного решения. Большинство авторов понятие «корпоративная культура» понимается как система норм и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками организации, отражающих ее особенность и восприятие себя и других в социальной среде, служащих основанием для самоорганизации этой системы. Корпоративная культура проецируется через культуру каждого члена корпорации – они являются ее непосредственными носителями².

Итак, в широком смысле, корпоративная культура – системное явление, которое представляет собой комплекс присущих участникам корпоративного сообщества ценностей, представлений и понятий, поведенческих норм, символов и артефактов, определяемых спецификой профессиональной деятельности. В узком смысле – это общие ценности, верования и убеждения, которые принимаются всеми или почти всеми сотрудниками организации³.

В целом, в настоящее время существует несколько точек зрения на соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Первая исходит из их синонимичности и тождественности, вторая определяет их как общее (универсальное) и частное. Однако всё же, в некоторых исследованиях приводятся некоторые основания для разделения этих понятий. В частности, отмечается, что корпоративная культура – это, прежде всего, культура больших организаций. Она включает в себя множество организационных субкультур, характерных для подразделений корпораций⁴. Действительно, следует признать, что термин «корпоративная

¹ Гайдукова Г.Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2009. С. 54.

² Калмыков Н.Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе. М., 2017. С. 40.

³ Там же. С. 45.

⁴ Там же. С. 37.

культура» появился в тот момент, когда эксперты начали изучать, что делает успешными американские корпорации. Вполне справедливым выглядит утверждение о том, что «ментальный образ корпорации – это, скорее всего, американская транснациональная компания»¹. В связи с этим, по мнению Т.О. Соломанидиной, правильнее использовать понятие «организационная культура», поскольку она присутствует и в многонациональной корпорации, и в фирме, где работают всего 5-10 человек². Действительно, понятие организационной культуры более разумно применительно к компании, фирме, организации, так как не всякая организация является корпорацией. В данном ключе понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

Однако существует также точка зрения о том, что «корпоративную» можно толковать как общепрофессиональную культуру, на уровне ценностей и норм данного вида деятельности, отрасли производства³. В этом случае корпоративная культура включает более широкий спектр норм и ценностей, определяющих общесоциальную значимость и ответственность работников данной сферы деятельности (например, речь может идти о корпоративной культуре государственных или муниципальных служащих, врачей, юристов и др.). В этом случае корпоративная культура «поглощает» частные организационные культуры отдельных компаний, занимающихся данной деятельностью.

Кроме того, организационная и корпоративная культура рассматриваются как существующие в одной и той же организации, но выполняющие разные роли. К примеру, М.А. Иванов и Д.М. Шустерман отмечают, что корпоративная культура – это «некоторые придуманные

¹ Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» // Вестник ТГУ. 2012. № 9. С. 78-85.

² Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. М., 2015. С. 48.

³ См., например: Ермолов Ю.А. Концепции корпоративной (организационной культуры) как современный этап развития теории управления человеческими ресурсами: компаративный анализ // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 7 (29). С. 47.

правила, которые сотрудники на работе должны выполнять, то есть это культура, которая на виду»¹.

Множество определений корпоративной культуры выделяют в ней ценностный аспект. В частности, по мнению Ю.Р. Канеевой, в организационную культуру входит система организационно-административных взаимодействий, она имеет, открыто императивный характер, выражающийся в документах, приказах, руководствах. В то же время главный аспект культуры корпоративной – это ценности, приобщение к которым не может происходить столь прямо в силу специфики этого явления². Ю.А. Ермолов отмечает, что «ключевым отличием корпоративной культуры от организационной культуры является внешняя заданная система ценностей, норм и правил, нацеленных на повышение результативности организации»³.

Таким образом, чаще всего корпоративную культуру рассматривают либо как один из типов (элементов) организационной культуры, либо как тождественную последней. Данной точки зрения (о тождественности) будем придерживаться и мы в рамках данного исследования. Тем более, что несмотря на разнообразие определений организационной и корпоративной культуры, в них можно выделить ряд общих позиций, в том числе:

- комплекс базовых мировоззренческих представлений, которых придерживаются работники организации в своем поведении и действиях;
- ценности (или ценностные ориентации), присущие сотрудникам организации, ориентирующие индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым;
- символика, посредством которой ценности транслируются членам

¹ Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса. М., 2006. С. 154.

² Канеева Ю.Р. Профессионально-образовательный уровень муниципальных служащих в контексте корпоративной культуры. URL: <http://pandia.ru/text/77/272/57953.php> (дата обращения: 14.04.2018).

³ Ермолов Ю.А. Концепции корпоративной (организационной культуры) как современный этап развития теории управления человеческими ресурсами: компаративный анализ // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 7 (29). С. 45.

организации.

Корпоративная культура имеет вполне конкретные уровни, стандартизированные элементы и типы, выполняет разнообразные функции. В частности, анализ научной литературы, посвященной данной теме, свидетельствует о наличии различных точек зрения ученых на перечень функций корпоративной культуры, однако все они поддерживают утверждение о ее полифункциональности. Например, по мнению В.В. Смагиной и О.В. Голосова, «основными функциями корпоративной культуры являются: формирование стратегии поведения, среды общения, мотивации деятельности, а также обеспечение действия «социального лифта», самоуправление и саморегулирование»¹.

В. Спивак сформулировал следующие функции корпоративной культуры:

- 1) функцию воспроизведения лучших элементов, продуцирование новых ценностей и их накопление (которая, по сути, является обобщающей функцией и совпадает с сущностью воспроизводящей, инновационной, культурологической функций);
- 2) оценочно-нормативную функцию, которая предполагает сравнение реального поведения и действий по установленным нормам и правилам;
- 3) регламентирующие и регулирующие функции как следствие действия оценочно-нормативной функции;
- 4) познавательную функцию, которая пересекается с адаптационной и коммуникативной функциями;
- 5) смыслообразующую функцию, которая предполагает воздействие ценностей компании на ценности личности или их конфликт;
- 6) функцию общественной памяти как накопление опыта компании и
- 7) рекреативную функцию как восстановление духовных сил при восприятии элементов культурной деятельности корпорации².

А.А. Кузнецов предложил собственный подход к определению функций корпоративной культуры, опирающийся на идеи Э. Шейна:

– функция адаптации к внешней среде (корпоративная культура

¹ Смагина В.В., Голосов О.В. Определение термина «корпоративная культура» // Вестник ТГУ. Вып. 12 (104). 2015. С. 532.

² Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2012. С. 28-30.

должна направлять работников и предприятие в целом к нестандартности поведения, учету специфики условий принятия управленческих решений, пониманию текучести внешней экономической, политической, социальной, конкурентной среды функционирования предприятия и необходимости приспособливаться к ним);

– интеграция внутренней среды (взаимная адаптация всех сотрудников организации, структурных подразделений, установление взаимосвязи через объединение, сглаживание и нейтрализация конфликтных ситуаций);

– идентификация (формирование мировоззрения работника и осознание его принадлежности к организации как части целого, в результате чего ценности, цели, традиции, обычаи, потребности организации совпадают с личными интересами работника и готовностью их отстаивать и реализовывать)¹.

Таким образом, по оценке ученого, корпоративная культура должна обеспечивать идентификацию работников и идентификацию организации во внешней среде «как самостоятельного аутентичного социального субъекта»².

В научных публикациях можно приводятся различные варианты представлений о структуре корпоративной культуры. Так, Э. Шейн выделяет в ней три уровня: первый уровень *A (Artifacts)* – внешние проявления культуры (символика, ритуалы, мероприятия, оформление помещений, внешний вид сотрудников); второй уровень *B (Behaviours)* – декларируемые ценности и поведение (они часто формулируются непосредственно в документации и являются ориентирами деятельности сотрудников организации); третий уровень *C (Core morals)* – базовые (неосознаваемые) представления об окружающем мире, реальности, взаимоотношениях между людьми³.

¹ Кузнецов А.А. Функции корпоративной культуры как эффективного инструмента менеджмента // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. № 2 (8). С. 61-66.

² Там же. С. 65.

³ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2013. С. 56-58.

М.В. Рыбакова в структуре корпоративной культуры выделяет следующие подсистемы: 1) ценностно-нормативная (цели, ценности, традиции, миссия); 2) организационная (оргструктура, тип лидерства, нормы и правила внутреннего взаимодействия, распорядка); 3) коммуникации; 4) социально-психологические отношения (взаимные симпатии, система ролей в организации, конфликтность, отношение к руководителям организаций, их авторитетность); 5) игровая (мифологическая) (история, мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях); 6) внешняя идентификация (фирменный стиль, имидж организации, рекламные атрибуты, логотипы, слоган и др.)¹.

Кроме того, в научной литературе рассматриваются различные типологии и уровни корпоративной культуры. В частности, выделяют четыре уровня развития корпоративной культуры организации:

- стихийный (спонтанное формирование культуры);
- фрагментарный (присутствуют декларируемые цели и нормы, не имеющие системных мер по поддержке);
- формирующийся (ценности и нормы не только декларируются, но и поддерживаются соответствующими мероприятиями);
- зрелый (сформированный) (работниками осознаются и разделяются миссия, ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения, создан позитивный имидж корпорации, наблюдается рост доверия и удовлетворенности трудом)².

Подробный обзор типологий организационной культуры приводится в трудах Т.О. Соломанидиной. Это, в частности:

- типология Р. Рюттингера (по виду деятельности): а) культура торговли, б) культура выгодных сделок (спекулятивная культура), в)

¹ Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития // Управление персоналом. 2014. № 2. С. 221.

² Калмыков Н.Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе. М., 2017. С. 39.

административная культура, г) инвестиционная (инновационная культура);

– типология М.К. де Врие и Д. Миллера (по морально-психологическому климату): а) драматическая б) депрессивная в) шизоидная г) параноидальная 9) принудительная;

– типология Т. Хофстеде по 5 признакам: а) индивидуализм – коллективизм, б) дистанция власти, в) тенденция к избеганию неопределенности, г) маскулинизация – феминизация д) ориентация на перспективу;

– типология К. Камерона и Р. Куинна (по доминирующим ценностям): а) иерархическая, б) рыночная, в) клановая, г) адхократическая¹.

В исследовательских работах присутствуют, как правило, два основных подхода к управлению корпоративной культурой: рационально-прагматический и феноменологический. Большинство экспертов придерживаются рационально-прагматического подхода, оценивая корпоративную культуру как атрибут организации и предполагая возможность влияния на ее формирование и развитие. Феноменологический подход, в свою очередь, трактует корпоративную культуру как назначение самой сути организации и отрицает возможность целенаправленного воздействия на ее формирование².

В рамках данной работы мы будем придерживаться первого подхода, предполагающего возможность целенаправленного воздействия на формирование и развитие корпоративной культуры. Следует отметить, что это длительный и сложный процесс, который традиционно включает несколько этапов, в том числе: определение миссии и целей организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения сотрудников; формирование традиций организации; разработку символики, атрибутов. При разработке стратегии формирования корпоративной культуры, как правило,

¹ Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. М., 2015. С. 49.

² См. об этом подробнее: Гайдукова Г.Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2009. С. 63.

учитывают три основных вектора работы: управление персоналом (на уровне руководитель – подчиненный); управление коммуникациями (на уровне взаимодействия между сотрудниками); управление обслуживанием (на уровне взаимодействия между сотрудниками фирмы и потребителями, контрагентами). Именно в этих сферах в наибольшей степени проявляется корпоративная культура¹.

Как уже отмечалось ранее, вопросы формирования и развития корпоративной (организационной) культуры для любой современной организации являются первостепенными. Аналогичные вопросы стоят сегодня перед государственными и муниципальными структурами. В связи с этим, рассмотрев общетеоретические основы исследования по теме нашей работы, перейдем к рассмотрению специфики корпоративной культуры в органах местного самоуправления и муниципальных служащих в Российской Федерации.

В соответствии с законодательством, муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта). Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета².

Корпоративное сообщество «муниципальная служба» относится к публичному типу корпораций. Органы местного самоуправления, несмотря на свою специфику, развиваются по тем же законам, что и любая социальная

¹ Шеляпин В.Н., Федотова Г.А. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект // Вестник Новгородского государственного университета. 2012. № 70. С. 62-65.

² О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

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 и отношения оказывают существенное влияние на эффективность функционирования структур местного самоуправления и деятельность каждого отдельного сотрудника. Более того, в отечественной научной литературе обосновывается представление о муниципальных образованиях в целом как специфической корпорации. Так, В.Н. Иванов и В.И. Патрушев отмечают: «Муниципальное образование – своеобразная корпорация, призванная решать местные проблемы своими силами, средствами и под свою ответственность»¹.

Характеризуя корпоративную культуру муниципальных служащих, подчеркнем, что их деятельность имеет ряд особенностей, которые заключается в следующем:

- муниципально-служебная деятельность – это вид управленческой деятельности, носящей публичный характер;
- особое предназначение служебной деятельности, заключающееся в управлении социально-экономическим развитием поселений;
- бюрократический характер деятельности служащих;
- реализация должностных обязанностей предполагает использование властных полномочий;
- самореализация сотрудника ограничивается нормативно регламентируемыми и контролируемыми моделями и правилами поведения.

Безусловно, перечисленные особенности муниципальной службы накладывают отпечаток и на формирование ее корпоративной культуры. В частности, в России действует трехуровневая система факторов формирования корпоративной культуры муниципальных служащих, обусловленная главным образом сложившейся системой нормативного регулирования отношений в данной сфере.

¹ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии. М., 2004. С. 55.

Так, на федеральном уровне закрепляются общие нормы и ценности корпоративной культуры служащих, создана нормативно-правовая база, задающая общую концепцию функционирования муниципальной службы. Условно ее можно разделить на два блока: первый – законодательные основы муниципального управления и службы (Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ, Федеральный закон от 6.10. 2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»).

В частности, законодательно закреплены основные принципы муниципальной службы в России, отражающие ключевые ее ценности: 1) приоритет прав и свобод человека и гражданина; 2) равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к муниципальной службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего; 3) профессионализм и компетентность муниципальных служащих; 4) стабильность муниципальной службы; 5) доступность информации о деятельности муниципальных служащих; 6) взаимодействие с общественными объединениями и гражданами; 7) единство основных требований к муниципальной службе, а также учет исторических и иных местных традиций при прохождении муниципальной службы; 8) правовая и социальная защищенность муниципальных служащих; 9) ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; 10) внепартийность муниципальной службы¹.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Второй блок документов федерального уровня – подзаконные акты, указы и распоряжения Президента, постановления и распоряжения Правительства РФ и др., определяющие направления развития института государственной и муниципальной службы (например, Указ Президента РФ от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016 - 2017 годы»).

К этому же уровню относятся общенациональные культурные особенности, управленческий менталитет, традиции в системе государственного и муниципального управления. Как справедливо отмечает Э.И. Забнева, «следует учитывать и исторический контекст развития нашей государственности, закрепление ее патерналистской направленности, заложенной в ментальных основаниях и поведенческих стереотипах. Доминирующие в обществе социальные отношения, особенности культуры и институциональной среды накладывают серьезный отпечаток на функционирование муниципальной службы. Общество сознательно культивирует их рациональную, отчасти консервативную функцию, принимая любую власть как превалирующую над населением»¹.

Вторым уровнем формирования корпоративной культуры муниципальной службы выступает региональный, который призван учитывать экономическую, социально-демографическую, культурно-историческую, этно-национальную специфику каждого субъекта Федерации. Сюда включается региональная нормативно-правовая база, конкретизирующая условия функционирования и развития муниципальной службы на данной территории, а также особенности региональной власти, а именно – специфика управленческих отношений между региональными и муниципальными органами власти.

¹ Забнева Э.И. Концептуальные основы эффективного управления муниципальной службой как социальной деятельностью // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 07 (61) Часть 1. С. 56-58. URL: <https://research-journal.org/social/konceptualnye-osnovy-effektivnogo-upravleniya-municipalnoj-sluzhboj-kak-socialnoj-deyatelnostyu/> (дата обращения: 14.04.2018). doi: 10.23670/IRJ.2017.61.014.

Последней ступенью формирования культуры служащих является муниципальный уровень. Именно здесь можно оценить сформированность корпоративной культуры местных чиновников. Учитывая авторитарные традиции построения системы управления в России, особую роль при формировании корпоративной культуры конкретного органа местного самоуправления играет личность его руководителя и стиль управления. Кроме того, факторами формирования культуры выступают особенности взаимодействия сотрудников органа власти как носителей различных способностей, профессиональный опыт служащих, их система ценностей и трудовая мотивация. Безусловно, на данном уровне на формирование и развитие корпоративной культуры также воздействуют социально-экономические, этнические, географические особенности самого муниципального образования.

С учетом результатов анализа исследований, посвященных вопросам государственной и муниципальной службы, можно сформулировать ряд особенностей корпоративной культуры муниципальных чиновников:

- наличие двойственности в ценностно-целевой подсистеме: одновременно формально декларируемых, нормативно закреплённых целей и неформальных, имеющих значение для отдельного служащего или группы. Так, по мнению О.В. Шагиевой, главной нормативной целью деятельности муниципальной службы является улучшение качества жизни населения муниципального образования. Однако в практической деятельности муниципальные служащие нередко руководствуются личными целевыми установками, к числу которых относятся карьера, самореализация, жизненное благополучие¹. Также служащие нередко склонны принимать негативные ценности, следствием чего являются, в том числе коррупция и бюрократизм;
- в муниципальной службе преобладает элитно-харизматическая, замкнутая на руководителе, система ценностей; муниципальные служащие

¹ Шагиева О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2006. С. 48.

«подстраиваются» под руководителя, обладающего харизмой и использующего по преимуществу авторитарные методы управления;

– для муниципальной службы, помимо норм и правил как элементов оргкультуры, характерно наличие поведенческих стандартов. В настоящее время они воплощены в форме кодексов этики (например, Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих, одобренный решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г.), а также перечне требований к служебному поведению, закрепленных законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ;

– все большее значение в организационной культуре муниципальной службы приобретают ее «артефактные» компоненты (внешние проявления); каждый муниципалитет стремится посредством символики (герб, гимн, дресс-код) подтвердить свою уникальность и самостоятельность.

– корпоративная культура муниципалитетов базируется на идеологии бюрократии – предпочтение отдается формальным ролям и процедурам.

Вместе с тем, по оценке исследователей, в настоящее время органы власти вынуждены создавать организационную культуру, которая могла бы отвечать одновременно и требованиям бюрократической деятельности в системе государственной и муниципальной службы, и изменчивости, адаптации к внешней среде¹. Прежде всего, речь идет об изменении обращенных к управленческому аппарату общественных ожиданий, направленных на обеспечение максимально возможной транспарентности и отзывчивости государственных и муниципальных служащих на запросы граждан. Потребность в этом, главным образом, обусловлена преобладанием негативного имиджа и отношения населения к чиновникам. Многочисленные социологические исследования последних лет показывают, что уровень

¹ См. об этом подробнее: Анисимов Д.П. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2008.

доверия к органам власти находится на довольно низком уровне, преобладают отрицательные оценки деятельности чиновников (особенно регионального и муниципального уровня). В результате снижается престиж государственной и муниципальной службы, изменяется социальный статус самих служащих.

В связи с этим, в настоящее время в России изменения организационной культуры государственной и муниципальной службы ориентированы на переход к новому типу взаимодействия чиновников, управленческого аппарата и населения, потребителей его услуг, или другими словами – переход от бюрократической культуры к предпринимательской, инновационной, где преобладают инициатива, забота о благополучии граждан, открытость.

Подводя итоги первого раздела, можно сделать следующие *выводы*.

1. Государственная и муниципальная служба, являясь одними из важнейших социальных институтов, нуждаются в постоянном повышении качества управления. Как показывает отечественный и зарубежный опыт, резерв для развития имеется именно в человеческих возможностях и управлении корпоративными отношениями, в основе которого лежит корпоративная (организационная) культура, предлагающая и транслирующая членам той или иной организации ценности, цели, философию, модели поведения, нормы, отражающиеся в их повседневной профессиональной деятельности.

2. Значение корпоративной культуры в организации сложно переоценить. Основными ее функциями выступают: оценочно-нормативная, регулирующая, познавательная, адаптационная, коммуникативная, смыслообразующая, рекреативная, идентификационная. В структуре корпоративной культуры выделяют несколько ключевых компонентов: цели и ценности, традиции, тип лидерства, нормы и правила поведения, историю, мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, фирменный стиль, атрибуты, логотипы, слоган и др.

3. Корпоративная культура муниципальной службы – это система норм, ценностей и правил поведения, принятых в органах местного самоуправления, проявляющаяся в базовых представлениях, ценностях и артефактах, определяющих процесс функционирования муниципальной службы как специфической корпорации и обеспечивающих достижение ее целей как социального института.

4. В основе своей корпоративная культура в органах местного самоуправления является бюрократической и иерархической, вертикальной, что во многом обусловлено историческими традициями и существующим в стране управленческим менталитетом. Вместе с тем, в настоящее время, наряду с уже внедренной концепцией менеджизма, в муниципалитетах требуется развитие действительно самоуправленческого начала, привлечения граждан к участию в муниципальном управлении, повышение открытости и прозрачности принятия решений на местном уровне, что предполагает дальнейшую работу по трансформации сложившейся корпоративной культуры муниципальных чиновников.

РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Ивнянский район – административно-территориальная единица и муниципальный район в Белгородской области, административный центр – посёлок городского типа Ивня, в состав входит 40 населённых пунктов в составе одного городского и 14 сельских поселений. Структуру органов местного самоуправления района составляют Муниципальный совет и его председатель, администрация района, возглавляемая главой, а также контрольно-счетная комиссия. Также формируется избирательная комиссия.

Администрация является исполнительно-распорядительным органом муниципального района. В соответствии с Уставом, Администрация осуществляет: организацию решения вопросов местного значения муниципального района; исполнения полномочий органов местного самоуправления городского и сельских поселений, переданных на основе соглашений; отдельных переданных государственных полномочий; муниципальный контроль на территории района¹.

Обеспечение исполнения полномочий органов местного самоуправления района осуществляют муниципальные служащие, правовое положение которых определяется муниципальными правовыми актами в соответствии с действующим законодательством и уставом района. Помимо муниципальных служащих, в органах местного самоуправления района работает обслуживающий и вспомогательный персонал. По состоянию на 1 января 2018 года кадровый корпус органов местного самоуправления района, включая городские и сельские поселения, включает 245 человек, в том числе: 105 муниципальных служащих; 114 человек обслуживающего персонала; 26

¹ Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области»: принят постановлением Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1

// Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

человек вспомогательного персонала. Непосредственно в администрации района занят 41 муниципальный служащий и 30 специалистов обслуживающего персонала.

Характеризуя кадровый корпус муниципальных служащих района, следует отметить ряд особенностей: преобладание удельного веса женщин в коллективе (67,6% от общего кол-ва служащих); наличие существенного опыта работы в органах местного самоуправления (63,8% служащих имеют стаж муниципальной службы от 10 лет и выше); высокий уровень образования служащих (100% служащих имеют высшее профессиональное образование); относительно небольшое количество молодых кадров на муниципальной службе (67,1% – удельный вес служащих в возрасте от 41 года и старше)¹.

В целях диагностики сформированности корпоративной культуры в администрации Ивнянского района нами был проведен анализ документации, а также социологический анкетный опрос сотрудников (N=59, в том числе 30 муниципальных служащих и 29 специалистов, не находящихся на должностях муниципальной службы) (анкета опроса приведена в Приложении 1).

Проанализируем актуальное состояние основных элементов структуры корпоративной культуры муниципальных служащих администрации по следующей схеме: 1) ценностно-нормативный компонент (ценности организации и ценностные ориентации сотрудников, миссия, цели, нормы, правила внутреннего распорядка, этика); 2) организационно-управленческий компонент (оргструктура, особенности кадровой политики, условия труда, система стимулирования работников, поощрений и наказаний, тип лидерства); 3) культура коммуникаций (внешних и внутренних); 4) социально-психологические отношения (атмосфера в коллективе,

¹ Сведения о качественном составе муниципальных служащих муниципального района «Ивнянский район» // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области. URL: <http://admivnya.ru/organy-vlasti/administraciya/otchety-i-statistika> (дата обращения: 18.04.2018).

конфликтность, отношения с руководителем); 5) ритуалы и традиции (корпоративные традиции, праздники, мероприятия); б) внешняя идентификация и атрибутика (дресс-код, герб, гимн, логотипы, слоган и др.).

Ценностно-нормативный компонент корпоративной культуры. По оценке современных исследователей, нормы и ценности – смысловое, содержательное ядро любой культуры, в том числе и организационной¹. Нормативный компонент включает регулирующие нормы поведения работников администрации, делает его предсказуемым и управляемым. Как уже было отмечено в рамках первого раздела, в муниципальном управлении преобладают институциональные (формальные) нормы, фиксируемые как в законодательстве о муниципальной службе, так и в локальных нормативных актах: приказах, инструкциях, распоряжениях, регламентах, отражающую внутриорганизационную специфику. В частности, к числу основных документов, закрепляющих нормы поведения муниципальных служащих и иных сотрудников администрации Ивнянского района относятся:

во-первых, федеральные, региональные и местные нормативные акты о местном самоуправлении и муниципальной службе: Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ, федеральные законы «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ, «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ; Закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» от 24.09.2007 № 15; Устав района (принят постановлением Совета депутатов от 31.07.2007 № 1);

во-вторых, внутренние нормативные акты администрации района, непосредственно регулирующие работу сотрудников: Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района (Постановление главы администрации от 04.09.2008 № 301); положения об

¹ Шагиева О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2006. С. 55.

органах и структурных подразделениях администрации, закрепляющие их задачи и функции; должностные инструкции муниципальных служащих и иных сотрудников, определяющие их права, обязанности и ответственность, показатели эффективности и результативности.

Безусловно, в органах местного самоуправления существуют также и неформальные социальные нормы, которые нередко приводят к нарушениям общепринятых установлений и даже к правонарушениям. В связи с этим, следует отметить, что в настоящее время особенно важное значение приобретают нормы, закрепляющие стандарты антикоррупционного поведения муниципальных служащих, закрепленные в федеральном антикоррупционном законодательстве, а также в специальных правовых актах, принятых на местном уровне, в том числе в Ивнянском районе (например, распоряжение администрации от 10.08.2015 № 361-р «Об утверждении стандарта антикоррупционного поведения муниципального служащего муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области»).

В целом следует отметить, что в процессе функционирования органов местного самоуправления наиболее распространены формально закреплённые групповые нормы как наиболее значимое отражение культуры организации. Они выступают как правила регуляции поведения членов группы (муниципальных служащих как сообщества в целом, управления, отдела, сектора) на основе представления о должном, одобряемом, желаемом. К примеру, в Типовом кодексе этики государственных и муниципальных служащих установлены универсальные требования к их служебному поведению: исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью; воздерживаться от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера, грубости, проявлений пренебрежительного тона, предвзятых замечаний, неправомерных обвинений, угроз, оскорбительных выражений, действий; способствовать установлению в коллективе деловых взаимоотношений и

конструктивного сотрудничества; быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами¹.

Внутриорганизационные нормы поведения в администрации Ивнянского района конкретизированы в Правилах внутреннего трудового распорядка. Согласно данному документу, муниципальные служащие, обслуживающий и вспомогательный персонал обязаны:

- работать честно и добросовестно, соблюдать дисциплину труда, своевременно и точно исполнять законодательство, другие нормативные правовые акты, использовать все рабочее время для производительного труда;

- при разговорах по телефону с гражданами соблюдать корректность, вежливость, краткость, сдержанность, не передавать по телефону конфиденциальную информацию;

- выполнять требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;

- бережно относиться к приборам отопления, водопровода, канализации, электросети, радиосети, телефонной сети здания администрации района;

- курить только в отведенных для этого местах;

- мероприятия, связанные с проведением торжеств по случаю юбилеев, других памятных дат, проводить с разрешения руководителя структурного подразделения во внерабочее время и вне здания администрации;

¹ Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих: одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010 (протокол № 21) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

– содержать свое рабочее место, компьютерную и иную технику в порядке, чистоте и исправном состоянии, экономно и рационально расходовать материалы, энергию и другие ресурсы¹.

Переходя к характеристике организационных ценностей в администрации Ивнянского района, отметим, что они являются ядром корпоративной культуры. Доминирующие ценности организации определяют, что следует считать важным, к чему стремиться, что хорошо и ценно для организации, а следовательно и для ее членов. При этом особенностью ценностей муниципальной службы является их формальное закрепление в нормативных документах нескольких уровней, описанных выше. В частности, исходя из Типового кодекса этики государственных и муниципальных служащих, можно сформулировать следующие формально задекларированные ценностно-целевые установки поведения муниципальных служащих:

– исполнение должностных обязанностей добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы органов местного самоуправления (ценности – добросовестность и профессионализм);

– исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов местного самоуправления и муниципальных служащих (права и свободы человека и гражданина);

– не оказывать предпочтения каким-либо физическим или юридическим лицам (беспристрастность, неподкупность, честность);

– соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения, проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами, терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств (этичность, толерантность);

¹ Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района: Постановление главы администрации Ивнянского района от 04.09.2008 № 301 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

– соблюдать ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением муниципальной службы (законность);

– постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере его ответственности (экономность, бережливость).

Схожие задекларированные ценностно-целевые установки можно выявить и в ходе анализа Правил внутреннего трудового распорядка администрации Ивнянского района. В частности, к таким установкам можно отнести: честность, добросовестность, профессионализм, дисциплинированность, пунктуальность, исполнительность, производительность труда, вежливость, этичность, конфиденциальность, бережливость, экономность¹.

Как показал проведенный нами опрос, большинство сотрудников администрации в целом разделяют эти служебные ценности. Так, с точки зрения опрошенных, наиболее важны для человека, работающего в местной администрации, такие профессиональные качества, как ответственность (64.41%), инициативность и дисциплинированность (38.98%), честность и способность к компромиссу (35,59%) (рис. 1).

¹ Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района: Постановление главы администрации Ивнянского района от 04.09.2008 № 301 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

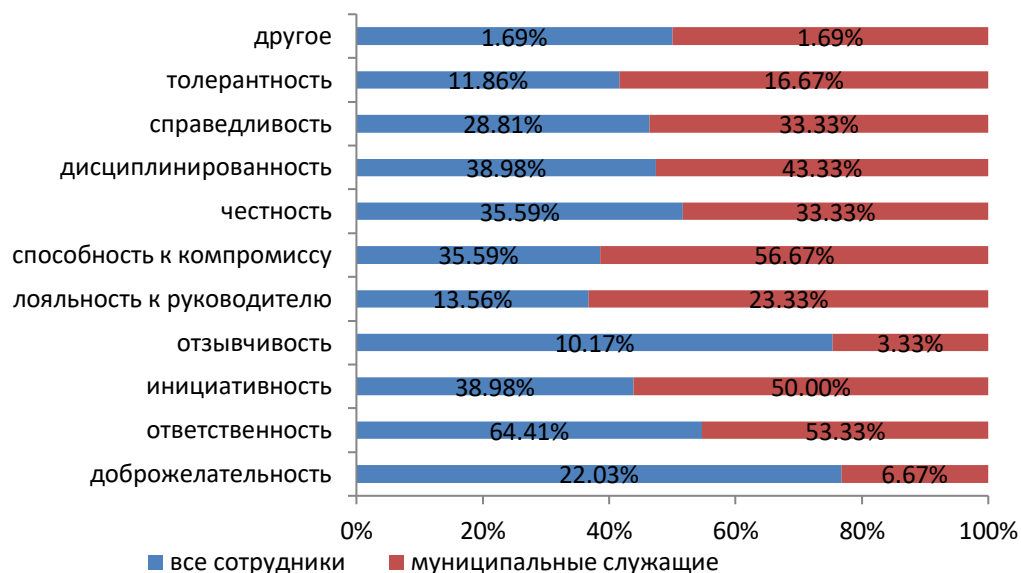


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какими качествами, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать человек, работающий в местной администрации? (укажите не более 3-х вариантов ответа)»

Немного меньшую значимость имеют справедливость (28,81%) и доброжелательность (22,03%). Наименьшую важность для работников администрации предоставляют отзывчивость (10,17%), лояльность к руководителю (13,56%), толерантность (11,86%). При этом ранжирование профессиональных качеств с точки зрения отдельно муниципальных служащих заметно отличается от общей картины. Так, для них наиболее важна способность к компромиссу (56,67% против 35,59% среди всех опрошенных), существенно более значима инициативность (50 против 38,98), лояльность к руководителю (23,33 против 13,56). В то же время, вызывает тревогу то обстоятельство, что гораздо менее важны для категории муниципальных служащих оказались такие ценности, профессиональные качества, как отзывчивость (3,33 против 10,17), доброжелательность (6,67 против 22,03), ответственность (53,33 против 64,41).

В целом, как и в случае с нормами поведения муниципальных служащих, наше исследование подтверждает приоритет нормативных ценностей над реальными, а также вербальное соблюдение сотрудниками администрации декларируемых ценностей муниципальной службы. Вместе с тем, разумеется, каждый работник имеет и собственные индивидуальные

ценностные установки. Респондентам было предложено оценить сравнительную значимость различных ценностных факторов как стимулов их работы в администрации. Как показало анкетирование, подавляющее большинство сотрудников администрации однозначно отдали предпочтение материальной составляющей – повышению оплаты труда (67,8%) (рис. 2). Однако ощущение полезности своей деятельности в качестве стимула выбрали также более половины опрошенных (59,32%). Другими словами, сотрудники администрации отдают предпочтение индивидуальным материальным ценностям, хотя интересы муниципального образования для них тоже довольно важны.



Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из этих стимулов наиболее важны для Вас? (укажите не более трех вариантов ответа)»

Чуть меньший эффект имеют благоприятная атмосфера в коллективе (35,59%) и одобрение руководства (30,51%). В наименьшей степени стимулируют карьерный рост и социальные блага и льготы. Как в случае с профессиональными качествами, категория муниципальных служащих имеет несколько иное представление о ценностях. Так, повышение оплаты труда и одобрение руководства служащие отмечали гораздо чаще, чем в среднем все сотрудники администрации, а нематериальные ценности – ощущение полезности работы, благоприятную атмосферу в коллективе – заметно реже. При этом если брать во внимание процентное значение, то получается, что значимость материальных ценностей для категории муниципальных служащих практически в два раза выше, чем ощущение реальной пользы от

их труда.

Наряду с ценностями, не меньшую важность в структуре корпоративной культуры организации имеют целевые установки сотрудников, во многом определяемые структурой мотивов их профессиональной деятельности и выбора профессии в целом. Как показало наше исследование, основную роль выполняют так называемые «содержательные» мотивы. Это – интересная работа, возможность реализовать свои способности, желание помочь своему району, его жителям (рис. 3).

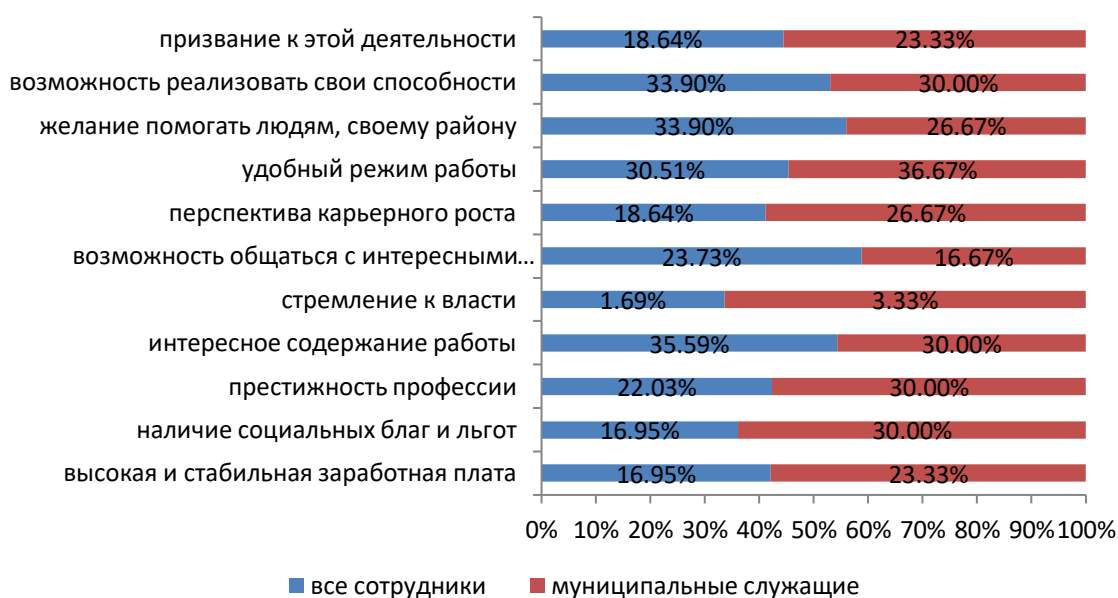


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что побудило лично Вас выбрать профессию муниципального служащего? (укажите не более 3-х вариантов ответа)»

Следует отметить, что почти аналогичную заметную роль играет мотив «удобный режим работы», при этом муниципальные служащие выбирали данный вариант даже относительно чаще, чем в среднем по всему коллективу. Далее следуют мотивы «престижность профессии» (каждый пятый работник в целом и каждый третий муниципальный служащий), «призвание» и «карьерный рост» (почти каждый пятый работник и каждый четвертый служащий), коммуникативный мотив – желание общаться с интересными людьми (23,73 и 16,67% соответственно). Материальные факторы – наличие социальных благ и льгот, а также высокая и стабильная

зарплата в среднем были значимы только для каждого шестого сотрудника администрации при выборе профессии, однако оказались существенно более важны для категории муниципальных служащих.

Таким образом, в целом полученные результаты позволяют утверждать, что для большинства работников администрации приоритетными являются индивидуальные ценности. А это, в свою очередь, в значительной степени предопределяет приоритет индивидуальных функционально-ролевых характеристик в их деятельности.

Организационно-управленческий компонент корпоративной культуры.
Администрацию района возглавляет на принципах единоначалия глава администрации – лицо, назначаемое на должность Муниципальным советом по контракту, заключаемому по результатам конкурса сроком на 5 лет. Как руководитель, глава администрации обеспечивает осуществление ею полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных делегированных государственных полномочий, представляет администрацию в отношениях с и другими органами, гражданами и организациями, назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей и прочих сотрудников¹.

Следует отметить, что в целом индивидуально-личностные факторы, в том числе личность и характер руководителя, стиль управления выступают весьма важными факторами организационной культуры в органах местного самоуправления. Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель насильственно вводит и старается закрепить свои образцы организационного поведения. Демократический стиль характеризуется тем, что руководитель своими решениями закрепляет не свои, а «естественно» возникшие образцы оргповедения, поддержанные общественным мнением. Однако для

¹ Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области»: принят постановлением Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1
(ред. от 05.12.2017) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

муниципальной службы оптимальным является смешанный стиль, учитывающий ее двойственный характер, выражающийся в сочетании формально-бюрократического начала и самоуправления. Как показал наш опрос, для руководства администрации характерен именно такой смешанный, адаптивный стиль управления, то есть использование разных способов принятий организационных решений в зависимости от ситуации – так считают 40,68% всех опрошенных. И еще по оценке каждого третьего преобладает демократический стиль – привлечение подчиненных к обсуждению целей и способов их достижения (30,51%) (рис. 4).

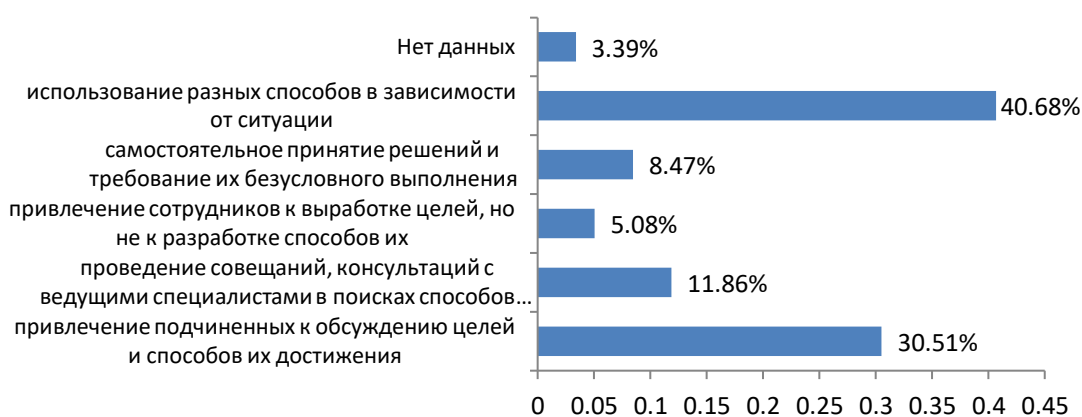


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какой из перечисленных ниже способов деятельности характерен для руководства администрации Вашего района?»

Структура администрации Ивнянского района утверждается Муниципальным советом по представлению главы администрации (Приложение 2). В структуру администрации входят управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами, заместители главы администрации и подведомственные им отделы. Оргструктура администрации построена по линейно-функциональному принципу и носит ярко выраженный бюрократический характер. Данные особенности, безусловно, оказывают огромное влияние на складывающуюся корпоративную культуру, установки сотрудников. В частности, это проявляется в преобладании формально-бюрократического стиля во внутриорганизационных отношениях и управлении администрацией. Вместе с тем, в традиционный административный, бюрократический подход к управлению в настоящее

время довольно успешно сочетается с программными и проектными методами, предполагающими наряду с субординационными, наличие координационных, горизонтальных взаимодействий. В частности, районной администрацией по состоянию на апрель 2018 года реализуется 11 муниципальных программ¹, а в АИС «Проектное управление» зарегистрировано 194 проекта, из них завершены 140, реализуется – 33, на стадии планирования – 12, инициировано – 6, приостановлено – 3. В 2017 году в портфеле проектов находилось 66 проектов, общий бюджет проектов составил 174 млн. рублей². Иными словами, в настоящее время в администрации сформировалась «смешанная» модель менеджмента, предусматривающая сочетание как традиционных бюрократических, так и современных демократических методов и инструментов управления.

Как уже было отмечено в первом разделе нашего исследования, одним из основных направлений работы, в рамках которого, как правило, реализуются мероприятия по формированию корпоративной культуры в любой организации, является управление персоналом. На муниципальной службе в Ивнянском районе внедрены современные кадровые технологии. Назначение на вакантные должности, определенные в соответствии с нормативными актами, производится только через процедуры конкурсного отбора. Оценка соответствия замещаемым должностям осуществляется посредством проведения аттестации, присвоение классных чинов производится на основе квалификационных экзаменов. Используется система тестирования при конкурсном отборе и при определении индивидуально-психологических особенностей личности. Внедрен ряд кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности

¹ Сводный годовой доклад «О ходе реализации муниципальных программ Ивнянского района Белгородской области и оценке их эффективности по итогам 2017 года» URL: http://admivnya.ru/media/site_platform_media/2018/4/19/svodnyij-godovoj-doklad-za-2017-sajt.pdf (дата обращения: 19.04.2018).

² Отчёт о социально-экономическом развитии муниципального района «Ивнянский район» за 2017 год и задачи на 2018 год. URL: http://admivnya.ru/media/site_platform_media/2018/4/18/glava-2017.pdf (дата обращения: 18.04.2018).

муниципальных служащих и их мотивации. В частности, реализован проект «Разработка механизма формирования модели профессиональных компетенций муниципальных служащих района», в рамках которого разработаны модели и карты компетенций для всех должностей муниципальной службы.

Следует отметить, что условия труда и отдыха, повышения квалификации, оплата труда, также во многом определяют формирование и развитие корпоративной культуры любой организации, в том числе в местной администрации. В рамках исследования мы проанализировали ряд параметров, характеризующих удовлетворенность сотрудников различными условиями труда в организации. Выяснилось, что в наибольшей степени сотрудники удовлетворены, во-первых, материально-техническими условиями труда (оснащением рабочего места в той или иной степени довольны 89,83%), а во-вторых, содержанием своей работы (в сумме 74,57%). А вот условия профессионального развития сотрудники оценили весьма негативно: условиями повышения квалификации однозначно не удовлетворены почти 34% опрошенных (среди муниципальных служащих существенно больше негативных оценок – 56,67%), а перспективами карьерного роста – почти 39% (56,67% муниципальных служащих) (рис. 5).

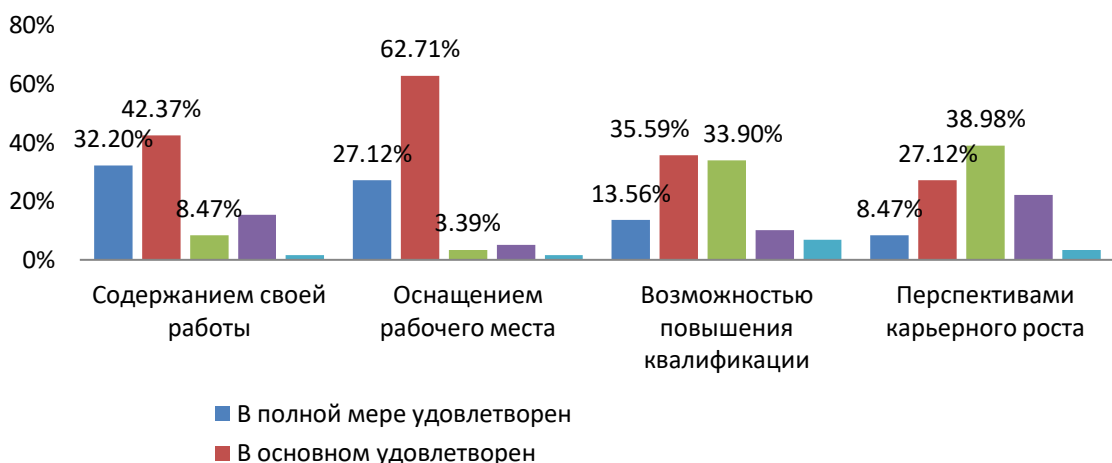


Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой степени Вы в настоящее время удовлетворены...»

Не менее важным фактором формирования организационной культуры выступает система поощрения и мотивации работников. В соответствии с

действующими нормативными актами, за успешное и добросовестное исполнение работниками администрации района своих должностных обязанностей, продолжительную безупречную службу, к ним применяются следующие меры материального стимулирования: ежемесячная надбавка за классный чин; ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за стаж муниципальной службы; ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы; ежемесячное денежное поощрение; ежеквартальная премия; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи; надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; премия по результату успешной реализации проекта. Также служащим администрации предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет и за ненормированный служебный день¹.

Кроме материального, для работников администрации района установлен ряд мер морального стимулирования, в том числе: представление к награждению орденами и медалями; представление к присвоению почётного звания; Награждение Почётной грамотой администрации Ивнянского района; объявление благодарности главы администрации района; объявление благодарности главы администрации района с денежным поощрением; занесение на Доску почёта; награждение Почётным нагрудным знаком «За заслуги перед Ивнянским районом»; награждение памятным подарком².

Анализ существующей системы мотивации служащих позволяет утверждать, что в последнее время приоритет отдается повышению их заинтересованности в высоких результатах их профессиональной

¹ Об оплате труда муниципальных служащих муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: Решение Муниципального совета от 05.12.2017 № 35/460 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

² Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района: Постановление главы администрации Ивнянского района от 04.09.2008 № 301 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

деятельности, или, другими словами, формированию у них комплекса функциональных ценностных установок, ориентирующих на результат. Речь идет, прежде всего, о премиях за выполнение особо важных и сложных заданий (проектов и особо важных мероприятий), а также ежемесячном денежном поощрении, выплачиваемом за достижение показателей результативности за прошедший месяц.

Однако, несмотря на наличие такого развернутого комплекса стимулирующих мер, как показал наш опрос, большинство работников не удовлетворены ни условиями оплаты труда, ни системой мотивации. При этом именно зарплата и меры материального поощрения вызывают у работников наибольшее недовольство – 45,76% всех сотрудников и 60% муниципальных служащих однозначно не удовлетворены данным параметром. Социальные гарантии не удовлетворяют примерно каждого пятого работника, однако среди муниципальных служащих негативную оценку дали всего лишь 3,33%, что вполне объяснимо, поскольку для них эти льготы предусмотрены законодательством, в отличие от прочего персонала. Признанием успехов и достижений не удовлетворен оказался только примерно каждый пятый сотрудник, не относящийся к муниципальным служащим. Можно предположить, что социальный пакет и моральное стимулирование выступают менее значимыми по сравнению с оплатой труда условиями труда для обеих категорий персонала.

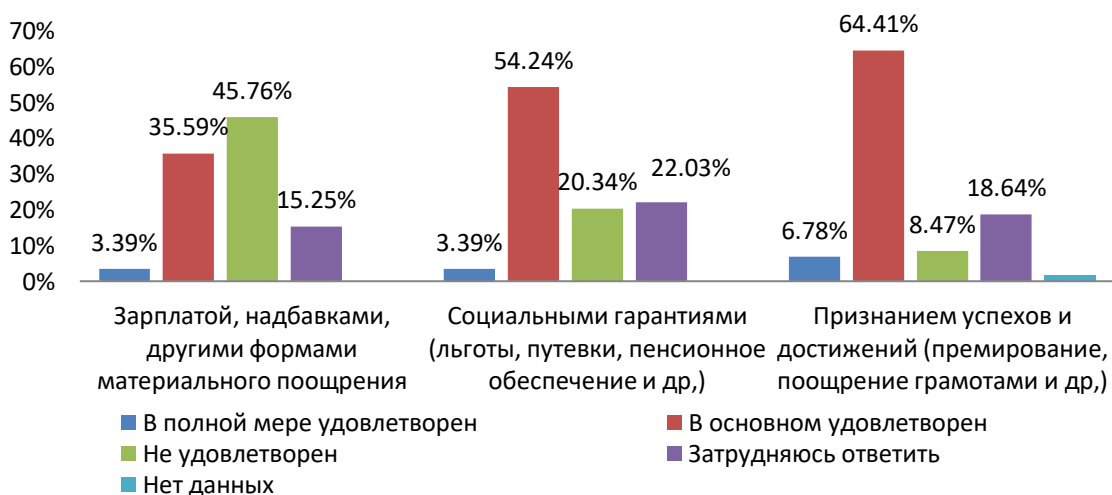


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой степени Вы в настоящее

время удовлетворены...»

Особенностью корпоративной культуры администрации и муниципально-служебной деятельности в целом является наличие наряду с мотивационными мерами, регламентированной системы организационных санкций – специальных мер, направленных на поддержание принятых в организации стандартов, путем установления ответственности за нарушения дисциплины и неисполнение обязанностей. В частности, в администрации Ивнянского района к ним относятся дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение (за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, за прогул, за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, за разглашение охраняемой законом тайны, за совершение по месту работы хищения, за нарушение работником требований по охране труда, если оно повлекло за собой тяжкие последствия). Кроме того, работники несут персональную ответственность, в том числе и материальную, за сохранностью числящегося в кабинете или персонально за ним закрепленного имущества¹.

Культура коммуникаций. Коммуникативная сущность организации проявляется в системе вербального и невербального общения (индивидуальный для каждой организации набор слов, словосочетаний, терминологий и кодов). В данном случае, речь идет не только о языке, но и характере и стиле внутриорганизационных (нисходящих и восходящих, а также горизонтальных) и внешних коммуникаций – с другими органами власти и местного самоуправления, населением территории, коммерческими и некоммерческими организациями, СМИ. Как показывает наше исследование, большинство сотрудников администрации удовлетворены системой коммуникаций: внутриорганизационными коммуникациями в той

¹ Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района: Постановление главы администрации Ивнянского района от 04.09.2008 № 301 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

или иной степени довольны 69,49%, отношениями с населением – 67,8%, отношениями с общественными организациями, СМИ – 79,66%.

Порядок служебного взаимодействия муниципальных служащих регулируется локальными нормативными актами, в том числе должностными инструкциями сотрудников. К примеру, в инструкции заместителя руководителя аппарата главы администрации района – начальника организационно-контрольного отдела, зафиксировано, что он осуществляет взаимодействие: с руководителями подразделений администрации района, получает распорядительные документы, указания по вопросам работы, представляет справки, докладные записки, отчёты; с подразделениями сторонних учреждений и организаций для решения оперативных вопросов, входящих в его компетенцию. Основные формы внутриорганизационных коммуникаций, характерные для местной администрации – личные встречи, планерки, совещания, коллегии, официальные письма, телефонные переговоры, электронная почта. Для системы коммуникаций в администрации района в настоящее время характерно применение информационных технологий и специальных программных продуктов, в том числе: система электронного документооборота «Мотив»; региональная система Единой сети приема обращения граждан (ЕС ОГ); региональная система межведомственного электронного взаимодействия (РСМЭВ); АИС «Проектное управление». В целом, для муниципальной службы, безусловно, характерны официальные нисходящие коммуникации, а также документально оформленные. Вместе с тем, конечно, в любой организации, в том числе и в органе местного самоуправления присутствует и неформальное общение, «которое иногда неправильно ассоциируется исключительно со слухами и сплетнями»¹.

В отношении внешних коммуникаций – традиционно администрация района использует такой метод, как освещение деятельности органов

¹ Шагиева О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2006. С. 94.

местного самоуправления через СМИ. В каждом номере районной газеты «Родина» выходит информация о проводимых мероприятиях и событиях. Работает официальный сайт администрации Ивнянского района. В 2017 году в администрацию района поступило 422 обращения, из них письменных – 163, устных – 259. На личный приём к главе администрации района ивнянцы записывались как коллективно, так и индивидуально, о чём свидетельствуют 73 записи в журнале регистрации обращений. При этом, по оценке главы администрации, «далеко не все вопросы по объективным причинам решены положительно. Важно, что во время личных встреч мы находим взаимопонимание, обсуждаем проблемы и пути их решения»¹. Однако, отметим, что несмотря на очевидную близость муниципального уровня власти к населению, коммуникационные потоки в большинстве случаев не являются постоянными и интенсивными. В муниципалитетах, как правило, не развита в достаточной степени работа с общественностью, отсутствует система сбора и анализа достоверной информации о проблемах и настроениях местных жителей. Вследствие этого наблюдается недоверие местной власти, неудовлетворенность ее деятельностью, растет отчуждение граждан от управления.

Следует отметить, что роль коммуникации в формировании корпоративной культуры велика – на ее основе происходит организационная социализация – непрерывный процесс передачи ключевых элементов культуры организации ее сотрудникам, включающий официальные (ознакомление новых работников с основными ценностями корпорации) и неформальные методы (например, наставничество), направленные на формирование определенных установок и поведения работников. В этой связи следует отметить, что в администрации района реализуется специальный организационный проект «Формирование системы адаптации

¹ Отчёт о социально-экономическом развитии муниципального района "Ивнянский район" за 2017 год и задачи на 2018 год. URL: http://admivnya.ru/media/site_platform_media/2018/4/18/glava-2017.pdf (дата обращения: 18.04.2018).

нового сотрудника в органах местного самоуправления Ивнянского района», в рамках которого проводится конкурс на лучший «Welcome-тренинг» для новых сотрудников органов местного самоуправления, включающий подготовку презентации об организации с ее историей и структурой.

Социально-психологические отношения в коллективе. Эмоциональная атмосфера в коллективе, наряду с коммуникациями, атрибутикой, стилем управления, относится к поверхностному, символическому уровню корпоративной культуры; это уровень артефактов, включающих все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в незнакомую организацию.

Судя по результатам проведенного нами опроса, атмосфера в коллективе администрации района складывается вполне благоприятная и комфортная – абсолютное большинство респондентов (84,74%) удовлетворены ею в той или иной степени, а не удовлетворены всего 5,08% (рис. 7).

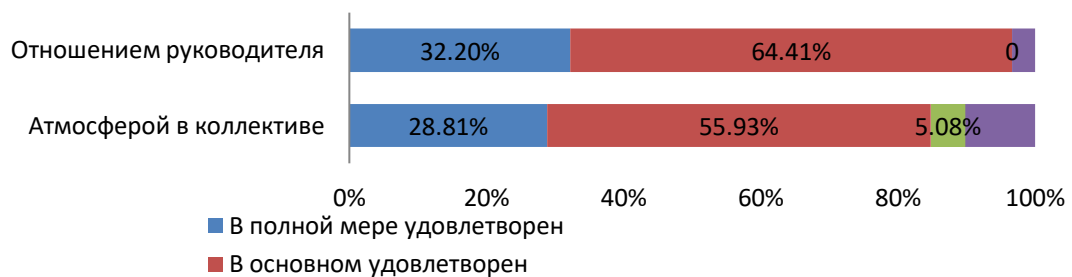


Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой степени Вы в настоящее время удовлетворены...»

Еще выше уровень удовлетворенности отношением руководителя – каждый третий работник администрации полностью удовлетворен данным параметром, и почти две трети (64,41%) – в основном удовлетворены. Таким образом, в целом в коллективе местной администрации сложились вполне приемлемые, бесконфликтные социально-психологические отношения как по горизонтали, так и по вертикали.

Традиции, обряды, ритуалы. Их важная роль как элементов корпоративной культуры связана с тем, что во многих случаях работнику

удобнее поступить «как принято». Традиционное поведение облегчает взаимопонимание членов организации, усиливает чувство общности, обеспечивает устойчивость, способствует адаптации новых членов; снимает многие проблемы, которые возникают из-за неопределенности ситуаций. Близки к традициям ритуалы и обряды, которые оказывают эмоционально-психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей.

В практике деятельности органов местного самоуправления, безусловно, сложились определенные корпоративные традиции. Это подтверждается и результатами нашего исследования. Так, почти 85% подтвердили наличие сложившихся традиций, и ни один сотрудник не дал отрицательный ответ (рис. 8). Правда, 15% опрошенных затруднились с ответом.

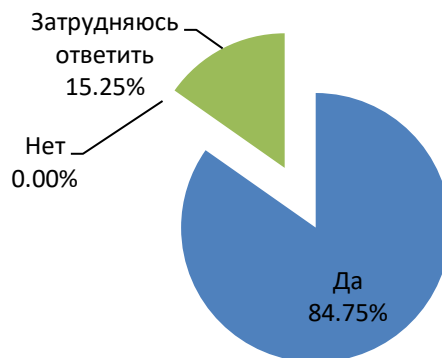


Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Имеет ли администрация Вашего района сложившиеся традиции?»

По оценке сотрудников, к таким традициям относятся, прежде всего, поздравления коллег с днем рождения, юбилеем (79,66%), планерки (71,19%) и корпоративные праздники (66,10%). Гораздо реже сотрудники администрации указывали на такие традиции, как публичное представление нового работника (28,81%), проведение спортивных мероприятий, конкурсов (25,42%), и реже всего выбирали организацию совместного досуга (посещения театра, кино, концертов). Подавляющее большинство опрошенных (69,49%) вполне удовлетворены количеством проводимых мероприятий. Вместе с тем, 13,56% работников считают, их слишком много,

а почти каждому десятому наоборот не хватает общения с коллегами в нерабочее время.

Следует отметить, что для местного самоуправления характерны также нормативно закрепленные традиции и ритуалы. К примеру, в соответствии с уставом Ивнянского района, вступая в должность, глава администрации на заседании Муниципального совета приносит присягу.

Внешняя идентификация и атрибутика. Символика как элемент корпоративной культуры оказывает большое влияние не только на деятельность органов местного самоуправления, но и на население муниципалитета. Официальный флаг, герб, гимн символизируют исторические, культурные, природно-географические особенности данной местности, служат идеологической основой объединения жителей данной местности. Официальная символика активно используется и в администрации Ивнянского района: герб и флаг района используются при оформлении документов, фасадов зданий и интерьеров помещений, официального сайта администрации. В меньшей степени, судя по данным нашего анкетирования, распространены такие корпоративные атрибуты, как девиз, слоган (44,07% опрошенных отметили, что его нет), гимн (54,24%), особая форма одежды или дресс-код (38,98%). Показательно, что на вопрос об организационной атрибутике участники нашего опроса по многим параметрам затруднились с ответом (рис. 9).

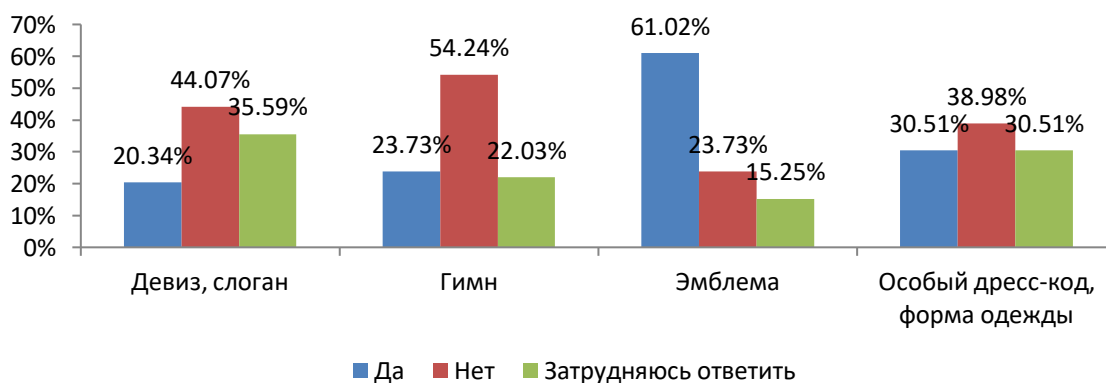


Рис. 9. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Имеет ли следующие атрибуты...»

Подводя итоги раздела, можно сделать следующие *выводы*.

1. Ценностно-нормативный компонент, характеризующий подповерхностный уровень корпоративной культуры, у работников органов местного самоуправления характеризуется преобладанием институционализированных формальных ценностей, норм, правил и стандартов поведения. Большинство сотрудников, по крайней мере вербально, разделяют декларируемые профессиональные ценностные установки – честность, профессионализм, дисциплинированность, инициативность, способность к компромиссу. Вместе с тем, каждый работник имеет и собственные индивидуальные целевые установки, связанные, прежде всего, с материальной составляющей. Однако для них практически такую же значимость имеет и содержательный компонент – ощущение полезности от своей деятельности, возможность реализовать способности, желание помогать району, его жителям.

2. Организационная структура администрации построена по линейно-функциональному принципу и носит ярко выраженный бюрократический характер. Вместе с тем, бюрократический подход довольно успешно сочетается с программным и проектным. Таким образом, для руководства администрации характерен смешанный, адаптивный стиль управления, в котором сочетаются как авторитарные, так и демократические методы. Он является оптимальным для муниципальной службы, поскольку учитывает ее двойственный характер – синтез формально-бюрократического начала и самоуправления.

3. Значимыми факторами формирования и развития корпоративной культуры являются условия труда сотрудников. Большинство опрошенных удовлетворены материально-техническими условиями труда и содержанием своей работы, эмоциональной атмосферой в коллективе, отношением руководителя, внутриорганизационными коммуникациями, отношениями с гражданами и организациями. Однако некоторые условия труда в администрации Ивнянского района, как показало исследование, являются

весьма неудовлетворительными. По мнению респондентов, это повышение квалификации, перспективы карьерного роста, оплата труда и система материального стимулирования.

4. В администрации Ивнянского района существуют некоторые элементы «поверхностного» слоя корпоративной культуры – корпоративные традиции, обряды, ритуалы, символика. Основными традициями являются поздравления коллег с днем рождения, юбилеем, планерки, корпоративные праздники; в оформлении зданий активно используются официальные символы (герб и флаг) Ивнянского района. В меньшей степени, судя по данным анкетирования, используется такая атрибутика, как девиз, слоган, гимн, особая форма одежды или дресс-код.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ИВНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Анализ, проведенный в рамках второго раздела, а также результатов исследований других авторов, позволяет утверждать, что в настоящее время в системе муниципальной службы России существует ряд негативных тенденций и проблем, осложняющих процесс формирования действительно функциональной корпоративной культуры. В их числе можно указать:

- недостаточную демократичность, открытость и прозрачность муниципального управления;

- снижение престижности муниципальной службы, преимущественно негативное восприятие населением чиновников;

- недостаточное внимание к профессиональному развитию муниципальных служащих, применение устаревших кадровых технологий, отсутствие системности в работе с кадровым резервом;

- сложившуюся систему отбора и продвижения кадров на основе знакомств, а не профессиональных качеств;

- преобладание стихийности, отсутствие целенаправленного воздействия на формирование корпоративной культуры в органах местного самоуправления;

- отсутствие положительного примера со стороны руководителей, которые своим поведением зачастую отвергают провозглашаемые корпоративные ценности служения государству и обществу;

- недостаточное стимулирование наградами и привилегиями работников, поддерживающих ценности публичной службы.

Необходимо дальнейшее преодоление присущих мышлению российских чиновников инерции, консерватизма, установившихся стереотипов, эффективное использование в процессе управления творческого потенциала служащих, придание муниципальной службе и управлению большей демократичности, гласности, повышение

информационной открытости.

При этом, как верно отмечает Ю.А. Шалагинов, управление формированием системы корпоративных отношений в органах местного самоуправления подразумевает использование технологий, которые создают благоприятные условия для появления тенденций развития коллективизма и снижения риска деформации корпоративной среды¹.

В качестве основных направлений работы по дальнейшему развитию корпоративной культуры в органах местного самоуправления в современной научной литературе выделяются следующие: повышение системности, внедрение научно обоснованных моделей и механизмов управления корпоративной культурой; формирование системы корпоративных ценностей, совершенствование организационных норм и правил поведения; оптимизация внутренних и внешних организационных коммуникаций; совершенствование механизмов мотивации муниципальных чиновников.

Механизм управления формированием корпоративной культуры в органах местного самоуправления, основанный на ценностном подходе, предполагает следующую последовательность действий:

- диагностика ценностей и установок работников администрации муниципального образования;
- конструирование оптимального, желаемого образа органа местного самоуправления и муниципального служащего, разложение этого образа на ряд взаимосвязанных базисных ценностей;
- корректировка нормативной базы, закрепляющей нормы поведения, соответствующие принятым ценностям;
- продвижение этих ценностей с помощью главы администрации и наиболее авторитетных служащих, которые своим повседневным поведением должны убеждать в непреложности принятых норм и ценностей;
- формирование списка «антиценностей», создающих угрозу для

¹ Шалагинов Ю.А. Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих // Политика, экономика и инновации. 2017. № 1 (11). С. 10.

репутации муниципалитета и препятствующих эффективному выполнению установленных функций, разъяснение негативных последствий их утверждения;

– создание общественного мнения внутри организации, работающего на продвижение ценностей в необходимом направлении.

Актуальными ориентирами развития корпоративной культуры муниципальных служащих является также осуществление постоянной регуляции их корпоративного поведения, повышение профессионализма, формирование позитивной установки на инновации, взаимодействие с населением, общественными организациями.

Кроме того, для повышения уровня корпоративной культуры, развития корпоративных отношений в системе муниципальной службы, необходимо решение таких задач, как:

– популяризация миссии и стратегических целей развития муниципального образования, разъяснение их всем членам коллектива;

– разработка и внедрение этических кодексов, корпоративных «книг ценностей» в местных администрациях;

– разработка внешней атрибутики: формы, дресс-кода, значков «муниципальный служащий»;

– введение практики принятия присяги и иных ритуалов при приеме на должность муниципального служащего;

– развитие системы наставничества для новичков;

– организация конкурсов профессионального мастерства для муниципальных служащих и других работников администрации;

– создание корпоративного музея, корпоративных сообществ в социальных сетях и мессенджерах.

Актуальны данные направления развития корпоративной культуры и для администрации Ивнянского района, что подтверждается результатами проведенного нами социологического опроса. Сотрудникам администрации

был задан ряд вопросов, направленных на выявление их мнения об уровне сформированности этой культуры в целом.

Выяснилось, что всего лишь 16.95% опрошенных считают, что коллектив администрации можно в полной мере сплоченным, объединенным корпоративным духом, общими целями, нормами поведения, ценностями; в то же время 59,32% выбрали относительно позитивный ответ («скорее да, чем нет»), 18.64% дали относительно негативный ответ (скорее нет, чем да), крайне отрицательный ответ («однозначно нет») не выбрал ни один респондент (рис. 10).

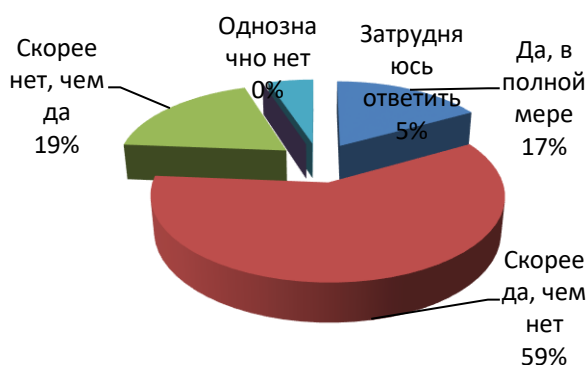


Рис. 10. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В какой мере Вы можете назвать коллектив администрации сплоченным: объединенным «корпоративным духом», общими целями, нормами поведения, общими ценностями?»

Большая часть работников администрации (64,41%) ощущают себя членом единой команды, отрицательный ответ дали только 3,39% респондентов. С одной стороны, это действительно позитивный факт. В то же время, о недостаточно высоком уровне развития корпоративной культуры говорит то обстоятельство, что почти каждый третий сотрудник (32,2%) затруднился с ответом на вопрос о своей принадлежности к единой команде (рис. 11).

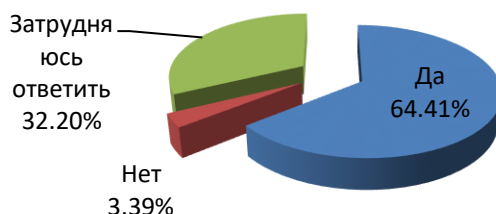


Рис. 11. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Ощущаете ли Вы себя членом единой команды?»

При этом, по мнению опрошенных, для них эта принадлежность к единому коллективу проявляется, главным образом, в соблюдении организационных традиций (42,37%), а также во внешней презентации – старании достойно представлять администрацию при взаимодействии с другими организациями (38,98%). В то же время, только для каждого третьего это проявляется в поддержке организационных нововведений, всего 23,73% как члены единой команды делают всё возможное для развития муниципалитета, и лишь 16,95% разделяют цели и ценности организации (рис. 12).



Рис. 12. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Если Вы ощущаете себя членом единой команды, то это проявляется в том, что Вы...»

Таким образом, к сожалению, корпоративную культуру в администрации района пока еще нельзя назвать полностью сформированной или развитой, скорее она находится в процессе становления. Лишь небольшая доля работников считают коллектив администрации в полной мере сплоченным, объединенным корпоративным духом, общими целями, нормами поведения, ценностями. И даже несмотря на то, что более половины сотрудников ощущают себя членом единой команды, почти треть опрошенных еще не идентифицируют себя с администрацией. А среди тех, у кого такая идентификация присутствует, лишь небольшая доля разделяет корпоративные цели и ценности, прилагает усилия для развития муниципалитета и поддерживает организационные нововведения.

С учетом вышеизложенных обстоятельств, представляется целесообразной реализация организационного проекта **«Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления Ивнянского района»**.

Цели и задачи внедрения проекта.

Цель проекта – повышение уровня групповой сплоченности и самоидентификации работников органов местного самоуправления на основе разработки и реализации системы мероприятий по развитию корпоративной культуры.

Измеримая цель проекта – к концу 2018 года охватить мероприятиями по развитию корпоративной культуры не менее 200 работников органов местного самоуправления Ивнянского района.

Задачи проекта:

- 1) диагностика и анализ существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления Ивнянского района;
- 2) стандартизация и популяризация корпоративных ценностей, норм организационного поведения сотрудников;
- 3) разработка и внедрение корпоративной атрибутики в органах местного самоуправления;
- 4) развитие практики внутрикорпоративного обучения, тренингов;
- 5) проведение корпоративных праздников;
- 6) информационное сопровождение реализации проекта;
- 7) оценка эффективности реализации мероприятий по формированию корпоративной культуры.

Сроки реализации проекта. Проект относится к краткосрочным, реализация запланирована на 2018-2019 гг.

Пользователи результата проекта: сотрудники структурных подразделений администрации Ивнянского района, администраций городского, сельских поселений.

Перечень мероприятий проекта.

Мероприятие 1 – «Социологическая диагностика существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления Ивнянского района». В рамках мероприятия предполагается выполнение следующих последовательных шагов:

- 1.1. Разработка инструментария анкетирования;
- 1.2. Подготовка писем для руководителей структурных подразделений, а также глав администраций поселений о проведении анкетирования;
- 1.3. Направление писем в администрации городского и сельских поселений о проведении анкетирования;
- 1.4. Проведение анкетирования в органах местного самоуправления;
- 1.5. Проведение анкетирования в структурных подразделениях администрации района;
- 1.6. Сбор заполненных анкет;
- 1.7. Обработка поступивших анкет;
- 1.8. Подготовка информационно-аналитического отчета по итогам анкетирования;
- 1.9. Размещение на корпоративной страничке в социальной сети информации о ходе и итогах анкетирования.

Мероприятие 2 – «Стандартизация проведения массовых и внутрикорпоративных мероприятий» – включает следующую последовательность действий:

- 2.1. Разработка стандарта проведения массовых мероприятий и проектов соответствующих распоряжений администрации муниципального района «Ивнянский район» о его утверждении;
- 2.2. Согласование проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта проведения массовых мероприятий;

2.3. Утверждение и регистрация распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта проведения массовых мероприятий;

2.4. Ознакомление работников органов местного самоуправления с распоряжением администрации об утверждении стандарта проведения массовых мероприятий;

2.5. Разработка стандарта проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий и соответствующего проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» о его утверждении;

2.6. Согласование проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий;

2.7. Утверждение и регистрация распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий;

2.8. Ознакомление работников органов местного самоуправления с распоряжением администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий.

Мероприятие 3 «Разработка кодекса корпоративной этики и служебного поведения (в том числе требований к дресс-коду) работников органов местного самоуправления Ивнянского района» включает в себя:

3.1. Разработку кодекса этики и служебного поведения работников органов местного самоуправления Ивнянского района, включая требования к дресс-коду;

3.2. Разработку проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении кодекса этики и служебного поведения работников органов местного самоуправления Ивнянского района;

3.3. Согласование проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» о кодексе этики и служебного поведения;

3.4. Утверждение и регистрацию распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» о кодексе этики и служебного поведения;

3.5. Ознакомление работников органов местного самоуправления с распоряжением муниципального района «Ивнянский район» о кодексе этики и служебного поведения;

3.6. Популяризацию кодекса этики и служебного поведения среди работников органов местного самоуправления района путем его размещения на корпоративном сайте и группе в социальной сети, организации он-лайн обсуждения.

Мероприятие 4 – «Стандартизация внутриорганизационных и внешних коммуникаций» – предполагает следующие последовательные действия:

4.1. Разработку стандарта профессионального телефонного общения и общения с гражданами и соответствующего проекта распоряжения администрации района «Ивнянский район» о его утверждении;

4.2. Согласование проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта профессионального телефонного общения и общения с гражданами;

4.3. Утверждение и регистрацию администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта профессионального телефонного общения и общения с гражданами;

4.4. Ознакомление работников органов местного самоуправления с распоряжением муниципального района «Ивнянский район» об утверждении стандарта профессионального телефонного общения и общения с гражданами;

4.5. Разработку стандарта проведения совещаний, встреч и проекта распоряжения администрации района о его утверждении;

4.6. Согласование проекта распоряжения об утверждении стандарта проведения совещаний, встреч;

4.7. Утверждение и регистрацию распоряжения об утверждении стандарта проведения совещаний, встреч;

4.8. Ознакомление работников органов местного самоуправления с распоряжением об утверждении стандарта проведения совещаний, встреч.

Мероприятие 5 – «Создание корпоративных сообществ для работников органов местного самоуправления в социальных сетях» включает:

5.1. Определение модераторов создаваемых корпоративных сообществ в социальных сетях;

5.2. Создание корпоративных сообществ в наиболее популярных социальных сетях (VK, Одноклассники), а также корпоративного видеоканала в YouTube;

5.3. Разработку комплекса правил размещения корпоративной информации в сообществах;

5.3. Регулярное размещение в сообществах новостей, информации о корпоративной жизни органов местного самоуправления района.

Мероприятие 6 – «Разработка корпоративного брендбука органов местного самоуправления Ивнянского района, изготовление корпоративной продукции».

Предполагается, что в брендбук должны войти следующие разделы:

- ключевые ценности муниципалитета;
- девизы и слоганы;
- брендовые цвета, сочетания цветов;
- фирменный знак (логотип) района, основанный на ключевых ценностях и официальном гербе;
- фирменный паттерн (повторяющийся узор);

- макет корпоративного нагрудного знака «Работник местного самоуправления»;
- макет организационной презентации, фирменного конверта, папки для документов, визитной карточки сотрудника администрации;
- макеты сувенирной продукции: ежедневник, календарь, ручка, блокнот, кружки;
- эскиз элементов дресс-кода сотрудников муниципалитета с использованием разработанной символики: футболки (могут использоваться, например, для спортивных и иных массовых корпоративных мероприятий); шейные платки.

Реализация данного мероприятия предполагает выполнение следующей последовательности шагов:

- 6.1. Подготовка технического задания, описания, требований к брендбуку органов местного самоуправления Ивнянского района;
- 6.2. Направление писем руководителям дизайнерских и полиграфических организаций о представлении коммерческих предложений на разработку брендбука и последующее изготовление брендовой продукции;
- 6.3. Сбор коммерческих предложений от потенциальных контрагентов;
- 6.4. Направление документов для размещения муниципального заказа на изготовление и поставку товаров;
- 6.5. Заключение муниципального контракта на разработку брендбука и изготовление брендовой продукции;
- 6.6. Согласование всех элементов брендбука;
- 6.7. Контроль за изготовлением продукции;
- 6.8. Разработка, согласование и утверждение проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» о корпоративном брендбуке и регламенте его использования;
- 6.8. Разработка, согласование и утверждение проекта распоряжения администрации муниципального района «Ивнянский район» об утверждении положения о корпоративном нагрудном знаке;

6.9. Рассылка распоряжений в администрации поселений, структурные подразделения администрации района;

6.10. Назначение ответственных лиц за учет, хранение и выдачу корпоративного нагрудного знака и другой корпоративной продукции.

6.11. Организация выдачи дизайнерского корпоративного набора (папка для документов, календарь, ручка, блокнот, кружка, футболка) сотрудникам органов местного самоуправления.

Мероприятие 7 – «Организация и проведение корпоративного праздника, посвящённого 15-летию со дня издания закона о местном самоуправлении» предполагает:

7.1. Подготовку и разработку сценария мероприятия;

7.2. Составление списка приглашенных;

7.3. Подготовку наградных материалов;

7.4. Проведение корпоративного районного мероприятия, посвящённого 15-летию со дня издания закона о местном самоуправлении;

7.5. Публикацию соответствующих фото и видеоматериалов на сайте администрации Ивнянского района и в районных СМИ, социальных сетях.

Мероприятие 8 – «Организация внутрикорпоративного обучения и тренингов» включает в себя:

8.1. Организация обучения, повышения квалификации руководителей подразделений администрации профессиональному коучингу (5 чел.);

8.2. Составление плана-графика проведения коуч-сессий, командообразующих деловых игр, корпоративных тренингов в органах местного самоуправления, подразделениях районной администрации;

8.3. Разработка тематики корпоративных коуч-сессий, составление сценариев деловых игр, корпоративных тренингов;

8.4. Проведение коуч-сессии в администрации района, управлении финансов и налоговой политики; в управлениях образования, культуры; в управлениях сельского хозяйства, социальной защиты населения;

8.5. Проведение коуч-сессии в администрациях городского, сельских поселений;

8.6. Организация и проведение командообразующих деловых игр для работников органов местного самоуправления (ежеквартально).

Мероприятие 9 – «Проведение социологического анкетирования с целью определения эффективности проведенных мероприятий по формированию корпоративной культуры» предполагает:

9.1. Разработку анкеты для проведения опроса;

9.2. Подготовка писем для руководителей структурных подразделений, а также глав администраций поселений о проведении анкетирования;

9.3. Направление писем в администрации городского и сельских поселений о проведении анкетирования;

9.4. Проведение анкетирования в органах местного самоуправления, в структурных подразделениях администрации района;

9.5. Сбор заполненных анкет;

9.6. Обработка поступивших анкет;

9.7. Подготовка информационно-аналитического отчета по итогам анкетирования, включая практические рекомендации по корректировке реализуемых мероприятий, направленных на формирование корпоративной культуры;

9.8. Размещение на корпоративной страничке в социальной сети информации о ходе и итогах анкетирования.

Мероприятие 10 – «Мониторинг лучших практик по формированию корпоративной культуры» включает в себя:

10.1. Поиск в сети интернет и анализ лучших практик по формированию корпоративной культуры в органах местного самоуправления, органах государственной власти, коммерческих предприятиях и организациях (2 раза в год);

10.2. Создание и обновление архива лучших практик по формированию корпоративной культуры (обновление 2 раза в год по итогам анализа);

10.3. Составление аналитической записки по итогам мониторинга с предложениями о целесообразности внедрения лучших муниципальных практик (2 раза в год).

Мероприятие 11 – «Подготовка итогового отчета по проекту».

Смета проекта.

Проект планируется реализовать за счет средств местного бюджета, а также привлечения спонсорских средств (таблица 1).

Смета проекта

| № п/п | Название работ | Сумма, руб. | Бюджетные источники финансирования | Внебюджетные источники финансирования |
|-----------|---|----------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| | | | <i>местный бюджет</i> | <i>прочие</i> |
| 1. | Разработка брендбука органов местного самоуправления Ивнянского района, в том числе: | 113 000 | 113 000 | - |
| | - концепция и оформление брендбука; | 20 000 | 20 000 | - |
| | - девиз и слоган; | 18 000 | 18 000 | - |
| | - брендовые цвета, сочетания цветов; | 10 000 | 10 000 | - |
| | - фирменный знак (логотип) района; | 10 000 | 10 000 | - |
| | - фирменный паттерн (повторяющийся узор); | 10 000 | 10 000 | - |
| | - макет корпоративного нагрудного знака «Работник местного самоуправления»; | 5 000 | 5 000 | - |
| | - макет организационной презентации, фирменного конверта, папки для документов, визитной карточки сотрудника администрации; | 15 000 | 15 000 | - |
| | - макеты брендовой корпоративной продукции: ежедневник, календарь, ручка, блокнот, кружки; | 15 000 | 15 000 | - |
| | - эскиз элементов дресс-кода сотрудников муниципалитета. | 10 000 | 10 000 | - |
| 2. | Изготовление брендовой корпоративной продукции, в том числе: | 244 900 | | 244 900 |
| | - корпоративного нагрудного знака «Работник местного самоуправления» (260 шт); | 36 400 | - | 36 400 |
| | - фирменные конверты (форматы С4, С5, DL/E65) (по 1000 шт); | 6 000 | - | 6 000 |
| | - папки для документов (250 шт); | 10 000 | - | 10 000 |
| | - ежедневники (50 шт); | 20 000 | - | 20 000 |
| | - перекидные настенные календари (50 шт); | 12 500 | - | 12 500 |
| | - ручки (250 шт); | 10 000 | - | 10 000 |
| | - блокноты (250 шт); | 12 500 | - | 12 500 |
| | - кружки (250 шт); | 50 000 | - | 50 000 |
| | - брендовые шейные платки сотрудников муниципалитета (150 шт); | 22 500 | - | 22 500 |
| | - брендовые футболки (250 шт). | 75 000 | - | 75 000 |
| 3 | Курсы повышения квалификации руководителей подразделений администрации профессиональному коучингу (5 чел.) | 100 000 | 100 000 | - |
| | ИТОГО: | 457 900 | 213 000 | 244 900 |

Планируемые конкретные результаты проекта.

К основным результатам проекта можно отнести следующие:

- проведена диагностика корпоративной культуры в органах местного самоуправления Ивнянского района;
- разработан и утвержден кодекс корпоративной этики и служебного поведения работников органов местного самоуправления Ивнянского района;
- разработан и утвержден стандарт профессионального телефонного общения и общения с гражданами;
- разработан и утвержден стандарт проведения совещаний, встреч;
- разработан и утвержден стандарт проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий;
- созданы корпоративные сообщества в социальных сетях;
- разработан корпоративный брендбук;
- изготовлена корпоративная брендовая продукция;
- 100% сотрудников обеспечены комплектом брендовой корпоративной продукции;
- проведен корпоративный праздник, посвященный 15-летию со дня издания закона о местном самоуправлении;
- 5 сотрудников администрации прошли курсы повышения квалификации по профессиональному коучингу;
- проведены 4 коуч-сессии, 4 командообразующие деловые игры;
- мероприятиями по формированию корпоративной культуры (коуч-сессии, деловые игры, тренинги, праздники) охвачены не менее 16 органов местного самоуправления и не менее 200 работников;
- проведено социологическое анкетирования с целью определения эффективности проведенных мероприятий по формированию корпоративной культуры, разработаны практические рекомендации.

Качественные результаты проекта:

- повышение уровня корпоративного единства, групповой сплоченности (не менее чем на 20% (по данным социологической диагностики));

– повышение уровня удовлетворенности условиями труда в органах местного самоуправления (не менее чем на 15% от числа опрошенных сотрудников (по данным социологической диагностики);

– повышение уровня удовлетворенности жителей муниципалитета работой органов местного самоуправления (не менее чем на 10% (по данным социологической диагностики).

Критерии успешности проекта.

Отклонение по бюджету – превышение на не более 5 тыс. руб. относительно базового бюджета проекта соответствует 15% успешности проекта;

Отклонение по срокам – превышение на не более 15 дней относительно установленного срока окончания соответствует 15% успешности проекта;

Достижение результата проекта – мероприятиями по формированию корпоративной культуры (коуч-сессии, деловые игры, тренинги, праздники) охвачены не менее 16 органов местного самоуправления и не менее 200 работников соответствует 55% успешности проекта

Выполнение всех требований к результату проекта соответствует 15% успешности проекта.

Риски проекта представлены в таблице 2.

Таблица 2

| Риски проекта | | | | |
|----------------------|--|---|--|---|
| № п/п | Наименование риска проекта | Ожидаемые последствия наступления риска | Предупреждение наступления риска | Действия в случае наступления риска |
| 1 | Отсутствие заинтересованности работников органов местного самоуправления в развитии корпоративной культуры | Снижение эффективности внедряемой модели корпоративной культуры; не достижение цели проекта, снижение качества результата проекта, увеличение сроков реализации | Организация и проведение внутрикорпоративного обучения | Привлечение куратора проекта, осуществление дополнительных разъяснений, корректировка сроков реализации проекта, закрытие проекта |

| | | | | |
|---|---------------------------|---|---|---|
| | | проекта | | |
| 2 | Отсутствие финансирования | Увеличение сроков реализации проекта, недостижение результата проекта | - | Корректировка сроков реализации проекта, поиск альтернативных источников финансирования |

Подводя итоги раздела, можно сделать следующие *выводы*.

1. Сегодня в системе муниципальной службы в России существует ряд проблем, осложняющих процесс формирования действительно функциональной корпоративной культуры, в том числе: недостаточная демократичность, открытость и прозрачность муниципального управления; снижение престижности муниципальной службы, преимущественно негативное восприятие населением чиновников; недостаточное внимание к профессиональному развитию муниципальных служащих; преобладание стихийности, отсутствие целенаправленного воздействия на формирование корпоративной культуры в органах местного самоуправления; недостаточное стимулирование наградами и привилегиями работников, поддерживающих ценности публичной службы.

2. К числу основных направлений работы по дальнейшему формированию и развитию корпоративной культуры в органах местного самоуправления можно отнести: преодоление присущих мышлению российских чиновников инерции, консерватизма, эффективное использование в процессе управления творческого потенциала служащих, придание муниципальному управлению большей демократичности, открытости, развитие коллективизма и одновременное снижение риска деформации корпоративной среды, внедрение ценностно-ориентированного подхода, повышение профессионализма, формирование позитивной установки на инновации, взаимодействие с населением, общественными организациями.

3. Представляется целесообразной реализация проекта «Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов

местного самоуправления Ивнянского района», предполагающего диагностику и анализ существующей корпоративной культуры; стандартизацию и популяризацию корпоративных ценностей, норм организационного поведения; разработку корпоративной атрибутики; развитие практики внутрикорпоративного обучения, тренингов; проведение корпоративных праздников; информационное сопровождение реализуемых мероприятий; оценку их эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Роль корпоративной культуры в любой современной организации сложно переоценить. Основными ее функциями выступают: нормативная, регламентирующая и регулирующая, адаптационная, коммуникативная, смыслообразующая, рекреативная, интегративная, идентификационная. Структура корпоративной культуры включает несколько ключевых компонентов: цели и ценности, традиции, тип лидерства, нормы и правила поведения, коммуникации, социально-психологический климат, историю, мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, символику, фирменный стиль, логотипы, слоганы и др. По мнению исследователей, формирование и развитие корпоративной культуры – это длительный и сложный, но вполне управляемый процесс, хотя, безусловно, в любой оргкультуре много и стихийного, неосознаваемого. Формирование корпоративной культуры предполагает определение миссии и целей организации, базовых ценностей, создание поведенческих стандартов, формирование организационных традиций, разработку символики и атрибутики.

Корпоративная культура современной российской муниципальной службы в основе своей является бюрократической и иерархической, вертикальной, что во многом обусловлено историческими традициями и существующим в стране управленческим менталитетом. Кроме того, для корпоративной культуры муниципальных чиновников в настоящее время характерно: наличие двойственности в ценностно-целевой подсистеме (формально декларируемых, нормативно закрепленных целей и ценностей, и неформальных, имеющих значение для отдельного служащего или группы); преобладание элитно-харизматической, замкнутой на руководителя, системы ценностей; наличие определенных поведенческих стандартов (кодексов поведения, этики); растущее значение артефактных компонентов.

Как показала проведенная нами диагностика, в администрации

Ивнянского района корпоративная культура сформирована фрагментарно и в основном стихийно. Большинство сотрудников разделяют декларируемые профессиональные ценностные установки – честность, профессионализм, дисциплинированность, инициативность, способность к компромиссу. Вместе с тем, каждый работник имеет и собственные индивидуальные целевые установки, связанные, прежде всего, с материальной составляющей. Однако для них практически такую же значимость имеет и содержательный компонент – ощущение полезности от своей деятельности, возможность реализовать способности, желание помогать району, его жителям.

Для руководства администрации характерен смешанный, адаптивный стиль управления, в котором сочетаются как авторитарные, так и демократические методы. Он является оптимальным для муниципальной службы, поскольку учитывает ее двойственный характер – синтез формально-бюрократического начала и самоуправления.

В администрации района сформировались некоторые элементы «поверхностного» слоя корпоративной культуры – традиции, обряды, ритуалы, используется официальная символика. В меньшей степени используется такая атрибутика, как девиз, слоган, гимн, особая форма одежды или дресс-код.

Несмотря на изложенное выше, корпоративную культуру в администрации района пока еще нельзя назвать полностью сформированной, скорее она находится в процессе становления. Лишь небольшая доля работников считают коллектив администрации в полной мере сплоченным, объединенным корпоративным духом, общими целями, нормами поведения, ценностями. И даже несмотря на то, что более половины сотрудников ощущают себя членом единой команды, почти треть опрошенных еще не идентифицируют себя с администрацией. А среди тех, у кого такая идентификация присутствует, лишь небольшая доля разделяет корпоративные цели и ценности, прилагает усилия для развития муниципалитета и поддерживает организационные нововведения. Кроме

того, некоторые условия труда в администрации являются весьма неудовлетворительными. По мнению респондентов, это повышение квалификации, перспективы карьерного роста, оплата труда и система материального стимулирования.

Эти проблемы накладываются на общие негативные тенденции и проблемы, существующие в системе муниципальной службы России: недостаточная демократичность, открытость и прозрачность муниципального управления; снижение престижности муниципальной службы, преимущественно негативное восприятие населением чиновников; недостаточное внимание к профессиональному развитию; отсутствие целенаправленного воздействия на формирование корпоративной культуры в органах местного самоуправления; недостаточное стимулирование наградами и привилегиями работников, поддерживающих ценности публичной службы.

С учетом сказанного, к основным направлениям развития корпоративной культуры в органах местного самоуправления, целесообразно отнести: развитие коллективизма и одновременное снижение риска деформации корпоративной среды, внедрение ценностно-ориентированного подхода, эффективное использование творческого потенциала служащих, повышение их профессионализма, формирование позитивной установки на инновации, взаимодействие с населением, общественными организациями и придание муниципальному управлению большей демократичности, открытости.

Представляется целесообразной реализация организационного проекта «Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления Ивнянского района», предполагающего решение ряда задач: диагностика и анализ существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления района; стандартизация и популяризация корпоративных ценностей, норм организационного поведения сотрудников; разработка и внедрение корпоративной атрибутики в; развитие практики внутрикорпоративного

обучения, тренингов; проведение корпоративных праздников; информационное сопровождение реализации проекта; оценка эффективности реализации мероприятий по формированию корпоративной культуры.

На основании проведенного исследования можно сформулировать ряд *практических рекомендаций* администрации Ивнянского района по формированию и укреплению корпоративной культуры:

- ежегодно осуществлять диагностику существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления;
- ввести практику принятия присяги и иных ритуалов при приеме на должность муниципального служащего;
- внедрить систему наставничества для новых сотрудников;
- разработать и внедрить этический кодекс, а также стандарты организационного поведения (в том числе, стандарт деловых коммуникаций, стандарт проведения корпоративных мероприятий, требования к внешнему облику, дресс-коду);
- создать корпоративный музей, корпоративные сообщества в социальных сетях и мессенджерах;
- разработать корпоративный брендбук органов местного самоуправления, обеспечить изготовление корпоративной продукции;
- регулярно организовывать деловые игры и тренинги по командообразованию;
- осуществлять мониторинг лучших практик по формированию корпоративной культуры.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Электронный ресурс] : Закон Белгородской области от 24.09.2007 № 150 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 30.12.2013 № 513-пп (ред. от 13.02.2017) // Губернатор и Правительство Белгородской области: офиц. сайт : [сайт]. – Режим доступа: <https://belregion.ru>.

6. Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области» [Электронный ресурс] : принят постановлением Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

7. Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Ивнянского района [Электронный ресурс] : Постановление главы администрации Ивнянского района от 04.09.2008 № 301 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. Об оплате труда муниципальных служащих муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области [Электронный ресурс] : Решение Муниципального совета муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области от 05.12.2017 № 35/460 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих [Электронный ресурс] : одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23.12.2010 (протокол № 21) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

10. Александрова, Н.А. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями [Текст] / Н.А. Александрова, Е.Ю. Машьянова // Дискуссия. – 2012. – № 10. – С. 70-77.

11. Алипханова, Ф.Н. Структурные компоненты, критерии и показатели сформированности организационной культуры [Текст] / Ф.Н. Алипханова, Р.Р. Алиева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. – 2014. – № 1. – С. 113-117.

12. Анисимов, Д.П. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих [Текст] : дис. ... канд. социол. наук / Д.П. Анисимов. – Белгород, 2008. – 168 с.

13. Атаманчук, Г.В. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем) [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – 397 с.
14. Белинская, Д.Б. Управление «организационной культурой» предприятия [Текст] / Д.Б. Белинская // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2 (80-2). – С. 908-913.
15. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст] / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2010. – 410 с.
16. Борисова, С.Г. Модель управления корпоративной культурой как ключевым маркетинговым активом компании корпоративные ценности и организационная культура [Текст] / С.Г. Борисова // Менеджмент сегодня. – 2013. – № 4. – С. 236-244.
17. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 573 с.
18. Гайдукова, Г.Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний [Текст] / : дис. ... канд. социол. наук / Г.Н. Гайдукова. – Белгород, 2009. – 213 с.
19. Горшкова, Л.А. Методика управления организационной культурой крупного промышленного предприятия [Текст] / Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 20. – С. 37-42.
20. Григошина, Л.Ю. Организационно-культурные изменения государственной гражданской службы современной России [Текст] / Л.Ю. Григошина, Д.В. Карташова // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – № 12-часть 1. – С. 214-224.
21. Грицай, Н.В. Понятие и сущность корпорации [Текст] / Н.В. Грицай // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Право. – 2015. – № 1-2 (17). – С. 20-23.

22. Долгая, А.А. Сила организационной культуры как фактор формирования модели управления [Текст] / А.А. Долгая // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 3-8.
23. Дюркгейм, Э.О разделении общественного труда [Текст] / Э. Дюркгейм ; [перевод с французского А. Б. Гофмана]. – М. : Канон, 2010. - 430 с.
24. Ермолов, Ю.А. Концепции корпоративной (организационной культуры) как современный этап развития теории управления человеческими ресурсами: компаративный анализ [Текст] / Ю.А. Ермолов // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 7 (29). – С. 47.
25. Ермолов, Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» [Текст] / Ю.А. Ермолов // Вестник ТГУ. – 2012. – № 9. – С. 78-85.
26. Забнева, Э.И. Концептуальные основы эффективного управления муниципальной службой как социальной деятельностью [Электронный ресурс] / Э.И. Забнева // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 07 (61) Часть 1. – С. 56-58. Режим доступа: <https://research-journal.org/social/konceptualnye-osnovy-effektivnogo-upravleniya-municipalnoj-sluzhboj-kak-socialnoj-deyatelnostyu/> doi: 10.23670/IRJ.2017.61.014.
27. Занковский, А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры [Текст] : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / А.Н. Занковский. – М., 2012. – 30 с.
28. Захаров, Н.Л. Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего [Текст] / Н.Л. Захаров. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 118 с.
29. Зинченко, Г.П. Государственная служба : социологические очерки [Текст] / Г.П. Зинченко, Я.Г. Зинченко. – М. : Университетская книга, 2013. – 264 с.
30. Зинченко, Г.П. Социальные технологии формирования креативной управленческой и корпоративной культуры в организационном пространстве

государственной гражданской службы [Текст] / Г.П. Зинченко, А.Л. Веремейчук // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 7. – С. 170-177.

31. Иванов, В.Н. Социальные технологии [Текст] / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – М. : Муницип. мир, 2004. – 478 с.

32. Иванов, М.А. Организация как ваш инструмент : рос. менталитет и практика бизнеса [Текст] / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 391 с.

33. Калмыков, Н.Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе [Текст] / Н.Н. Калмыков. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. – 210 с.

34. Канеева, Ю.Р. Профессионально-образовательный уровень муниципальных служащих в контексте корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Ю.Р. Канеева. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/272/57953.php>.

35. Кириллов, А.В. Управление организационной культурой в современных российских корпорациях [Текст] / А.В. Кириллов, А.В. Мельничук, Ю.А. Мельничук // Социальная политика и социология. – 2014. – Т. 2, № 4-1 (105). – С. 270-285.

36. Кочнев, В.А. Способы построения и управления корпоративной культурой организации [Текст] / В.А. Кочнев, А.В. Тарасов // Интернет-журнал Науковедение. 2015. – Т. 7, № 6 (31). – С. 52.

37. Кузнецов, А.А. Функции корпоративной культуры как эффективного инструмента менеджмента [Текст] / А.А. Кузнецов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (8). – С. 61-66.

38. Ленская, И.Ю. Организационная культура муниципальной и государственной гражданской служб: опыт сравнительного исследования [Текст] / И.Ю. Ленская // Социально-гуманитарные знания. – 2008. – № 4. – С. 145-151.

39. Литвинцева, Е. Внедрение принципов открытости в государственно-служебную культуру [Текст] / Е. Литвинцева, О. Переверзина // Государственная служба. – 2015. – № 2. – С. 49-52.

40. Логвинова, Т.В. Особенности организационной культуры государственной службы [Текст] / Т.В. Логвинова // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2017. – № 8. – С. 134-139.

41. Любина, О.Н. Корпоративная культура в управлении персоналом государственной гражданской службы [Текст] / О.Н. Любина // Вестник МГУУ. – 2016. – № 4. – С. 23-26.

42. Магомедов, К.О. Социология государственной службы [Текст] / К.О. Магомедов. – М. : ВВИА им. Н.Е. Жуковского, 2007. – 242 с.

43. Магомедов, К.О. Организационная культура в России: содержание, состояние, влияние на управление [Текст] / К.О. Магомедов // Государственная служба. – 2016. – № 4. – С. 14-18.

44. Масилова, М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Текст] / М. Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2016. – Т. 8, № 3. – С. 137-145.

45. Мингалева, Ж.А. К концепции организационной культуры [Текст] / Ж.А. Мингалева, Е.М. Широнина // Журнал экономической теории. – 2012. – № 4. – С. 208-210.

46. Мингалева, Ж.А. Преобразование организационной культуры [Текст] / Ж.А. Мингалева, Е.М. Широнина // Креативная экономика. – 2013. – № 1 (73). – С. 102-106.

47. Михайлина, А.В. Теоретические аспекты управления корпоративной культурой [Текст] / А.В. Михайлина // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – № 4. – С. 117-122.

48. Мясоедова, Т.Г. Организационная культура российских корпораций [Текст] / Т.Г. Мясоедова, Н.И. Малышева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 139-144.

49. Некрасов, И.С. Организационная культура государственных служащих: понятие, типология, носители и критерии оценки [Текст] / И.С. Некрасов // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 20. – С. 200-206.

50. Несмеева, А.Ф. Зачем исследовать корпоративную культуру: измеряем неизмеримое [Текст] / А.Ф. Несмеева // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 24-27.

51. Нуралиева, Э.Ш. Культура государственного гражданского служащего [Текст] / Э.Ш. Нуралиева // Социология власти. – 2011. – № 4. – С. 129-135.

52. Охотский, Е.В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание [Текст] / Е.В. Охотский. – М.: Экономика, 2011. – 704 с.

53. Парунина, Л.Д. Особенности становления и развития профессиональной культуры муниципальных служащих в современной России : социологический анализ [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.06 / Парунина Л.Д. – Екатеринбург, 2010. – 22 с.

54. Педыч, М.В. Корпоративная культура современной бюрократии и служебная лояльность [Текст] / М.В. Педыч // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2011. – № 5. – С. 234-240.

55. Положихина, М.А. Культура организаций: формирование и перспективы эволюции [Текст] / М.А. Положихина // Экономические и социальные проблемы России: сб. науч. трудов. – М., 2008. – С. 43-65.

56. Пригожин, А.И. Социология организаций [Текст] / А.И. Пригожин ; отв. ред. Д.М. Гвишиани. - 2-е изд., доп. – М. : URSS : Ленанд, 2015. – 255 с.

57. Пригожин, А.И. Деловая культура: от исследований к преобразованию [Текст] / А.И. Пригожин // *Общественные науки и современность*. – 2016. – № 6. – С. 53-66.

58. Рогозина, Т.И. Стиль взаимодействия как один из факторов, определяющих корпоративную культуру организации [Текст] / Т.И. Рогозина // *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. – 2008. – № 2. – С. 46-51.

59. Романов, В.Л. Организационная культура государственной службы [Текст] / В.Л. Романов // *Управленческое консультирование*. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2009. – № 2 (34). – С. 5-24.

60. Рыбакова, М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития [Текст] / М.В. Рыбакова // *Управление персоналом*. – 2014. – № 2. – С. 221-228.

61. Смагина, В.В. Определение термина «корпоративная культура» [Текст] / В.В. Смагина, О.В. Голосов // *Вестник ТГУ*. – Выпуск 12 (104). – 2015. – С. 532-540.

62. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.

63. Спивак, В. Корпоративная культура [Текст] / В. Спивак. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.

64. Сулова, О.В. Организационная культура - корпоративная культура: взаимосвязь языка и мышления [Текст] / О.В. Сулова // *Вестник ИНЖЭКОНа*. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – № 4. – С. 77-82.

65. Тиболт, И.В. К вопросу о корпорации [Текст] / И.В. Тиболт // *Инженерный вестник Дона*. – 2014. – № 1, Т. 28. – С. 16.

66. Турчинов, А.И. Взаимовлияние коммуникации и корпоративной культуры в организациях государственной гражданской службы [Текст] / А.И. Турчинов // *Коммуникология*. – 2013. – Т. 1, № 1. – С. 15-21.

67. Устичева, Е.Г. Формирование корпоративной культуры российской государственной службы [Текст] / Е.Г. Устичева // Экономика труда. – 2015. – Т. 2, № 1. – С. 61-76.

68. Франчук, В.И. Теоретико-методологические основы общей теории социальных организаций [Текст] : автореф. дис. ... д-ра социол. наук / В.И. Франчук. – М., 2002. – 30 с.

69. Харитонов, А.Н. Специфика корпоративной культуры в органах государственной службы [Текст] / А.Н. Харитонов // Научный журнал Дискурс. – 2017. – № 3 (5). – С. 111-116.

70. Шагиева, О.В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы [Текст] : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / О.В. Шагиева. – Белгород, 2006. – 210 с.

71. Шалагинов, Ю.А. Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих [Текст] / Ю.А. Шалагинов // Политика, экономика и инновации. – 2017. – № 1 (11). – С. 2-15.

72. Шаталова, Н.И. Методика конструирования культуры организации [Текст] / Н.И. Шаталова, Т.В. Окунева // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2016. – № 3 (31). – С. 108-120.

73. Шеляпин, В.Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект [Текст] / В.Н. Шеляпин, Г.А. Федотова // Вестник Новгородского государственного университета. – 2012. – № 70. – С. 62-65.

74. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Г. Шейн. – М. : Питер, 2013. – 352 с.

75. Шихвердиев, А.П. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты [Текст] / А. П. Шихвердиев, А.О. Блинов, Б.С. Выпрямкин // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра

корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – № 1. – С. 120-134.

76. Щербина, В.В. Предмет, статус и проблематика социологии организаций [Текст] / В.В. Щербина // Социологические исследования. – 2000. – № 8. – С. 138-143.

77. Юркова, О.Н. Неформальные практики в системе муниципального управления [Текст] : дис. ... канд. социол. наук / О.Н. Юркова. – Белгород, 2016. – 204 с.

78. Давтян, Д.В. Реализация гражданского контроля в практике местного самоуправления [Текст] : дис. ... канд. социол. наук / Д.В. Давтян. – Белгород, 2015. – 211 с.

79. Сводный годовой доклад «О ходе реализации муниципальных программ Ивнянского района Белгородской области и оценке их эффективности по итогам 2017 года» [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области. – Режим доступа: http://admivnya.ru/media/site_platform_media/2018/4/19/svodnyij-godovoj-doklad-za-2017-sajt.pdf.

80. Отчёт о социально-экономическом развитии муниципального района «Ивнянский район» за 2017 год и задачи на 2018 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области. – Режим доступа: http://admivnya.ru/media/site_platform_media/2018/4/18/glava-2017.pdf.

81. Сведения о качественном составе муниципальных служащих муниципального района «Ивнянский район» [Электронный ресурс] // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области. – Режим доступа: <http://admivnya.ru/organy-vlasti/administraciya/otchety-i-statistika>.

82. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind [Text] Third Edition / Hofstede, G. – McGraw-Hill, 2010. – 576 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета
(сотрудники администрации)

Участнику исследования!

Экспертно-аналитическая группа Белгородского государственного национального исследовательского университета проводит социологическое исследование «Корпоративная культура муниципальных служащих в Белгородской области». Просим Вас ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и подчеркнуть или обвести вариант ответа, с которым Вы согласны. Анкета анонимная, индивидуальные данные указывать не нужно.

1. Имеет ли администрация Вашего района сложившиеся традиции?

- | | |
|-------|------------------------|
| 1 Да | 3 Затрудняюсь ответить |
| 2 Нет | |

2. Если да, то какие именно?

- | | |
|--|--|
| 1 Планерки | 5 Организация совместного досуга (посещения театра, кино, концертов) |
| 2 Корпоративные праздники | 6 Публичное представление нового работника |
| 3 Поздравления коллег с днем рождения, юбилеем | 7 Другое (укажите) _____ |
| 4 Проведение спортивных мероприятий, конкурсов | |

3. Достаточно ли, на ваш взгляд, в администрации проводится корпоративных мероприятий?

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1 нет, мне хватает общения с коллегами в нерабочее время | 3 их проводится слишком много |
| 2 да, меня вполне устраивает | 4 Затрудняюсь ответить |

4. Существуют ли у администрации Вашего муниципалитета свои атрибуты?

| | Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
|--------------------------------|----|-----|----------------------|
| Девиз, слоган | 1 | 2 | 3 |
| Гимн | 1 | 2 | 3 |
| Эмблема | 1 | 2 | 3 |
| Особый дресс-код, форма одежды | 1 | 2 | 3 |
| Другое (укажите) | 1 | 2 | 3 |

5. В какой мере Вы можете назвать коллектив администрации сплоченным: объединенным "корпоративным духом", общими целями, нормами поведения, общими ценностями?

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1 Да, в полной мере | 3 Скорее нет, чем да |
| 2 Скорее да, чем нет | 4 Однозначно нет |
| | 5 Затрудняюсь ответить |

6. Ощущаете ли Вы себя членом единой команды?

- | | |
|-------|------------------------|
| 1 Да | 3 Затрудняюсь ответить |
| 2 Нет | |

7. Если да, то это проявляется в том, что Вы:

- | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|
| 1 | делаю все для развития муниципалитета | 4 | поддерживаю нововведения |
| 2 | соблюдаю организационные традиции | 5 | стараюсь достойно представлять администрацию при взаимодействии с другими организациями |
| 3 | разделяю цели и ценности организации | 6 | другое (укажите)_____ |

8. Какими качествами, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать человек, работающий в местной администрации? (укажите не более 3-х вариантов ответа)

- | | | | |
|---|---------------------------|----|-----------------------|
| 1 | доброжелательность | 7 | честность |
| 2 | ответственность | 8 | дисциплинированность |
| 3 | инициативность | 9 | справедливость |
| 4 | отзывчивость | 10 | толерантность |
| 5 | лояльность к руководителю | 11 | другое (укажите)_____ |
| 6 | способность к компромиссу | | |

9. Что побудило лично Вас выбрать профессию муниципального служащего? (укажите не более 3-х вариантов ответа)

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | высокая и стабильная заработная плата | 7 | перспектива карьерного роста |
| 2 | наличие социальных благ и льгот | 8 | удобный режим работы |
| 3 | престижность профессии | 9 | желание помогать людям, своему району |
| 4 | интересное содержание работы | 10 | возможность реализовать свои способности |
| 5 | стремление к власти | 11 | призвание к этой деятельности |
| 6 | возможность общаться с интересными людьми | 12 | другое (укажите)_____ |

10. В какой степени Вы в настоящее время удовлетворены:

| | В полной мере удовлетворен | В основном удовлетворен | Не удовлетворен | Затрудняюсь ответить |
|--|----------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| Содержанием своей работы | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Оснащением рабочего места | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Возможностью повышения квалификации | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Перспективами карьерного роста | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Зарплатой, надбавками, другими формами материального поощрения | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Социальными гарантиями (льготы, путевки, пенсионное обеспечение и др.) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Атмосферой в коллективе | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отношением руководителя | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Внутриорганизационными коммуникациями | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Признанием успехов и достижений | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| (премирование, поощрение грамотами и др.) | | | | |
| Отношениями с населением муниципалитета | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отношениями с общественными организациями, СМИ | 1 | 2 | 3 | 4 |

11. Какие из этих стимулов наиболее важны для Вас? (укажите не более трех вариантов ответа)

- | | | | |
|---|--|----|--|
| 1 | повышение оплаты труда | 7 | ощущение полезности своей деятельности |
| 2 | предоставление социальных благ и льгот | 8 | поддержка и одобрение руководства |
| 3 | продвижение по службе | 9 | другое (укажите) _____ |
| 4 | благоприятная атмосфера в коллективе | 10 | Затрудняюсь ответить |

12. Какой из перечисленных ниже способов деятельности характерен для руководства администрации Вашего района?

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | привлечение подчиненных к обсуждению целей и способов их достижения | 4 | самостоятельное принятие решений и требование их безусловного выполнения |
| 2 | проведение совещаний, консультаций с ведущими специалистами в поисках способов достижения уже поставленных целей | 5 | использование разных способов в зависимости от ситуации |
| 3 | привлечение сотрудников к выработке целей, но не к разработке способов их достижения | 6 | другое (укажите) _____ |
| | | 7 | затрудняюсь ответить |

В заключение сообщите некоторые сведения о себе

13. Ваш пол:

- | | | | |
|---|---------|---|---------|
| 1 | Мужской | 2 | Женский |
|---|---------|---|---------|

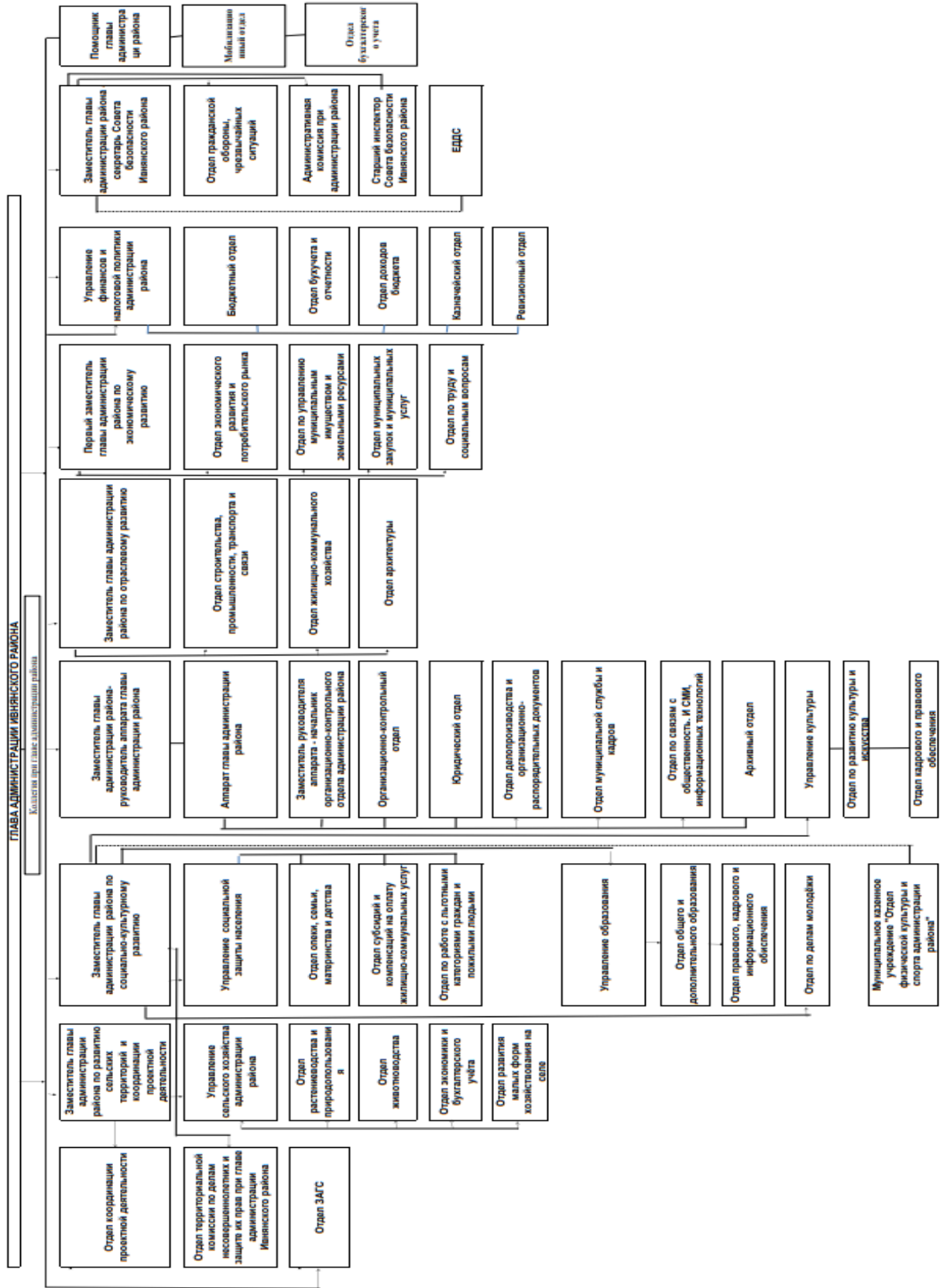
14. Ваш возраст:

- | | | | | | |
|---|-----------|---|-----------|---|-----------------|
| 1 | до 30 лет | 3 | 40-49 лет | 5 | 60 лет и старше |
| 2 | 30-39 лет | 4 | 50-59 лет | | |

15. Каков Ваш стаж работы в сфере местного самоуправления?

- | | | | | | |
|---|-------------|---|----------|---|--------------|
| 1 | Менее 5 лет | 2 | 5-10 лет | 3 | Более 10 лет |
|---|-------------|---|----------|---|--------------|

Организационная структура администрации Ивнянского района



Паспорт проекта

**«Корпоративная культура как фактор повышения эффективности
деятельности органов местного самоуправления Ивнянского района»**

| | |
|---|--|
| Цель проекта | <p><i>Цель проекта</i> – повышение уровня групповой сплоченности и самоидентификации работников органов местного самоуправления на основе разработки и реализации системы мероприятий по формированию корпоративной культуры.</p> <p><i>Измеримая цель проекта</i> – к концу 2018 года охватить мероприятиями по формированию корпоративной культуры не менее 200 работников органов местного самоуправления Ивнянского района.</p> |
| Задачи проекта | <p><i>Задачи проекта:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) диагностика и анализ существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления Ивнянского района; 2) стандартизация и популяризация корпоративных ценностей, норм организационного поведения сотрудников; 3) разработка и внедрение корпоративной атрибутики в органах местного самоуправления; 4) развитие практики внутрикорпоративного обучения, тренингов; 5) проведение корпоративных праздников; 6) информационное сопровождение реализации проекта; 7) оценка эффективности реализации мероприятий по формированию корпоративной культуры. |
| Способ достижения цели (мероприятия проекта) | <ul style="list-style-type: none"> - социологическая диагностика существующей корпоративной культуры в органах местного самоуправления Ивнянского района; - стандартизация проведения массовых и внутрикорпоративных мероприятий; - разработка кодекса корпоративной этики и служебного поведения (в том числе требований к дресс-коду) работников органов местного самоуправления Ивнянского района; - стандартизация внутриорганизационных и внешних коммуникаций»; - создание корпоративных сообществ для работников органов местного самоуправления в социальных сетях; - разработка корпоративного брендбука органов местного самоуправления Ивнянского района, изготовление корпоративной продукции; - организация и проведение корпоративного праздника, посвящённого 15-летию со дня издания закона о местном самоуправлении; - организация внутрикорпоративного обучения и тренингов; - проведение социологического анкетирования с целью определения эффективности проведенных мероприятий по формированию корпоративной культуры; - мониторинг лучших практик по формированию корпоративной культуры. |
| Результаты проекта | <ul style="list-style-type: none"> - проведена диагностика корпоративной культуры, существующей в органах местного самоуправления Ивнянского района; |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - разработан и утвержден кодекс корпоративной этики и служебного поведения работников органов местного самоуправления Ивнянского района; - разработаны и утверждены стандарты корпоративного поведения: профессионального телефонного общения и общения с гражданами; проведения совещаний, встреч; проведения внутрикорпоративных праздников и мероприятий; - созданы корпоративные сообщества в социальных сетях (VK, Одноклассники), а также корпоративный видеоканал в YouTube; - разработан корпоративный брендбук органов местного самоуправления Ивнянского района; - изготовлена корпоративная брендовая продукция органов местного самоуправления Ивнянского района; - 100% сотрудников обеспечены комплектом брендовой корпоративной продукции; - проведен корпоративный праздник, посвященный 15-летию со дня издания закона о местном самоуправлении; - 5 сотрудников администрации прошли курсы повышения квалификации по профессиональному коучингу; - проведены 4 коуч-сессии, 4 командообразующие деловые игры; - мероприятиями по формированию корпоративной культуры (коуч-сессии, деловые игры, тренинги, праздники) охвачены не менее 16 органов местного самоуправления и не менее 200 работников; - повышение уровня корпоративного единства, групповой сплоченности (не менее чем на 20% (по данным социологической диагностики)); - повышение уровня удовлетворенности условиями труда в органах местного самоуправления (не менее чем на 15% от числа опрошенных сотрудников (по данным социологической диагностики)); - повышение уровня удовлетворенности жителей муниципалитета работой органов местного самоуправления (не менее чем на 5% (по данным социологической диагностики)). |
| Общий объем финансирования проекта | 457 900 руб. |