

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001261  
Сафоновой Инны Алексеевны

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Трофименко Е.Н.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и определение понятия корпоративной культуры организации .....	7
1.2 Пути и виды формирования корпоративной культуры организации.....	13
1.3 Методы формирования, оценки и внедрения корпоративной культуры.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации Волоконовского района.....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации .....	33
2.3 Оценка существующей корпоративной культуры в администрации Волоконовского района.....	42
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	51
3.1 Перечень мероприятий по развитию корпоративной культуры в администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области .....	51
3.2. Социальная и экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы.** На сегодняшний день, процесс изменений, протекающий в различных сферах, охватывает большое количество организаций. Необходимость выработки стратегии развития руководством недооценивается, а их внимание обычно направлено на ряд изменений, вызванных ситуативными факторами.

Считается, одни из главных считаются рациональные действия, который предполагают целенаправленную работу по максимальному увеличению прибыли, сокращению издержек и усилению контроля над трудовой деятельностью персонала. Это всегда дает положительные результаты на первых этапах подготовки и реализации программы развития, когда решаются вопросы собственности, вопросы, связанные с финансами, производством или структурой управления.

Очевидно, что руководители, проводящие процесс преобразования, сталкиваются с очень серьезными трудностями и проблемами. Главным образом эти трудности и проблемы связаны с сопротивлением, которое встречают организационные изменения со стороны всего персонала. Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся корпоративной культурой.

Сегодня широко используется и применяется понятие корпоративная культура. И это - отнюдь не «дань моде», а отражение той реальной роли, которую играет корпоративная культура как системный фактор эффективного менеджмента.

Одной из основных задач, стоящих перед руководителями и менеджерами современной организации, является интеграция всего

персонала вокруг ее основных целей и задач. На практике корпоративная культура проявляется:

- в системе ценностей, присущей конкретной организации;
- в общих принципах ведения дела;
- в традициях особенностях жизнедеятельности организации;
- в специфических нормах межличностных отношений и кадровой политике;
- в официальном кредо и неформальных убеждениях сотрудников организации.

Все выше перечисленные социокультурные факторы, действие многих из которых внешне не очень заметно, очень существенны для эффективного развития организаций [ 25, с. 89].

Еще несколько лет назад почти никто даже не знал столь распространенного на сегодняшний день словосочетания «корпоративная культура», хотя это и не значит, что раньше ее не существовало. Вне зависимости от наличия специальных терминов или подразделений организации, которые призваны ее формировать, корпоративная культура в той или иной форме существует практически в любой организации. Отличие лишь в том, что где-то она возникает, формируется и развивается стихийно, а где-то осознанно и целенаправленно.

В одних случаях это почти философская система, создаваемая годами, а в других — листок на стене, рекомендующий курить в отведенных для этого местах. Разумеется, повышение эффективности труда, лояльности сотрудников к организации может дать только целенаправленно созданная корпоративная культура, причем учитывающая особенности и потребности конкретной организации.

**Цель дипломной работы** – разработка перечня мероприятий, направленных на развитие корпоративной культуры персонала в администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические основы понятия корпоративной культуры персонала;
- проанализировать структуру и содержание корпоративной культуры персонала;
- рассмотреть методы формирования и внедрения корпоративной культуры персонала;
- проанализировать существующую систему управления персоналом организации и использование трудовых ресурсов организации;
- предложить перечень мероприятий по развитию корпоративной культуры персонала в администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области;
- оценить социально-экономическую эффективность, предлагаемых мероприятий и их влияние на организацию в целом.

**Объект исследования** – администрация муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области.

**Предмет исследования** – уровень и содержательные характеристики корпоративной культуры администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области.

**Степень научной разработанности.** Проблемы формирования и развития корпоративной культуры организации изучали следующие ученые: А.Н. Асаула, А. Я. Кибанов, В.А. Спивак, В.А. Щербина, а также другие российских ученые. Различные методики анализа корпоративной культуры рассмотрены в работах зарубежных исследователей, таких как: К. Камерона, Р. Квина, У. Оучи, Т. Питерса, Дж. Рорбаха, В. Сате, Р. Уотерман.

**Практическая значимость** дипломной работы заключается в том, что предложенные мероприятия по развитию корпоративной культуры организации будут направлены на оперативное решение производственных, экономических и социальных задач развития в администрации

муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области, а также обеспечению стратегии развития организации.

**Основными методами, используемые в работе являются:**

- метод анкетирования;
- структурный метод;
- метод количественного и качественного анализа данных;
- метод SWOT-анализ.

**Информационная база исследования.** Для написания дипломной работы нами были изучены и использованы такие документы, как :расс периодические издания, устав администрации муниципального района «Вооконовский район» Белгородской области, ее нормативно-правовые акты и локальные акты,а так же годовая бухгалтерская и статистическая отчетность организации за 2014-2016 год.

Дипломная работа имеет следующую структуру и состоит из:

- введения,
- трех взаимосвязанных глав,
- заключения,
- списка использованной литературы,
- приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1 Сущность и определение понятия корпоративной культуры организации

Под корпоративной культурой понимают убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписанными правилами, которые определяют как должны работать и вести себя люди в конкретной организации [5, с.46].

Ниже рассмотрим понятие корпоративная культура в работе следующих авторов, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Понятия организационной культуры

Автор	Определение
Магура М., Курбатова М.	Корпоративная культура - это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством сотрудников организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя ее сотрудники.
Валюжевич Н.Е.	Корпоративная культура – это господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни населения.
Соломанидина Т, Кишеня В.	Корпоративная культура – это социально-духовное поле компании, которое формируется под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, взаимодействие людей в котором происходит на основе общей философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и норм поведения персонала.

Стоит отметить, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором ее организационной эффективности. Поэтому руководители современных организаций рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все структурные подразделения и отдельных

лиц на достижение общих целей и обеспечить продуктивное взаимодействие. Другими словами, об корпоративной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство организации демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических ее задач.

Чаще всего в организациях формируется такая культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В данном аспекте корпоративная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Корпоративная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других культур, а также об корпоративной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее [6, с. 34].

Характеристика корпоративной культуры охватывает:

- индивидуальную автономность – это степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы сотрудников в организации;
- структуру, то есть взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства;
- направление, то есть степень формирования целей и перспектив развития организации;
- управленческое обеспечение – это степень, относительно которой руководители обеспечивают четкие коммуникационные связи, а также помощь и поддержку своим подчиненным;



- поддержку, то есть уровень помощи, оказываемой руководителями своим сотрудникам;
- стимулирование, то есть уровень зависимости вознаграждения от результатов труда сотрудников;
- управление конфликтами, то есть степень их разрешаемости.

Данные характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе указанных нами параметров и свойств [32, с. 67].

Обобщая выше сказанное, можно дать более общее определение корпоративной культуре. Корпоративная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Далее нами будет рассмотрена типология корпоративной культуры, в трудах разных авторов.

Следующая типология представлена американским специалистом в области управления У. Оучи. Он предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений.

По Оучи существует три наиболее распространенных типа культуры, которые будут представлены нами в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Типы корпоративной культуры, предложенные У. Оучи

№	Типы культуры	Их сущность
1	Бюрократическая	основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентации всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.
2	Клановая	основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентации всей деятельности

		предприятия в форме правил, инструкций и процедур
3	Рыночная	базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируется главным образом на рентабельность.

В данной таблице нами были представлены типы организационной культуры по У. Оучи, а также определена их сущность.

Поддержание корпоративной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуется руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Организационные традиции и порядки. Известно, что корпоративная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию [54, с.83].

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-

экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации [58, с. 111].

Безусловно, корпоративная культура влияет на систему управления персоналом. В достижение цели обеспечения организации высококвалифицированным персоналом стоит задача не только привлечь персонал на предприятие, но и удержать его, в том числе и от предложений со стороны конкурирующих на рынке труда компаний. При прочих равных условиях в конкурентной борьбе мощным инструментом для привлечения и удержания персонала в организации является корпоративная культура предприятия.

Культура, основанная на уважении личности сотрудника, поощрении личных достижений, гарантиях достойного заработка, систематическом повышении квалификации персонала, укрепляет его лояльность, что, в свою очередь, прямым образом влияет на снижение текучести кадров.

Как любое адаптивное образование, культура организации развивается. Изменение культуры является объективным требованием в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды организации. Однако результатом быстрого разрушения существующей культуры является возникновение культурного вакуума, что в целом характерно для любого процесса

разрушения культуры (это ясно показал российский опыт последнего двадцатилетия). Зачастую опыты с намеренным уничтожением культуры (особенно характерные для новых руководителей) приводят к тому, что отвергнутая культура «погружается» в сферу неформальных контактов, не контролируемых руководством, и отрицательные эффекты ее функционирования еще более усиливаются, приобретая свойство высокой непредсказуемости.

Поэтому наиболее эффективным способом преобразования организационной культуры является ее постепенное, многошаговое изменение, имеющее эволюционный характер [21, с. 38].

Изменения культуры организации затрагивают отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому этот процесс является для организации болезненным. Чем сильнее культура, тем сложнее ее менять. Обычно изменения в организации требуются для ее выживания. Сущность культуры организации такова, что она скорее подвергается эволюционным изменениям, чем революционным. Изменения культуры требуют сформулировать новые критерии для найма работников, реформировать систему поощрений, создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности.

При изменениях культуры организации руководители должны информировать сотрудников о том, что важно для организации, а также о мероприятиях, моделирующих определенное поведение [34, с.92].

Сегодня существует заказ работодателей службам управления персоналом на формирование такой организационной культуры, которая бы в полной мере способствовала достижению бизнес – целей предприятия, в том числе и в условиях быстроменяющейся внешней и внутренней среды, в условиях реконструкции предприятий. Все это обуславливает необходимость корректировки модели организационной культуры в соответствии с новыми бизнес – целями.

Число организаций, которые должны решительно изменить культуру ведения бизнеса, в последние годы резко возросло. Количество организаций, предпринимающих попытки внести изменения в корпоративную культуру, неуклонно растет.

Руководители, стремящиеся проводить радикальные культурные преобразования, понимают, что изменение культуры их компаний – это не роскошь, не прихоть и не дань моде, а насущная необходимость.

В период больших организационных перемен корпоративная культура также претерпевает значительные изменения. При современных масштабах сложности перемен поддержание соответствия организационной культуры меняющимся условиям делового мира становится все более актуальным.

Успешные организации рассматривают свою корпоративную культуру как ресурс своей деятельности, которым можно управлять так же, как и другими стратегическими ресурсами [22, с. 71].

В данном параграфе нами были рассмотрены основные понятия корпоративной культуры отечественных и зарубежных авторов, роль корпоративной культуры в управлении персоналом, а также представлены ее типологии.

## **1.2 Пути формирования и поддержания корпоративной культуры предприятия**

Формирование корпоративной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес – среде руководители пытаются сформировать философию своего

предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желанием и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации [28, с. 102].

Формирование и изменение корпоративной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области корпоративной культуры, Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование корпоративной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся такие факторы, как:

- точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для сотрудников организации.
- отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под

ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

- критериальная база поощрения сотрудников. На формирование корпоративной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную корпоративную культуру.

- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и, следовательно, играют существенную роль при формировании корпоративной культуры.

Рассмотрение путей формирования желательной корпоративной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования корпоративной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для корпоративной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

Понимание роли и значения корпоративной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение выстраивать, выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не

только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации [58, с. 32].

Существуют методы поддержания корпоративной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Основными группами методов являются следующие:

- объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где корпоративная культура ориентирована на, видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты корпоративной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты корпоративной культуры.



Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежавшие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Если корпоративная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание и развитие. Во многих случаях выполнение этой задачи возложено на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, система вознаграждений, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать корпоративной культуре фирмы.

Выделим три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании корпоративной культуры:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению.

Ниже детально рассмотрим каждый из факторов.

Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с корпоративной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным.

Деятельность руководящего звена сильно влияет на корпоративную культуру. Менеджеры среднего звена будут устанавливать основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и их реакции на различные ситуации. Перечень этих правил и норм далее опускается на более низкие уровни. Сотрудники организации узнают из них, какие формы поведения наиболее предпочтительны [33, с. 80].

Таким образом, в данном параграфе мы изучили пути формирования и поддержания корпоративной культуры, а также влияние корпоративной культуры на управление персоналом и развитие организации в целом.

### **1.3 Методы формирования, оценки и внедрения корпоративной культуры**

В каждой успешно развивающейся организации существует индивидуальная корпоративная культура, которая положительно влияет на достижение поставленных целей и результатов.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает индивидуальную атмосферу для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Основным компонентом корпоративной культуры являются ценности. Они проявляются во всей организации, отражая ее цель и политику. К ценностям относятся основные мировоззренческие установки и идеи, принятые в организации.

Ценности дают каждому работнику подтверждение в том, что то, чем он занимается, отвечает его собственным интересам и потребностям, так и интересам и потребностям рабочего коллектива и конкретного подразделения, в котором он занят, всей корпорации и Учреждения в целом.

Важную роль в организации, также играют мифы, легенды и анекдоты, которые могут формироваться как сознательными усилиями ее руководителей, так и случайно работниками. Они проявляются, как правило, в виде историй, которые передаются от поколения к поколению работников и служащих. Тематика различна. Это истории возникновения организации,

ее развития, которые призваны в наглядной форме и донести до служащих общепринятые корпоративные ценности.

Для формирования корпоративной культуры необходимо преобразовать ценности людей, которые образуются под воздействием командно-административных методов управления. Необходимо внедрить в сознание всех работников элементы, составляющие базовую структуру корпоративной культуры. Одним из важнейших показателей такой культуры является ориентация не только на обеспечение благоприятной атмосферы, нормальных отношений в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности организации [45, с.79].

Формирование корпоративной культуры может иметь различный сценарий. Необходимо обратить внимание на то, что на практике главную роль в формировании корпоративной культуры почти всегда играет менеджер по персоналу. Зачастую именно он является руководителем всего процесса – от разработки идей до получения обратной связи с рядовым персоналом.

Наряду с идеей, к важнейшим элементам формирования корпоративной культуры можно отнести:

- утверждение определенного стиля управления;
- выработку ответственности персонала за свою работу;
- разработку и внедрение правил и норм работы в организации (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, адаптация новых сотрудников), решение других технических вопросов [12];
- поддержку – помощь, оказываемая руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [43, с.65].

Миссию, ценности и правила корпоративной культуры нетрудно написать и оформить в качестве «Делового кодекса», но реализация, проявление и существование корпоративных установок зависят от успешного решения проблемы организации специальных мероприятий по их внедрению [12, с.118].

Нельзя не упомянуть и о тесной связи корпоративной культуры и мотивации персонала. Существует такое определение корпоративной культуры, как набора элементов, обеспечивающих нематериальную мотивацию.

Корпоративная культура не может существовать сама по себе. Главная характеристика корпоративной культуры – ее изменчивость. Поэтому приходится время от времени проводить некоторые изменения – корректировку – или, в зависимости от серьезности ситуации, создавать новую культуру. И для этого есть определенные поводы. Так, необходимость реформирования корпоративной культуры возникает при количественном изменении персонала, причем в любую сторону. Изменение организации и ее культуры достигается путем замены людей. И это является одной из технологий рыночной экономики. Но есть и менее радикальные способы, связанные с частичным изменением стратегии и методов ведения бизнеса, путем усовершенствования технологий или с переобучения старых сотрудников [56, с.54].

Существует несколько методов, позволяющих изучать существующую культуру.

К ним можно отнести:

- интервью,

- косвенные методы,
- анкетный опрос,
- изучение устного фольклора,
- анализ документов,
- изучение правил,
- традиций, сложившихся в организации,
- исследование системы управления.

При разработке новой корпоративной культуры организации, внесении изменений в имеющуюся культуру, ее структуру, руководители и менеджеры должны учитывать степень их реализуемости в рамках существующей корпоративной культуры. При этом необходимо учитывать, что действия по ее изменению в корпорации должны опережать все остальные преобразования, и понимать, что результаты будут видны не сразу.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод: корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, абсолютно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура может создаваться целенаправленно или формироваться случайно. Основными компонентами корпоративной культуры являются ценности, мировоззрение и идеи организации. Необходимо учитывать, что корпоративная культура в целом, выстраивается из потенциала каждого сотрудника. Организации, придающие ей должное значение, намного эффективнее используют человеческие ресурсы.

Человек – это центр и основная единица эффективности правильно сформированной культуры. Его возможности и деловые качества поднимаются на высоту благодаря корпоративной культуре. Не менее важным моментом в формировании корпоративной культуры является

готовность и способность самого руководителя изменить не только компанию, но, в первую очередь, - себя, свое собственное поведение, в соответствии с желаемыми результатами. И это будет являться залогом успеха деятельности всей организации.

Оценку корпоративной культуры можно провести на основании следующих показателей:

1. Предпроизводственные затраты ( $Ky1$ ) на развитие корпоративной культуры персонала состоят из затрат на разработку и внедрение мероприятий, поэтому затраты определяются по формуле:

$$Ky1 = \sum_{i=1}^{t_k} (Z_i \times M_i), \quad (1.1)$$

где  $Z_i$  – месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  – количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

$n$  – количество работников, занятых разработкой мероприятий.

2. Так же для оценки эффективности корпоративной культуры персонала применяют показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда врача  $Пт$ :

$$Пт = Оп / Т, \quad (1.2)$$

где  $Оп$  – объем оказанных услуг в течение определенного календарного периода;

$Т$  – затраты труда (средняя списочная численность врачей).

3. Оценить эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию стабилизации коллектива поможет коэффициент текучести персонала:

$$Кт = У/Чср, \quad (1.3)$$

где  $Кт$  – коэффициент текучести,

У – количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.),

Ч<sub>ср</sub> – среднесписочное число работников.

Итак, расчеты данных показателей экономической эффективности помогут нам рассчитать, на сколько предложенные мероприятия по развитию корпоративной культуры будут эффективными и приемлемыми. Для исследуемой организации.

**Вывод:** В данной главе нами детально было рассмотрено понятие «Корпоративная культура», определена ее сущность. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием во мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Также была рассмотрена ее структура и содержание. При изучении корпоративной культуры необходимо учитывать то, что каждая культура имеет собственную структуру.

Следовательно, корпоративная культура включает в себя субъективные и объективные элементы.

А также были рассмотрены основные методы ее формирования, внедрения и оценки.



## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

### **2.1 Социально-экономическая характеристика Администрации Муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области**

В состав Волоконовского района входят 2 городских поселения: посёлок Волоконовка и Пятницкое, и 12 сельских поселений:

- Борисовское,
- Волчье-Александровское,
- Голофеевское,
- Грушевское,
- Погромское,
- Покровское,
- Репьёвское,
- Староивановское,
- Тишанское,
- Фощеватовское,
- Шидловское,
- Ютановское.

Центром Волоконовского района является посёлок городского типа Волоконовка. Площадь территории района составляет 1287,7 кв. километров. Численность населения на 2016 год составила 31 130 человек.

Администрация Волоконовского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального района.

Юридический адрес администрации: 309650, Белгородская область, Волоконовский район, п. Волоконовка, ул. Ленина, 60.

Администрацию Волоконовского района возглавляет на принципах единоличия глава администрации Волоконовского района.

Администрация Волоконовского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения (ст. 7 Устава Волоконовского района), исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Волоконовского района (ст. 29 Устава Волоконовского района), а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Волоконовского района.

Структура администрации Волоконовского района утверждается Муниципальным советом Волоконовского района по предоставлению главы администрации Волоконовского района. В структуру администрации Волоконовского района могут входить отделы, управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами администрации Волоконовского района, а также представительства, являющиеся территориальными органами администрации Волоконовского района. Решением Муниципального совета Волоконовского района Волоконовского района о структуре администрации Волоконовского района определяется количество заместителей главы Волоконовского района.

Главой администрации Волоконовского района является Бекетов Сергей Иванович. Он наделен рядом полномочий:

- 1) представляет администрацию Волоконовского района в отношениях с органами местного самоуправления, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от ее имени;
- 2) назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей, один из которых является первым;
- 3) руководит на принципах единоначалия администрацией Волоконовского района, в том числе назначает на должность и освобождает от должности ее сотрудников;
- 4) вправе требовать созыва внеочередного заседания Муниципального совета Волоконовского района и другое.

Организационная структура Администрации Волоконовского района представлена на рисунке 2.1.

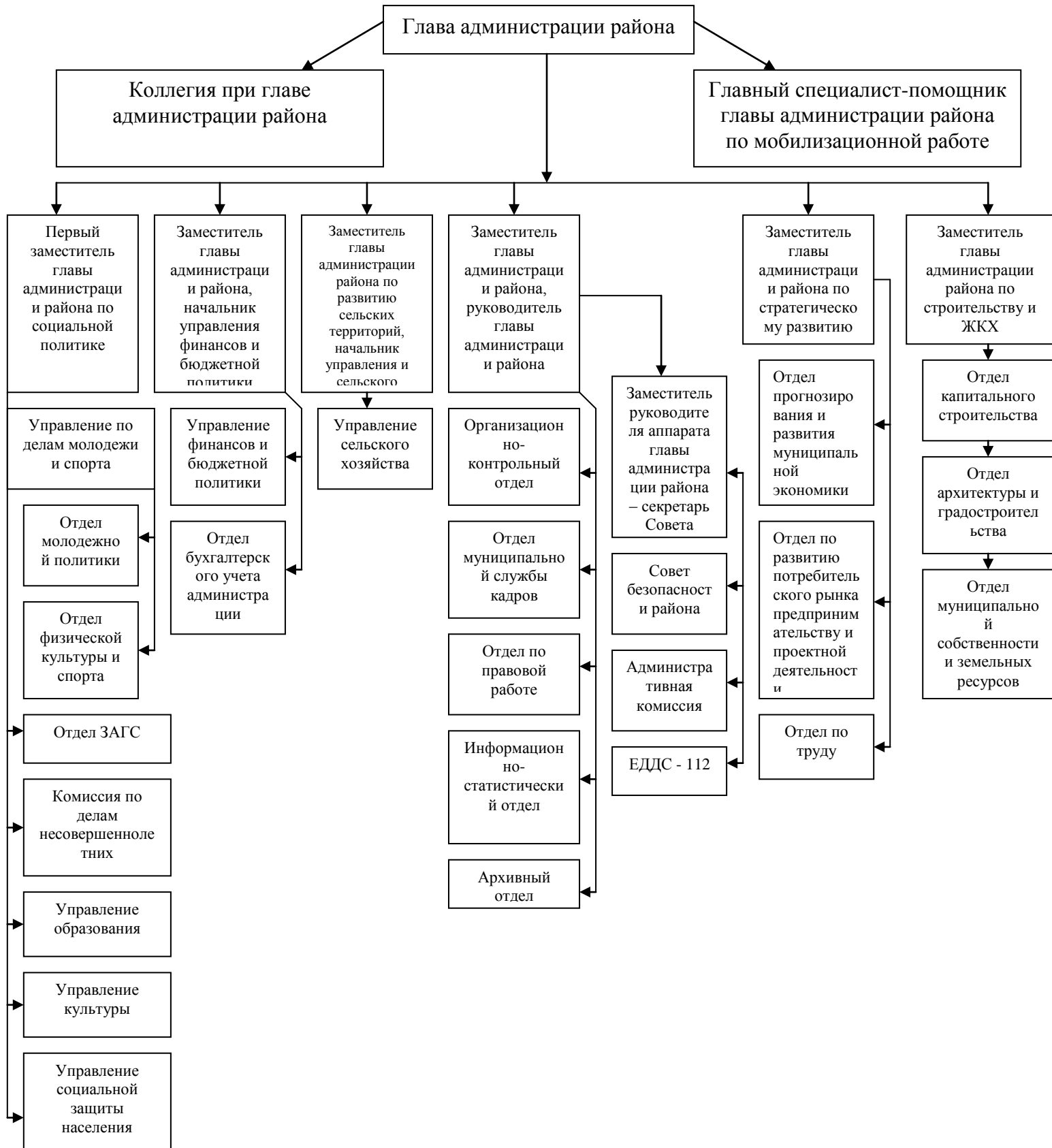


Рис. 2.1 Организационная структура администрации Волоконовского района

Схема организационной структуры Администрации Волоконовского района является линейно-функциональной.

Весь аппарат администрации района разделен на Управления и Отделы. В подчинении заместителей главы района находятся начальники управления и заведующие отделом. Заместители главы администрации отвечают за ее деятельность.

Органы и структурные подразделения администрации организуют свою работу в соответствии с положениями о соответствующих структурных подразделениях и органах, утвержденными главой администрации района.

В Администрации Волоконовского района осуществляют деятельность большое количество отдельных работников, специалистов, которые осуществляют техническое обеспечение муниципальных служащих администрации и другие виды деятельности: работники технического обеспечения и обслуживающий персонал.

Разделение прав между линейными и функциональными органами осуществляется по принципу: линейные органы осуществляют распорядительные права, функциональные – права на консультирование, информирование, планирование и контроль.

Численность муниципальных служащих Волоконовского района в 2016 году составила 114 человек. Численность по структурам управления представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Численность персонала в структурных подразделениях администрации  
Волоконовского района

Наименование	Количество человек
Аппарат управления администрации	15
Организационно-контрольный отдел	6
Территориальная комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав	2
Информационно – статистический отдел	2
Отдел по правовой работе	3
Отдел муниципальной службы и кадров	2
Отдел капитального строительства	5

Отдел жилищно-коммунального хозяйства	3
Контрольно-счетная палата	1
Отдел прогнозирования и развития муниципальной экономики администрации района	3
Отдел муниципальных закупок и развития предпринимательства администрации района	3
Отдел управления проектами	2
Отдел муниципальной собственности и земельных ресурсов	3
Управление финансов и бюджетной политики	6
Отдел ЗАГС	2
Отдел архитектуры и градостроительства	6
Архивный отдел	3
Совет безопасности района	4
Отдел по труду	2
Отдел бухгалтерского учета	3
Территориальная избирательная комиссия	3
Единая дежурная диспетчерская служба - 112	10
Исполком Волоконовского местного отделения Партии "Единая Россия"	2
Управление физической культуры, спорта и молодежной политики	2
Отдел молодежной политики управления	4
Отдел физической культуры и спорта	3
Главы администраций городских и сельских поселений Волоконовского района	14
ИТОГО:	114

Из таблицы 2.3 видно, что 15 человек работают в аппарате управления администрации, 6 человек в организационно-контрольном отделе, в территориальной комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав работают 2 человека. В отделе по правовой работе, а также в отделе муниципальной службы и кадров работают одинаковое количество персонала – 3. В отделе капитального строительства занимают различного рода должности 5 человек, а в отделе жилищно-коммунального хозяйства – 3. В отделе финансов и бюджетной политики занимают различного рода должности 6 человек. В Единой дежурной диспетчерской службе – 112 работают 10 человек. В остальных подразделениях администрации Волоконовского района работают менее 7 человек.

Администрация Волоконовского района является бюджетным учреждением. Она финансируется из бюджета муниципального образования и средств других уровней бюджета. Основные показатели бюджета представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные показатели бюджета Администрации Волоконовского района за 2014-2016гг.

Показатели (тыс.руб.)	2014г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение в тыс. руб.	Относительное отклонение, в %
<b>Доходы (в тыс. руб.)</b>					
Доходы	126 719 536,12	355 924 347,12	213 608 726,91	86 889 190,79	168,6%
<b>Расходы (в тыс. руб.)</b>					
Общие	442 188 465,00	183 546 301,09	294 960 219,46	-147 228 236,5	66,7%
Фонд оплаты труда	32 860 145,87	36 443 550,82	36 061 787,25	3 201 361,38	109,7%
Услуги связи	1 657 027,21	1 446 091,76	1 332 273,64	-324 753,6	80,4%
Коммунальные услуги	831 390,06	1 106 227,14	1 009 357,42	177 967,4	121,4%
Работы и услуги по содержанию имущества	26 165 333,74	26 165 333,74	44 247 452,67	18 082 118,9	169,1%
Прочие работы, услуги	14 452 718,36	14 452 718,36	11 532 943,06	-2 919 775,3	79,8%
Социальное обеспечение	15 595 768,00	9 905 400,00	5 334 926,05	-10 260 841,9	34,2%
Прочие работы	2 870 433,27	1 181 129,04	1 382 397,15	-1 488 036,1	48,2%

Из таблицы видно, что доходная часть в 2015 году больше, чем в 2016. Прирост доходов составляет 168,%. Расходная часть бюджета наоборот увеличилась. Прирост составил 66,7%.

Фонд оплаты труда за исследуемый период проявляет тенденцию постепенного роста. Однако в 2016 году он немного уменьшился, по сравнению с 2015 годом. Прирост ФОТ составляет 109,7%. За 2015 и 2016 года почти не изменились расходы на коммунальные услуги. В 2016 году они уменьшились на 9%.

По остальным статьям расходов наблюдается жесткая экономия денежных средств. Это связано с общим экономическим состоянием страны. Наблюдается тенденция минимизации расходов. Так, расходы на услуги связи снизились на 19,6%, на социальное обеспечение расходы урезаны на 65,8%. Положительным моментом является то, что политика минимизации затрат в Администрации Волоконовского района направлена на сохранение фонда оплаты труда. Сокращение бюджета происходит по другим статьям расходов.

Согласно отчетам об исполнении бюджета, выделяемые субсидированные финансовые средства полностью покрывают расходы учреждения.

Показателями, характеризующими финансовое состояние государственного учреждения являются:

1. Коэффициент оборачиваемости поступивших средств. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$K_1 = \Phi / Б, \quad (2.4)$$

где  $\Phi$  – сумма поступивших средств из всех источников за год;

Б – валюта баланса на конец года.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости поступивших средств.

$$1) K_0 (2014) = 126\,719\,536,12 / 99\,633\,125,78 = 1,3$$

$$2) K_0 (2015) = 355\,924\,347,12 / 425\,641\,207,38 = 0,8$$

$$3) K_o(2016) = 213\,608\,726,91 / 390\,355\,053,91 = 0,5$$

Согласно балансу расчетов по долговым обязательствам с кредиторами Администрация Волоконовского района не имеет кредиторской задолженности. Поэтому значение  $K_{кр}=0$ .

## 2. Коэффициент финансовой зависимости

$$K_{фз} = \text{Обязательства} / \text{Активы} \quad (2.5)$$

$K_{фз}=0$ , так как в учреждении произведены все расчеты по обязательствам. Пассив баланса равен 0.

Коэффициенты оборачиваемости показывают эффективность использования предприятием (организацией) своего капитала и средств. Данные коэффициенты показывают скорость оборота капитала и преобразование его в денежные средства. Коэффициенты оборачиваемости напрямую определяют степень платежеспособности предприятия (способности расплачиваться по своим обязательствам), финансовой устойчивости и финансового риска.

Если рассматривать коэффициент финансовой зависимости ( $K_{фз}$ )=0, то так как учреждение не имеет чрезмерного накапливания обязательств в скором времени приведет предприятие к потере платежеспособности и банкротству. Оптимальное значение у коэффициента 0,5. тем не менее, слишком низкий коэффициент финансовой зависимости говорит о том, что упускается возможность дополучить дополнительный доход. Хотя в ракурсе анализируемого учреждения, которому законодательно запрещено ведение коммерческой деятельности, говорить об упущенном доходе не целесообразно.

Учреждение Администрация Волоконовского района не ведет коммерческой деятельности в силу своей специфики. Основной источник финансирования муниципальный бюджет. Согласно «Отчетам об исполнении бюджета», расходы учреждения полностью покрываются субсидированными средствами. Таким образом, можно сделать вывод об устойчивом



финансовом положении с тенденцией к положительному росту фонда оплаты труда.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации**

Функции управления персоналом возложены на отдел муниципальной службы и кадров, ведущий специалист по кадрам и контролю подчиняется непосредственно главе Администрации и входит в состав аппарата управления. Ведущий специалист по кадрам является муниципальным служащим и выполняет все функции менеджера по персоналу в исследуемом учреждении.

Отдел муниципальной службы и кадров администрации района является структурным подразделением администрации Волоконовского района.

Отдел взаимодействует со всеми структурными подразделениями администрации района, организациями и учреждениями, предусмотренными в схеме управления Волоконовским районом.

Отдел муниципальной службы и кадров в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами Российской Федерации, Указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, Постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, Уставом Белгородской области и другими нормативно-правовыми актами.

Основными задачами Отдела муниципальной службы и кадров являются:

- обеспечение единого порядка документационного оформления назначения и освобождения от должности лиц, замещающих должности муниципальной службы и должности обслуживающего и вспомогательного персонала;

- ведение учёта муниципальных служащих, назначаемых на должность и освобождаемых от должности главой администрации района, а также учёта работников администрации района;
- подготовка документов, необходимых для присвоения классов чинov муниципальным служащим администрации района и структурных подразделений;
- ведение личных дел, карточек форм Т-2, внесение необходимых записей в трудовые книжки муниципальных служащих, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района;
- подготовка Положений по оплате труда муниципальных служащих района, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района, о порядке и условиях премирования муниципальных служащих, обслуживающего и вспомогательного персонала администрации района;
- оказание консультационной помощи отделам, управлениям администрации района, администрациям городских и сельских поселений по вопросам организации муниципальной службы, ведения кадрового делопроизводства;
- разработка и составление сводного графика отпусков, оформление листков нетрудоспособности;
- организация работы по формированию и работе с резервом управленческих кадров района и кадровым резервом на муниципальной службе и др.

Основными функциями Отдела муниципальной службы и кадров являются:

- обеспечение деятельности главы администрации района по реализации основных направлений кадровой политики в органах исполнительной власти района;

- обеспечение документационного оформления на должности муниципальной службы района, обслуживающего и вспомогательного персонала в соответствии с законодательством о муниципальной службе;
- обеспечение единой корпоративной политики по совершенствованию структуры и оптимальной численности работников органов местного самоуправления района
- организация на муниципальной службе приоритетных направлений, форм и методов работы с персоналом, отбора кадров, разработки муниципальных программ развития муниципальной службы, порядка прохождения муниципальной службы.
- определение видов поощрения муниципальных служащих и порядка их применения.
- участие в создании высокопрофессионального кадрового потенциала органов исполнительной власти на территории района.
- установление порядка проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы, включения в кадровый резерв.
- организация, контроль и анализ выполнения постановлений, распоряжений, поручений Губернатора Белгородской области и главы администрации Волоконовского района.

Отдел муниципальной службы и кадров в пределах своей компетенции имеет право:

1. Запрашивать и получать в установленном порядке необходимые сведения и материалы от структурных подразделений администрации района, организаций, предприятий и учреждений любой формы собственности, расположенных на территории района.
2. Вносить предложения по совершенствованию методов муниципального управления.
3. Требовать от самостоятельных подразделений администрации района соблюдения в соответствии с действующим законодательством о

муниципальной службе установленного порядка и правил оформления документов по кадрам.

4. Осуществлять взаимодействие по вопросам муниципальной службы со структурными подразделениями.

5. Давать разъяснения по вопросам применения трудового законодательства и законодательства о муниципальной службе.

6. Неукоснительно соблюдать требования законодательных и иных нормативных актов о своей работе, своевременно выполнять поручения главы администрации района, его заместителей, нести персональную ответственность за их реализацией.

7. Запрашивать информации от структурных подразделений администрации района о выполнении нормативных актов и поручений главы администрации района.

8. Постоянно повышать свой профессиональный уровень, проявлять инициативу и творческий подход при осуществлении служебных обязанностей.

Отдел муниципальной службы и кадров возглавляет начальник, который назначается и освобождается от должности главой администрации района.

Численность персонала в Администрации Волоконовского района представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Структура персонала Администрации Волоконовского района

Категории персонала	Численность						Откл. По уд. весу, % 2015-2014	Откл. По уд. весу, % , 2016-2014
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел	Уд. вес, %		
Персонал, всего в том числе:	128	100	127	100	114	100	-0,8	-11
Муниципальные служащие:								
1.Руководители	16	12,5	16	12,6	16	14	0	0

2. Специалисты	79	61,7	78	61,4	64	56	%	-17,9
Обслуживающий персонал								
Специалисты	19	14,8	19	15	20	18	0	5,3
Вспомогательный персонал								
Рабочие	14	11	14	11	14	12	0	0

Проанализировав таблицу 2.5, можно сделать вывод, что численность персонала на протяжении 2014 и 2015 гг. практически остается неизменной. А вот в 2016 году численность уменьшилась на 13 человек по сравнению с 2015 годом.

Из приведенной таблицы видно, что в 2016 году основную часть персонала составляют специалисты, занимающие должности муниципальных служащих. В целом специалисты составляют 74%, из них, являющиеся муниципальными служащими – 56%. Руководители составляют 14%. К категории рабочих относятся 12% от общего числа персонала.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Численность					
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %
20 – 30	24	18,7	28	22	18	16
30 – 40	48	37,5	49	38,5	46	40
40 – 50	37	29	32	25,2	35	31
50 – 60	15	11,7	15	11,9	12	11
Свыше 60	4	3,1	3	2,4	3	2
Итого:	128	100	127	100	114	100

Из таблицы 2.6 видно, что основную часть персонала в Администрации Волоконовского района составляют работники возрастной категории 30-40 лет. В 2016 году они составляли 40% от общего количества персонала. Затем

идут работники возрастной категории 40-50 лет. И составляют 31%. Далее идет персонал в возрасте 20-30 лет – 61%. И наименьший процент составляют работники в возрасте свыше 60 лет – 2%.

Рассмотрим распределение персонала по полу Администрации Волоконовского района и отразим данные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу

Года	Численность муниципальных служащих				
	Всего (кол-во чел.)	в том числе			
		Мужчин		Женщин	
		кол-во	% от общего кол-ва	кол-во	% от общего кол-ва
2014	128	42	33	86	67
2015	127	41	32	86	68
2016	114	47	32,6	67	67,4

Из приведенных данных видно, что в Администрации Волоконовского района в структуре по гендерному показателю преобладают женщины, доля их в 2016 году составила 67,4% по выборке. Доля мужчин соответственно 32,6%.

Рассмотрим распределение персонала по образованию. Информация приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию

Группы работников по уровню образования, лет	Численность					
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел	Уд. вес, %
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	3	2	3	2,4	2	2
незаконченное высшее	2	2	2	1,6	1	1
высшее	121	95	122	96	111	97
Итого	128	100%	127	100%	114	100%

Уровень персонала по образованию находится на высоком уровне. Все специалисты, занимающие должности муниципальных служащих, и работники других должностей, относящиеся к категории специалистов, имеют высшее образование. Доля работников с высшим образованием в 2016 году составляет 97%. Работники, имеющие среднее профессиональное образование, составляют 2%, незаконченное высшее 1% соответственно. Работников со средним образованием в Администрации Волоконовского района нет.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу. Данные по этому показателю приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу администрации Волоконовского района

Группы работников по стажу, лет	Численность					
	2014 г., чел.	Уд. вес, %	2015 г., чел.	Уд. вес, %	2016 г., чел.	Уд. вес, %
До 1	-	0	1	0,8	-	
От 1 до 3	6	4,6	7	5,5	3	3
От 3 до 5	15	12	13	10,2	25	22
От 5 до 10	39	30,4	38	30	34	30
Свыше 10	68	53	68	53,5	52	45
Итого	128	100%	127	100%	114	100%

Проанализировав таблицу, можно сделать следующие выводы:

- на протяжении исследуемого периода в администрации Волоконовского района преобладают сотрудники с трудовым стажем свыше 10 лет;
- затем идут сотрудники с трудовым стажем от 5 до 10 лет;
- на третьем месте идут сотрудники со стажем от 3 до 5 лет;
- сотрудники со стажем от 1 до 3 лет расположились на 4 месте;
- практически отсутствуют сотрудники со стажем работы до 1 года. Только в 2015 году есть такой сотрудник.

Рассмотрим основные показатели кадровых процессов в Администрации Волоконовского района.

Основными коэффициентами, характеризующими протекание кадровых процессов приема и увольнения, являются следующие:

а) коэффициенты приема и выбытия работников, которые рассчитываются по следующим формулам:

$$\text{коэффициент приема: } K_{\text{п}} = \text{П} / \text{сп}, \quad (2.6)$$

где  $K_{\text{п}}$  – коэффициент приема ;

П – количество принятых работников на период (человек);

сп – среднесписочная численность работников за период (человек).

$$K_{\text{п}} (2014) = 1/128 * 100 = 0,8\%$$

$$K_{\text{п}} (2015) = 0/127 * 100 = 0\%$$

$$K_{\text{п}} (2016) = 0/114 * 100 = 0\%$$

$$\text{Коэффициент выбытия: } K_{\text{в}} = \text{В} / \text{сп}, \quad (2.7)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент выбытия;

В – количество выбывших за период работников (человек);

сп - среднесписочная численность работников за период (человек).

$$K_{\text{в}} (2014) = 0/128 * 100 = 0\%$$

$$K_{\text{в}} (2015) = 1/127 * 100 = 0,8\%$$

$$K_{\text{в}} (2016) = 13/114 * 100 = 11,4\%$$

б) коэффициенты стабильности, текучести и постоянства кадров, которые рассчитываются по следующим формулам:

$$\text{коэффициент стабильности кадров: } K_{\text{ст}} = \text{с5} / \text{сп} \quad (2,8)$$

где  $K_{\text{ст}}$  – коэффициент стабильности кадров;



$c_5$  – среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии (человек);

СП - среднесписочная численность работников за период (человек).

$$K_{\text{ст}} (2014) = 107/128 * 100\% = 83,6\%$$

$$K_{\text{ст}} (2015) = 106/127 * 100 = 83,5\%$$

$$K_{\text{ст}} (2016) = 86/114 * 100 = 75,4\%$$

Таблица 2.10

Движение кадров в администрации Волоконовского района Белгородской области за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение (+/-), 2014 г./2016 г.
Среднесписочная численность	128	127	114	-14
Принято сотрудников	1	0	0	-1
Уволено сотрудников, всего	0	1	13	+13
в том числе:				
по собственному желанию	0	1	8	+8
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	+1
по сокращению штатов	0	0	4	+4
Коэффициент текучести	0	0,8	11,4	+11,4
Коэффициент оборота по приему	0,8	0	0	-0,8
Коэффициент оборота по выбытию	0	0,8	11,4	+11,4
Коэффициент стабильности кадров	83,6	83,5	75,4	-8,2

Анализ движения кадров в администрации Волоконовского района Белгородской области за отчетный 2016 год позволил выявить следующее: в 2016 г. по сравнению с 2014 среднесписочная численность уменьшилась на 14 человек или на 0,9%. Уменьшение численности муниципальных служащих связано с их сокращением и уходом в основном по собственному желанию. Коэффициент текучести в 2016 году составил 11,4%.

За нарушения дисциплины труда за исследуемый период был уволен 1 муниципальный служащий района.

На основании данных, представленных в таблице 2.10, можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала уменьшилась на 14 человек, а величина коэффициента текучести является увеличенной на 11,

4 по сравнению с 2014 годом. Следовательно, требуются меры по снижению текучести персонала.

Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 0 или – 0,8%. Текучесть кадров влечет за собой снижение производительности труда, а, следовательно, и снижение качества предоставляемых населению услуг, что в целом негативно влияет на развитие Волоконовского района. Поэтому необходимо принимать меры по снижению текучести персонала.

Из расчетов видно, что в администрации Волоконовского района коэффициент стабильности кадров с каждым годом имеет тенденцию к снижению. Так, в 2014 году данный показатель составлял 83,6%, в 2015 году был равен 83,5%. А в 2016 году данный показатель составлял 75,4%

На основании представленной информации можно сделать следующие выводы. Основная тенденция заключается в том, что персонал Администрации Волоконовского района уменьшается с каждым годом. Коэффициент стабильности кадров с 2016 году уменьшился на 8,2 % по сравнению с 2015 годом. Это означает, что персонал недоволен определенными аспектами своей трудовой деятельности и ее необходимо совершенствовать.

### **2.3. Оценка существующей корпоративной культуры в администрации Волоконовского района**

Важную роль в процессе достижения поставленных целей и совершенствования организации, муниципального учреждения играет формирование сильной корпоративной культуры. Корпоративная культура муниципальной службы – это уровень государственного развития системы управления, в котором профессионализм, компетентность, моральные принципы муниципальных служащих должны поднимать этот уровень, создавая условия для эффективного ее влияния на жизнь граждан.

Для оценки корпоративной культуры Администрации Волоконовского района, мы использовали социологические методы (интервьюирование, тестирование), «полевые» методы изучения ситуации путем реального погружения, изучили действующую нормативно-методическую документацию, процедуру работы с персоналом, ознакомились со сложившимися в организации правилами, традициями, церемониями и ритуалами. Выборка опрашиваемых составила 40 человек или 32% от общего числа служащих.

Для начала мы определили стиль руководства в Администрации Волоконовского района. Мы воспользовались опросником (Приложение 5). Результаты определились следующим образом:

Таблица 2.11

## Стиль руководства в трудовом коллективе

Стиль	Количество человек	% от числа опрошенных
Авторитарный	28	68,6
Демократический	4	11,4
Либеральный	8	20

Большинство сотрудников (68,6%) администрации Волоконовского района считают стиль руководства в организации авторитарным, то есть явно выражена централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Несомненно, этот стиль отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению инициативы и личной ответственности сотрудников.

Оценим удовлетворенность сотрудников условиями труда. Условия труда характеризуются физическими, химическими, биологическими факторами. Для оценки мы воспользовались тестом, предложенным Л.А.Верещагиной «Удовлетворенность работой» (приложение б).

Таблица 2.12

## Удовлетворенность условиями труда

Показатель	Количество человек	% от числа опрошенных
Вполне удовлетворен	8	11,4

Удовлетворен	28	82,8
Не вполне удовлетворен	4	5,8
Не удовлетворен	-	
Крайне не удовлетворен	-	

При анализе результатов мы видим, что большинство (82,8%) сотрудников удовлетворены условиями труда. Это создает благоприятный микроклимат в организации и является положительной нематериальной мотивацией персонала.

Большое значение для создания благоприятных условий труда имеет цветовая гамма окраски помещения и средств труда. Цвет может оказывать на работника как положительное (лечебное), так и отрицательное воздействие, вызывающее угнетение психофизиологических функций. В Администрации Волоконовского района преобладает желтый цвет, что обеспечивает укрепление нервной системы, улучшение работы внутренних органов.

Улучшение качества работы сотрудников Администрации Волоконовского района невозможно без усиления трудовой мотивации, без обеспечения достойной оплаты их труда. Несоответствие заработка объему выполняемой работы (это отметили 65% опрошенных сотрудников), большая разница в оплате у разных категорий служащих (25%) являются главными факторами неудовлетворенности оплатой труда.

Удовлетворенность заработной платой наблюдается у большей части сотрудников – 57,1%, 37,2% считают свою заработную плату низкой, а 5,7% сотрудников достаточно высокой.

Оценим удовлетворенность персонала Администрации Волоконовского района служебным продвижением и карьерным ростом.

Таблица 2.13

## Удовлетворенность служебным продвижением

Показатель	Количество человек	% от числа опрошенных
Вполне удовлетворен	-	-
Удовлетворен	3	4,3

Не вполне удовлетворен	-	-
Не удовлетворен	37	95,7
Крайне не удовлетворен	-	-

Анализ данных показывает, 95,7% сотрудников не удовлетворены служебным продвижением, то есть «сделать карьеру» в администрации Волоконовского района сотрудникам не удастся.

Тем не менее, оценка удовлетворенности работников различными сторонами своего труда показывает, что отношения с коллегами, руководством, а также режим рабочего времени намного больше устраивают некоторых работников, чем стороны непосредственной трудовой деятельности на рабочем месте (размер заработка, объемы выполняемой работы, организация труда). Промежуточное положение занимает удовлетворенность содержанием (сложностью) труда и условиями повышения квалификации. В отношении последнего наиболее ущемленными себя чувствует рабочий персонал.

Фактическая продолжительность рабочего времени по основному месту работы в неделю составляет в среднем 40 часов. При этом 15% муниципальных служащих администрации Волоконовского района имеют занятость вне основного места работы, а продолжительность соответствующего рабочего времени в среднем превышает 18 часов в неделю.

Для получения наиболее полной и объективной информации о корпоративной культуре в администрации Волоконовского района проводилось анкетирование, которым были охвачены сотрудники всех уровней организации: от руководителей до рабочих.

Каждой группе опрашиваемого персонала были предложены анкеты, содержащие структурированные вопросы, отражающие основные характеристики корпоративной культуры.

В результате проведенного исследования было выявлено, что уровень корпоративной культуры в администрации Волоконовского района средний

(103 балла). Следовательно, менеджмент организации развит настолько, что удовлетворяет практически требованиям и ожиданиям персонала. Опрошенные сотрудники заявили, что корпоративная культура является очень важным компонентом в деятельности организации.

Чтобы принять правильные меры по улучшению корпоративной культуры нужно более подробно проанализировать ответы работников. Это позволит выявить показатели, по которым сотрудники определили тот или иной уровень корпоративной культуры. Вопросы теста можно разделить на четыре группы. Таким образом, мы проведем анализ показателей четырех секций:

- работа,
- коммуникации,
- управление,
- мотивация,
- мораль.

Показатели будут свидетельствовать о различном состоянии коллектива исследуемой организации: великолепном, мажорном, заметном унынии или упадочном.

Таблица 2.14

Среднее значение уровня корпоративной культуры в администрации Волоконовского района

	Руководители	Специалисты	Рабочие
Работа	8,1	6,8	6,2
Коммуникации	7,8	7,7	6,9
Управление	8,2	7,9	7,1
Мотивация и мораль	7,9	6,7	6,4

Проанализировав полученные данные, мы пришли к выводу, что показатели по секциям свидетельствуют о состоянии в коллективе как мажорном, то есть это активность и постоянная готовность к действию. Отметим, что система коммуникаций в Администрации Волоконовского

района достаточно развита: подчиненные могут непосредственно общаться со своим руководителем, получают инструкции, в организации регулярно проводятся собрания, на которых сотрудники узнают о новых приказах, распоряжениях, задают интересующие их вопросы.

По мнению сотрудников, работа интересная, соответствует их специализации, взаимоотношения между сотрудниками развиты достаточно.

Обработав информацию, полученную в результате нашего исследования, мы получили конкретное представление о существующей в организации корпоративной культуре.

Дополнит представление о корпоративной культуре администрации Волоконовского района такой факт, как воспитательные меры, применяемые к сотрудникам. Они представляют собой поощрения и наказания. Поощрения необходимы персоналу для мотивирования к работе, способствуют улучшению качества работы, а наказания для пресечения дисциплинарных нарушений.

• поощрения, имеющие место в администрации Волоконовского района:

- благодарности, почётные грамоты;
- денежные вознаграждения;

благодарности с занесением в трудовую книжку.

Грамоты и благодарности объявляются:

- за добросовестный долголетний труд;
- к юбилейным дням рождениям.

Наказания представляют собой:

- предупреждение;
- выговор;
- строгий выговор (с занесением в личное дело).

Наказания происходят при следующих обстоятельствах:

- за опоздания (систематические);
- за самовольное оставление рабочего места;
- за халатность на рабочем месте;
- грубое общение с коллегами.

Корпоративный стиль, как компонент корпоративной культуры, включающий в себя логотип, слоган и дресс-код в администрации Волоконовского района представлен последним. Все сотрудники на работе надевают специальную фирменную форму. И это отличает представителей этой профессии от других. Таким образом, внешний облик сотрудников является одним из показателей общего состояния дел в организации и играет важную роль в формировании ее имиджа в глазах населения.

Руководитель Администрации Волоконовского района работает около 20 лет, пытается думать не только о хозяйственных нуждах, материальных трудностях и производственных показателях, но и о настроении персонала. Одним из таких примеров является выезд сотрудников на различные познавательные экскурсии. Так же организуются корпоративные мероприятия по поводу празднования Нового года.

Корпоративная культура администрации Волоконовского района складывалась в течение многих лет и неоднократно претерпевала изменения. На основании опроса сотрудников можно говорить о том, что она включает в себя миссию, моральные нормы и ценности, сложившиеся нормы поведения, устоявшиеся ритуалы и традиции и сводится к корпоративно-социальной ответственности перед своими клиентами и населением, сотрудниками и обществом в целом. Успех деятельности Администрации Волоконовского района складывается из усилий всех сотрудников, направленных на достижение общих целей.

К основным компонентам корпоративной культуры персонала администрации Волоконовского района относятся:

- философия,



- доминирующие ценности,
- организационные нормы поведения,
- психологический климат в организации.

Особого внимания заслуживает система мотивации и стимулирования труда работников администрации Волоконовского района.

Компенсационный пакет включает в себя следующие элементы:

- базовую заработную плату;
- социальные выплаты и льготы за счет средств организации;
- поощрения (материальная выплата к грамотам, благодарностям).

Работодатель производит оплату труда работников по утвержденному штатному расписанию.

Выплата заработной платы производится в администрации Волоконовского района в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества труда.

Заработная плата состоит из двух частей:

- 1) постоянной части (должностной оклад), которая устанавливается в соответствии со штатным расписанием;
- 2) переменной части, которая зависит от отработанного времени и федеральных доплат.

Таблица 2.15

Определение сильных и слабых сторон корпоративной культуры персонала  
Администрации Волоконовского района

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>– большинство работников знают и разделяют ценности, миссию, цели, стратегию организации;</li> <li>– строгое соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, пунктуальность, дисциплинированность;</li> <li>– наличие неформальных отношений в коллективе;</li> <li>– информацию о миссии, цели, стратегии организации работники получили от непосредственного руководителя.</li> <li>– высокий профессиональный уровень, компетентность сотрудников;</li> <li>– высокая квалификация сотрудников;</li> <li>– индивидуальный подход к каждому клиенту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– под корпоративной культурой работники понимают ее поверхностный уровень;</li> <li>– отсутствие прописанных правил, стандартов корпоративного поведения, норм, ценностей.</li> <li>– авторитарный стиль управления отсутствие возможности участия в управлении, снижение мотивации к труду;</li> <li>– наличие сплетен, слухов, ухудшение микроклимата;</li> <li>– значительное количество сотрудников старше 50-ти лет.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– территориальный признак обслуживания (удобное расположение для обслуживаемого населения);</li> <li>– сотрудничество с подразделениями;</li> <li>– использование современных технологий, новейшего оборудования;</li> <li>– безопасные условия труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низкая заработная плата;</li> <li>– совершенствование техники ведет к затратам на переобучение</li> </ul>

Корпоративная культура в администрации Волоконовского района исследовалась с помощью SWOT-анализа.

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей организации с возможностями и угрозами, определим, в каком направлении организация должна развиваться.

Первый шаг SWOT-анализа – определение собственных сил корпоративной культуры. Для того, что бы определить сильные и слабые стороны, мы составили перечень параметров и по каждому из них

определили, что является сильной стороной корпоративной культуры, а что слабой. Результаты анализа представлены в таблице 2.13.

**Выводы:** Таким образом, в этой главе мы изучили и проанализировали корпоративную культуру администрации Волоконовского района, определили путем бесед, опроса и анкетирования сотрудников ее вид, имеющийся стиль управления и ценности. Изучили удовлетворенность сотрудников условиями труда, заработной платой, служебным продвижением, что, несомненно, отражает психологический климат в организации.

Результаты исследования дают подробное представление о состоянии корпоративной культуры, ее уровне, признаках, характеристиках. Также мы изучили традиции администрации Волоконовского района, познакомились с ее имиджем

Мы определили главные проблемы, подлежащие первостепенному решению для успешного развития организации:

- 1) Снижение производительности труда.
- 2) Увеличение коэффициента абсентеизма из – за увеличения потерь рабочего времени в 2016 году.
- 3) Неэффективное использование премиального фонда
- 4) Отсутствие модели корпоративной культуры в муниципальном образовании.

### ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ВОЛОКОНОВСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

#### 3.1 Перечень мероприятий по развитию корпоративной культуры в администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области

На основании проблем, выявленных в ходе проведенного исследования корпоративной культуры культуры персонала администрации Волоконовского района мы предлагаем свои мероприятия по развитию корпоративной культуры.

На начальном этапе разработки мероприятий составим следующую их структуру, представленную в таблице 3.16.

Таблица 3.16

Рекомендации, мероприятия и результаты по развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Снижение производительности труда.	Повышении показателей работы	Разработка Положения о стимулировании труда	Увеличение производительности труда
2	Увеличение коэффициента абсентеизма из – за увеличения потерь рабочего времени в 2015 году.	Ужесточение мер к нарушителям дисциплины труда	Применение дисциплинарных взысканий к нарушителям трудового распорядка	Снижение коэффициента абсентеизма
3	Неэффективное использование премиального фонда	Оценка результатов работы по определенным критериям	Разработка критериев эффективности оплаты труда	Распределение премиального фонда в зависимости от результатов работы
4	Несовершенная модель корпоративной культуры в муниципальном	Установление Положения об корпоративной культуре и ознакомление с	Разработка модели корпоративной культуры, а также доработка сопутствующего	Четко установленная модель корпоративной культуры

	образовании.	ним	Положения об корпоративной культуре	
--	--------------	-----	---	--

На основе проведенного анализа корпоративной культуры администрации Волоконовского района, можно предложить ряд рекомендаций по развитию культуры Администрации Волоконовского района.

В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства учреждения, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности администрации Волоконовского района, также выработана оптимальная корпоративная структура. Но все же, некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже преуспевающие бюджетные учреждения с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, высвобождение сотрудников, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, изменение статуса и т.п. – все это способствует изменению корпоративной культуры.

Миссия, цели, принципы. Факт их существования - большой плюс, а то, что о них знают немногие, - это огромный минус.

Необходимо размещение стендов с декларацией миссии, целей, принципов по кабинетам администрации Волоконовского района.

Стиль управления – один из важнейших компонентов управления, а также теории корпоративной культуры. На основе исследований был выявлен очень жесткий стиль управления. Для повышения эффективности деятельности организации необходим пересмотр стиля управления на более демократичный. Руководитель должен стать лидером-вдохновителем.

Меры для улучшения стиля руководства:

1) Необходимо введение совещаний Главы администрации с руководителями, где будут оглашаться краткосрочные и долгосрочные цели

организации, положение дел в организации и другое.

## 2) Делегирование полномочий

Меры для улучшения социально-психологического климата:

1. Главе руководству администрации необходимо чаще общаться со своими подчиненными (выход в народ), интересоваться рабочей ситуацией

2. Введение награды – «Лучший работник года», объявление благодарностей работникам, принесшим выгоду администрации Волоконовского района.

## 3. Улучшение процесса адаптации новых сотрудников:

– показ вводной презентации об организации: история создания, цель, миссия, принципы, традиции, нормы поведения.

– ознакомительная экскурсия.

Это принесет следующие положительные изменения:

1. Делегирование полномочий создаст обстановку, при которой работники почувствуют большую ответственность за выполнение работы, увеличение приверженности к работе.

2. Улучшение социально-психологического климата, рост производительности труда.

3. Снижение текучести кадров, отсюда, уменьшение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников. Рабочий процесс станет более стабильным.

При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками корпорации);

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.). Так, например, в практике западных организаций используется мониторинг корпоративной культуры, который называется «Engagement». Дословно переводится на русский язык как: дело, занятие, обязательство, помолвка, зацепление, включение. Он проводится консалтинговой компанией с помощью различных тестов и опросников.

В существующую модель корпоративной культуры мы предлагаем внести пункты о дисциплине труда, и о мерах дисциплинарного взыскания к нарушителям трудовой дисциплины, что позволит нам снизить коэффициент абсентеизма.

Обобщенный перечень ценностей, характеризующих корпоративную культуру, почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения, присущих исключительно данной организации. Формируясь в процессе социализации человека, ценности составляют динамический характер, где иерархическая структура носит конкретно-исторический и личностный аспекты, образуя некую основу сознания и поведения личности, непосредственно влияющую на её развитие, и, служат критерием норм и правил общежития.

Отметим, что для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление организационных ценностей в рамках предприятия и постепенное принятие

этих ценностей членами трудового коллектива позволит добиться стабильности и успехов.

Мы предлагаем применять следующие меры дисциплинарного взыскания:

- При первичном прогуле рабочего дня - выговор;
- При вторичном прогуле рабочего дня – штраф 5% от оклада;
- При последующих нарушениях – полного лишения премиальных выплат.

На сегодняшний день премиальный фонд распределяется равномерно между всеми муниципальными служащими администрации Волоконовского района вне зависимости от показателей работы каждого сотрудника. Однако мы предлагаем новую систему показателей и отразим ее в таблице 3.17.

Таблица 3.17

Критерии оценки эффективности работы сотрудников администрации Волоконовского района

Количество обращений	Руководители	Специалисты
	Сумма премии, %	
Рассмотрение обращений жителей района в количестве от 50 до 100	От 5 до 7% от размера премиального фонда	От 3 до 5% от размера премиального фонда
Рассмотрение обращений жителей района в количестве от 101 до 200	От 7 до 10% от размера премиального фонда	От 5 до 7% от размера премиального фонда
Рассмотрение обращений жителей района в количестве от 201 и более	От 10 до 12% от размера премиального фонда	От 7 до 10% от размера премиального фонда

Таким образом, размер премиальной оплаты каждого сотрудника будет непосредственно зависеть от основной деятельности администрации – количества рассмотрения обращений граждан района.

Так, мы предлагаем распределить премиальный фонд в зависимости от объемов работы, выполненных каждым сотрудником, что позволит сократить неравенство в выплате заработной платы в целом.

Далее, мы предлагаем закрепить все новые критерии в Положении о распределении премиального фонда.



Как и предыдущее Положение, с данным Положением необходимо ознакомить каждого сотрудника, чтобы все были осведомлены от чего будет зависеть заработная плата.

Реализация предложенных мероприятий, как и любое реализуемое предложение, не исключает риски. При развитии корпоративной культуры в администрации Волоконовского района целесообразно разработать мероприятия по профилактике наступления рискованных событий.

Для успешной реализации мероприятий, необходимо определить бюджет, а также возможность его минимизации в случае необходимости.

Бюджет мероприятий включает в себя затраты на закупку материалов, выплату заработной платы (включая отчисления в социальные фонды), услуги сторонних организаций, амортизацию зданий, сооружений, техники, оборудования, а также, нематериальных активов. Бюджет формируется, как правило, в разрезе этапов и источников финансирования.

Рассчитаем бюджет мероприятий по развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района. Данные по бюджету сведены в таблицу 3.18.

Таблица 3.18

Оценка стоимости мероприятий по развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Разработка и учреждение распорядительных документов	08.2017 –08.2017	Материальные (5000руб.), человеческие (отдел персонала в кол-ве 2-х чел.)	5000
	Доработки модели корпоративной культуры	07.2017 –08.2017	В рамках з/п	-
3	Внедрение новой системы распределения премиального фонда	07.2017 –08.2017	Материальные (15000руб.),	15000
Итого				20 000

Таким образом, рассчитан бюджет мероприятий развития корпоративной культуры в администрации Волоконовского района. Итого, бюджет наших мероприятий составил 20 000 рублей, это общая сумма затрат по всем источникам финансирования поставленных задач мероприятий. Все финансовые ресурсы, выделенные на реализацию данных мероприятий предполагается извлечь из собственных средств.

За разработку мероприятий по развитию корпоративной культуры на администрации Волоконовского района и реализацию мероприятий в рамках мероприятий ответственным лицом является начальник отдела муниципальной службы и кадров.

Предложенные нами мероприятия должны быть реализованы за период июль 2017 – август 2017 г. Результаты реализации требуют документального оформления в виде отчёта о реализации программы мероприятия по развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района. При этом долгосрочный эффект от реализации предложенных мероприятий предполагается сохранить, обеспечивая постоянный комплекс мероприятий по укреплению корпоративной культуры и представлением итоговых годовых отчётов.

Таким образом, основываясь на представленном выше обосновании эффективности мероприятий по развитию корпоративной культуры администрации Волоконовского района, можно утверждать о положительном эффекте на результатах производственной деятельности сотрудников ввиду личной мотивации и наличии представления о вкладе муниципальных служащих в результаты достижения стратегических целей администрации.

### **3.2. Обоснование социально – экономической эффективности решений**

Для успешной реализации мероприятий, необходимо обосновать их эффективность. Эффективность мероприятий предполагает соотнесение результатов и затрат на достижение результатов. Эффективность мы

определим и экономическую, и социальную, так как корпоративная культура, в первую очередь, затрагивает интересы каждого служащего.

Проанализируем социальную эффективность предложенных мероприятий развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района. Социальная эффективность мероприятий определяется возможностью достижения положительных изменений в администрации.

При этом особого внимания заслуживает экономическая эффективность. Осуществляя свою деятельность в условиях рыночной экономики, организация значительное внимание уделяет экономическим результатам любых преобразований. В результате реализации предложенных мероприятий предполагается повышение экономических результатов деятельности администрации Волоконовского района в связи с обеспечением личной мотивации служащих администрации в процессе достижения корпоративных целей.

Экономическое обоснование мероприятий по развитию корпоративной культуры в администрации Волоконовского района проводится в соответствии с определенным алгоритмом действий:

- 1) производится выбор необходимых исходных данных об изменениях состояния производственной среды, достигнутых социальных результатах и экономических показателях организации;
- 2) определяются затраты на реализацию мероприятий;
- 3) рассчитывается социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий;
- 4) рассчитывается полный экономический эффект (экономические результаты осуществления мероприятий);
- 5) рассчитываются показатели чистого экономического эффекта, общей и сравнительной эффективности.

Таким образом, мы определили стоимость предложений, которая составила 20 000 рублей, 20 000 рублей – рассчитаны на исполнение мероприятий, то есть разработку и утверждение необходимой документации.

В результате внедрения нового Положения об корпоративной культуре, планируется сокращения коэффициента абсентеизма, в результате чего сократятся и потери рабочего времени.

Мы знаем, что коэффициент абсентеизма в 2016 году составил 28%, что для администрации является, безусловно, высоким показателем.

Планируется, в результате внедрения мероприятий по применению санкций к нарушителям дисциплины труда сократить коэффициент абсентеизма до 15%.

В результате снижения коэффициента абсентеизма сократятся, и потери рабочего времени. Потери рабочего времени в 2016 году составили 568 человеко – часов. После внедрения мероприятий потери рабочего времени составят 38 человеко – дней либо 304 человеко – часа.

Таким образом, в проектируемом периоде потери рабочего времени составят 304 человеко – часа.

Производительность труда в результате внедрения мероприятий по внедрению критериев оценки работы персонала для распределения премиального фонда вырастет до 570 000 рублей.

Производительность труда для администрации рассчитывается как отношение добавочной стоимости за счет строительства дорог в поселке Волоконовка к среднесписочной численности.

Финансовые потери администрации сократятся ровно на 25%, что значит, что от сокращения потерь рабочего времени администрация будет экономить 221,1 тыс. руб.

Таким образом, относительная экономия составит 221,1 тыс. руб.

Рассчитаем бюджетный эффект.

$$\text{Бюджетный эффект} = Д - Р \quad (3.9),$$

Где Д – статья доходов Учреждения,

Р – статья расходов Учреждения.

Бюджетный эффект = 7 766 882,44 - 7 712 735,60 = 54 146,84 (руб.)

Рассчитаем срок окупаемости проекта.

$$\text{Срок окупаемости} = З / Б \quad (3.10);$$

Где З – затраты на мероприятия,

Б – Бюджетный эффект

Таким образом, 20 000 / 54 146,84 = 0,3

Срок окупаемости нашего проекта составит около 3-х месяцев.

Таблица 3.19

Результаты разработанных мероприятий по развитию корпоративной культуры в Администрации Волоконовского района

Показатели	Базовый год	Проектируемый год	Прирост,%
Потери рабочего времени, человеко - часы	568	304	-46,5
Коэффициент абсентеизма, %	28	15	-46,5
Текучесть кадров, %	1,8	1	-44,5
Производительность труда	559 514	570 000	1,8

Таким образом, в результате внедрения наших мероприятий произойдет снижения текучесть кадров на 44,5%, в результате чего сократятся и затраты на излишний подбор персонала на 20 500 рублей, что положительно отразится на статье расходов администрации Волоконовского района.

Коэффициент абсентеизма снизится на 13% за счет снижения потерь рабочего времени до 304 человеко – часов.

Прирост производительности труда составит 1,8%.

Потребность муниципального управления развитием образования как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с обеспечением социальной функции образования. Во-первых, это цели формирования единого образовательного пространства, обеспечивающие высокоэффективную систему услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев и групп населения.

Во-вторых, это цели формирования практики социализации и воспитания подрастающего поколения с учетом общечеловеческих ценностей и ценностей национальной культуры.

В-третьих, это цели превращения образования в развивающую и развивающуюся систему, способную обеспечивать развитие личности и развитие местных общественных систем при условии корпоративного взаимодействия между всеми социальными институтами.

Повышению корпоративной культуры способствует проведение корпоративного тренинга. Предлагается провести тренинг, который будет способствовать как повышению уровня корпоративной культуры, так и повышению уровня трудовой деятельности служащих.

Все описанные выше изменения должна вносить сильная и влиятельная команда, которая состоит из основных стейкхолдеров процесса. Изменения должны реализовываться на основе следующих принципов:

- процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, если управлять как факторами корпоративной культуры, так и взаимосвязанными видами деятельности как единым процессом;
- системный подход. «Выявление, понимание и управление взаимосвязанными факторами корпоративной культуры как системой содействует результативности и эффективности организации при достижении ее целей».

- постоянное улучшение. «Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель и как фактор роста корпоративной культуры».

Полагаем, что благодаря комплексному подходу и использованию целого спектра средств влияния на развитие желаемой культуры относительно скоро (в течение года) успешные изменения корпоративной культуры организации станут реальностью.

Состояние социально-психологического климата в трудовом коллективе администрации Волоконовского района характеризуется эффективностью профессиональной деятельности, состоянием трудовой дисциплины и характером движения кадров. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого и сплоченного трудового коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

В своей деятельности по регулированию социально-психологического климата руководству администрации Волоконовского района следует чаще использовать силу убеждения, внушения, личного примера, опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива.

Поиски разрешения противоречий как в теоретическом, так и в практическом планах ведут к необходимости рассмотреть проблему повышения эффективности муниципального управления образованием, опираясь на совершенствование корпоративной культуры как принцип исследования социальных явлений и процессов. Это обусловило выбор темы нашего исследования.

**Выводы:** Таким образом, можно сделать вывод, что в результате внедрения предложенных мероприятий повысится уровень корпоративной культуры администрации Волоконовского района, повысится удовлетворенность персонала условиями работы, сплоченность коллектива. После реализации разработанных рекомендаций корпоративную культуру

администрации Волоконовского района можно будет охарактеризовать как сильную.

Сильная корпоративная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации. Как правило, чем больше сотрудников признает ключевые ценности, чем более они преданы им, тем сильнее корпоративная культура и, соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение сотрудников.

Одним из заметных результатов сильной культуры является низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура демонстрирует единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью администрации Волоконовского района и за что выступает учреждение. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе нами были рассмотрены понятия и сущность корпоративной культуры, ее структура и содержание, а также методы диагностики, акторы, влияющие на ее формирования и развитие, и внедрения корпоративной культуры организации.

Итак, корпоративная культура определяется как набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. В корпоративной культуре можно выделить три уровня:

- поверхностный,
- подповерхностный,
- «глубинный».

Среди ее функций принципиальное значение имеют:

- системообразующая,
- регулирующая,
- мотивационная.

Ознакомившись с организационно-экономической характеристикой администрации Волоконовского района, мы изучили корпоративную структуру организации. Проведя анализ системы управления, ознакомились с основными кадровыми процессами, определили состав сотрудников по полу, возрасту, трудовому стажу, образованию, оценили размер заработной платы сотрудников.

Анализ корпоративной культуры администрации Волоконовского района проводился путем бесед, опроса и анкетирования сотрудников. Таким образом, определился ее вид, имеющийся стиль управления и ценности.

Главными негативными чертами является отсутствие системы дополнительного вознаграждения, отсутствие нематериальных вознаграждений, что, несомненно, отрицательно сказывается на психологическом климате в администрации.

Были предложены пути развития корпоративной культуры организации через создание основных элементов корпоративной культуры - доработке Положения о корпоративной культуре, организацию морального стимулирования сотрудников посредством Доски Почета, расширение информации о сотрудниках и размещение общей информации о сотрудниках администрации Волоконовского района на общем сайте.

Доработка Положения о корпоративной культуре позволит сплотить персонал, выработать командный дух, привить сотрудникам ценности, которых придерживается организация.

Таким образом, можно сделать вывод, что в результате внедрения предложенных мероприятий повысится уровень корпоративной культуры администрации Волоконовского района, повысится удовлетворенность персонала условиями работы, сплоченность коллектива. После реализации разработанных рекомендаций корпоративную культуру администрации Волоконовского района можно будет охарактеризовать как сильную. Сильная корпоративная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми служащими администрации.

Как правило, чем больше сотрудников признает ключевые ценности, чем более они преданы им, тем сильнее корпоративная культура и, соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение сотрудников.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура демонстрирует единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью Администрации Волоконовского района и за что выступает администрация.

Все вышеперечисленное, в свою очередь, рождает сплоченность среди сотрудников, верность и преданность организации, а, следовательно, желание покинуть его у работников пропадает.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента: учебно-методическое пособие. М.: Мибирея-Бибинформ, 2012. – 315 с.
2. Аксакова, Н.В. Корпоративная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности /Н.В. Аксакова //Управление персоналом. – 2013. –№12. – С.53-56
3. Беляцкий, Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Экоперспектива, 2011. - 352с.
4. Богатырев, М.Н. Корпоративная культура предприятия. // Проблемы теории и практики управления, 2010. - №1, с. 15 – 16.
5. Быков, В. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений /В. Быков, Н. Пичко //Общество и экономика. – 2014. - №3. – С. 136-144.
6. Васильев, Г.А. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов вузов // Г.А. Васильев, Е.М. Деева, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.
7. Валюженич, Н.Е. Корпоративная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации // Управление персоналом.– 2012. - № 16. – 22с.
8. Веселова, Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры/ Под ред. В.А.Трайнева. – М.: ИТК «Дашков и К», 2014. – 340с.
9. Веснин, В.Р. «Корпоративная культура» / В.Р. Веснин //Социально-гуманитарные знания. – 2013 г. – 254с.
10. Галимова, Е.Я. Корпоративная культура: Учебное пособие по курсу «Организационное развитие систем управления». - М.: Профиздат: МГУК, 2010. – 347 с.
11. Гулей, И.А. Корпоративная культура: диагностика, формирование и проектирование; учеб. Пособие/ И.А. Гулей // Эпицентр, 2015. – 95 с.

12. Дубинина, М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента/ М.В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. –172с.
13. Дугина, О. Корпоративная культура и организационные изменения/ О. Дугина // Управление персоналом. – 2014 – № 12. – С.10.
14. Жемчугова, А.М. Человек и организация. Две главные цели человека – единство и борьба противоположностей. / А.М. Жемчугова, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012 г. – №8. – С.9.
15. Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. – М.: ЭкономистЪ, 2015. – 665 с.
16. Занковский, А.Н. Корпоративная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Корпоративная психология». – 2-е изд. – М.: Флита, 2010. – 648с.
17. Иванова, С.В. Корпоративная культура: традиции и современность. // Справочник кадровика, 2008. - №8, С. 47-48.
18. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. 6-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2010. – 336с.
19. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR: Учебное пособие. - М.: Ростов-на-Дону: Издательство «Печать», 2009. – 275 с.
20. Карташова, Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 220с.
21. Катков, В.С. Формирование корпоративной культуры на промышленном предприятии. //Управление персоналом. 2011. – 216 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 638с.
23. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений // Учебное пособие для студентов вузов - М.: ИНФРА-М, 2011. – 361 с.
24. Кирьянова, Е.М. Учет влияния самооценки на эффективность работы специалистов в процессе управления персоналом // Консультант директора. -2010. - № 16. – С.10-14.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Учебное пособие. // пер. с англ. – 2-е европ. изд.– М., СПб.; К.: Вильямс, 2007. – 944 с.
26. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 237 с.
27. Кузнецов, Л.А. Ценности как ключевой элемент корпоративной культуры. // Управление персоналом, 2012. - №11, С. 31 – 37.
28. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 692с.
29. Макеева, В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие. - М.:ИНФРА-М, 2009. – 247 с.
30. Магура, М., Курбатова, М.К. Культура организации // Управление персоналом. – 2013. - № 13-14.
31. Мазилкина, Е.И., Паничкина, Г.Г. Адаптация в коллективе или как грамотно себя зарекомендовать. // Альфа-Пресс. – 2016. - № 12. – 28с.
32. Медведева, Г.П. Этика социальной работы. - М.: Гуманитарный издательский центр «Владос», 2011. – 213 с.
33. Менеджмент: Учебник для вузов // М.М. Масимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Масимцова, И.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 343с.
34. Моргунов, Е. Корпоративная культура: единство или множественность / Е. Моргунов //Управление персоналом – 2010. - №6. – С.26-30.
35. Корпоративная культура: Учебник // Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 652 с.
36. Мясоедова, Т.Г. Корпоративная культура российских корпораций/ Т.Г. Мясоедова, Н.И. Малышева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 144.
37. Корпоративная культура в схемах и таблицах // Сост. Т.О. Соломанидина, О.Н. Волгина. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2010. – 226 с.

38. Организационные структуры управления производством // Под ред. Б.З. Мильнера. — М.: Экономика, 2010. — 412с.
39. Корпоративная психология // Сост. И общая редакция Л.В. Винокурова; И.И. Скрипюка – СПб.: Питер, 2009. — 512с.
40. Основы менеджмента: Учебник для вузов // Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. Школа, 2016. – 367с.
41. Померанцева, Е.П. Система корпоративной идентификации и корпоративная культура. М.: Изд. Дом Гребенщикова, 2010. – 308 с.
42. Причина, О.С. Доминантный статус корпоративной культуры в организации // Наше дело, 2011. - №6, С. 38 – 41.
43. Родин, О.В. Концепция корпоративной культуры: происхождение и сущность. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма», 2010. – 319 с.
44. Руководство и культура организации: Учебное пособие; под ред. А.Н. Чаплина. - Красноярск: Издательство КГУ, 2010. – 311 с.
45. Румянцева, З. П. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. – М. – СПб., 2012. – 89с.
46. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2011. – 97с.
47. Симонова, Л.М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: учебное пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 113с.
48. Смехов, Н.С. Корпоративная культура, инновации и управление изменениями. // Кадровый менеджмент, 2013. - №5, с. 45 – 47.
49. Соломанидина, Т.С., Кишеня, В.В. Корпоративная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании / Управление персоналом. - № 4. – 2015. – 11с.
50. Соломанидина, Т.О. Корпоративная культура компании/ Т.О. Соломанидина. – М: «Инфра-М», 2014. – 303с.

51. Спивак, В.А. Корпоративная культура // Учебник для вузов – СПб: Питер, 2012. – 367 с.
52. Стеклова, О.Е. Корпоративная культура: Учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 127 с.
53. Субочев, Н.С. Корпоративная культура как социальный идеал. // Социально-гуманитарные знания, 2015. - №2, с. 23 – 26.
54. Тарелкина, Т.А. Корпоративная культура предприятия // Управление персоналом. – 2009. - №17. - С. 56-59.
55. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие; под ред. И.В. Мишуровой – М.: ИКЦ «МарТ», 2014. – 368 с.
56. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство. // Пер. с англ. В.Н. Швидко. – СПб.: Питер, 2008 – 532 с.
57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно- практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2013. – 368с.
58. Устав администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области.
59. Штатное расписание администрации муниципального района «Волоконовский район» Белгородской области. Инфра-М», 2013. –280 с.



# **ПРИЛОЖЕНИЯ**