

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

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

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
очной формы обучения, группы 05001402
Глушениковой Натальи Олеговны

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

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
РАЗДЕЛ I.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	9
РАЗДЕЛ II.	ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА	26
РАЗДЕЛ III.	НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		60
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		63
ПРИЛОЖЕНИЯ		68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. За последние годы наблюдается рост научного и практического интереса к такому явлению как корпоративная культура, а, следовательно, это может означать, что руководители стремятся использовать в своей деятельности потенциал корпоративной культуры, чтобы повысить производительность труда и гармонизировать отношения в коллективе. Поэтому современным руководителям, лидерам нужно владеть механизмами управления, использовать возможности корпоративной культуры и уметь грамотно их осуществлять, для достижения поставленных целей.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью изучения корпоративной культуры, которая является эффективным инструментом управления, способствующим развитию кадрового состава организации. Стремительное развитие рыночных отношений в стране было непосредственно сопряжено с необходимостью трансформации управленческой культуры, предполагающей изменения в целях и способах организации управленческих воздействий.

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

Органы местного самоуправления, несмотря на свою специфику, развиваются по тем же законам, что и любая организация. Их функциональные возможности зависят не только от правового статуса, внутренней структуры и контролируемых ресурсов, но и от состояния организационной и корпоративной среды. Составляющие корпоративную среду неформальные (корпоративные) отношения оказывают существенное влияние на эффективность функционирования структур муниципального

самоуправления и деятельность каждого отдельного работника. От характера корпоративных отношений во многом зависят степень интериоризации работниками миссии местного самоуправления и уровень готовности к ее выполнению. Конструктивные корпоративные отношения повышают результативность муниципального управления, а их деформация препятствует достижению эффекта управления.

В настоящее время, менеджмент в системе муниципальной службы проявляет все больше интереса к корпоративной культуре как инструменту управления, посредством которого можно обеспечить ряд конкурентных преимуществ.

Степень разработанности темы. Проблематика данного исследования носит междисциплинарный характер и находится в предметном поле различных наук: экономики, социологии, политологии, социальной философии, истории, культурологии.

Феномен корпоративной культуры обратил на себя внимание исследователей задолго до того, как она приобрела четко очерченные институциональные границы. В начале XX века стремление осмыслить базовые ценности, обеспечивающие повышение экономической эффективности производства осуществлено в концепциях Ф. Тэйлора, А. Файоля и др.¹. Начиная с 40-х годов с позиций науки о человеческом поведении (потребности, нужды и т.п.), развивается новая отрасль управленческой науки, изучающая проблематику трудовой мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.)².

Социологический анализ корпоративной культуры, в основном, связанный с выявлением ее содержания и функций, представлен в работах

¹Тейлор Ф. Научная организации труда // Управление это наука и искусство. М., 1992; Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1992.

²Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб., 1999; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2007.

В.В. Авдеева, А.А. Бельтюковой, Т.П. Галкиной, Г.В. Герасимовой А.В. Окатова, Д.А. Соловьева¹.

Исследованием особенностей корпоративной культуры муниципальных служащих и методов ее развития занимались такие авторы как: А.Н. Веденева, А.А. Николаева, Е.Н. Пясецкая, Ю.А. Шалагинов²

Анализ научной литературы выявил, что проблема влияния российской корпоративной культуры на организацию деятельности муниципальных служащих в современной России не является в настоящее время объектом пристального внимания и изучения.

Недостаточная научная разработанность проблемы специфики российской корпоративной культуры и ее воздействия на эффективность деятельности муниципальных органов власти в условиях модернизации отечественной экономики, ее ориентации на рыночные механизмы управления определяет актуальность темы настоящего исследования и дает основания сформулировать следующие цели и задачи выпускной работы.

Актуальность и недостаточная изученность темы, позволяют сформулировать **проблему** как противоречие между потребностью в повышении корпоративной культуры муниципальных служащих и

¹Авдеев В.В. Выявление степени социально-психологической самооценки коллектива // МИР. 2016. №6; Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. №1; Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М., 2015; Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры // Отечественная и зарубежная педагогика. 2016. №4; А.В. Окатов, Д.А. Соловьев Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2017. №3 (11).

² Веденева А.Н., Чемерская Т.Г. Управленческая культура государственных и муниципальных служащих как условие эффективности муниципального управления // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 2; Николаева А.А., Рационализация социальных взаимодействий в современном обществе // Путь науки. 2016. №8 (30); Пясецкая Е.Н. Проблемы регуляции профессиональной культуры публичных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2015. № 12; Шалагинов Ю.А. Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих // Политика, экономика и инновации. 2017. №1.

недостаточностью исследованностью механизмов воздействия на этот процесс.

Объектом исследования является корпоративная культура муниципальных служащих.

Предметом выступает механизм совершенствования корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Цель работы состоит в разработке рекомендаций, направленных на управление развитием корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы корпоративной культуры;
- провести диагностику корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района;
- предложить направления развития корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Теоретико-методологическую основу работы составляют основные идеи и принципы междисциплинарной методологии, которые предполагают использование накопленного научного потенциала различных теорий, применяемых в различных науках: социологии, экономике, истории, культурологии.

Социологический анализ роли корпоративной культуры в управлении организацией основан на фундаментальных положениях, выработанных мировой и отечественной философской и социологической мыслью применительно к исследованию социокультурных явлений и их места в системе управления. Предпосылкой понимания смысла корпоративной культуры послужила концепция социокультурных систем П.А. Сорокина, раскрывающая основы социального поведения человека в группе. При

исследовании структуры и типологии корпоративной культуры использовались идеи Р. Акоффа, Э.Шейна и др.¹.

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

Эмпирическую базу работы составили результаты мониторинговых исследований, проведенных общественными и коммерческими организациями по вопросам специфики и трансформации корпоративной культуры российских организаций.

Данные эмпирические источники можно рассматривать как репрезентативную базу для выявления специфики и основных тенденций трансформации российской корпоративной культуры и ее влияния на организацию деятельности муниципальной службы в современной России.

Так же были изучены нормативно-правовые акты Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований².

Помимо прочего, в процессе исследования были изучены основные нормативные документы организации, а так же, проведен социологический опрос работников администрации Белгородского района (май 2017, N = 20).

Практическая значимость. Данная работа может быть полезна для студентов при подготовке к семинарским занятиям; преподавателей, читающих курс лекций по специальности «Государственное и

¹ Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1994; Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 2002; Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2015.

² См.: Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. От 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.07.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 20.11.2017); Устав муниципального района «Белгородский район» Белгородской области // Официальный сайт Белгородского района URL: <http://belrn.ru/> (дата обращения: 02.12.2017).

муниципальное управление»; руководителей организаций, осуществляющих управленческую деятельность.

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

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Термин «корпоративная культура» изучается в рамках психологии, социологии, менеджмента, культурологи и философии. Как предмет прикладных и теоретических исследований корпоративная культура сформировалась в конце двадцатого столетия. Теории изучения корпоративной культуры, употребляемые до пятидесятих годов прошлого века, можно рассматривать как время создания предпосылок изучения корпоративной культуры. Феномен корпоративной культуры рассматривался в данный период исследователями больше как психологический климат в организации.

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

Начало научного интереса к вопросам корпоративной культуры относится к 70-м гг. XX в. Мысль о том, что организации имеют свои «культуры» принадлежит таким исследователям, как С. Ганди, С. Гертц, А. Петигру. В понимании содержания понятия «культура организации» или «организационная культура» эти авторы склоняются к ее рассмотрению как особого образа мышления, который определяет поведение работников организации, и поведение самой организации в обществе.

В дальнейшем исследования корпоративной культуры организаций получают широкое распространение не только в работах западных, но и отечественных ученых. Многие авторы при определении культуры

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

организации используют понятие систем. Корпоративная культура рассматривается преимущественно как совокупность правил и норм, которая воплощается в поведении сотрудников. В частности В.В. Томилов под корпоративной культурой понимает «систему ценностей, обычаев и традиций, норм и правил поведения, сложившихся (или формирующихся) и развивающихся в той или иной экономической системе. По его мнению, корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на эффективность функционирования организации.

В качестве основных теоретико-методологических подходов, имеющих место в социальном знании, можно выделить феноменологический и прагматический.

С позиций феноменологического подхода корпоративная культура рассматривается как система представлений членов коллектива о правилах, нормах, этике и этикете своей профессиональной деятельности. В таком аспекте, корпоративная культура представляет собой не столько рациональное явление, сколько внутренние нерациональные установки сознания, влияющие на процесс восприятия ситуации и ее интерпретации.

В современной науке данный подход представлен в работах А. Петтигрю, Д. Сильвермана, С.П. Роббинс. В частности С.П. Роббинс выделяет следующие атрибуты, характеризующие культуру той или иной организации¹:

- степень свободы и ответственности человека в организации;
- готовность к риску; постановка четких целей организации;
- согласованность действий сотрудников организации;
- качество управления; контроль и наблюдение за деятельностью работников;
- идентификация сотрудника с организацией;

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

– система поощрений; конфликтность; наличие формальной иерархии.

Научный интерес к исследованию корпоративной культуры организаций был обусловлен определенными потребностями социального развития и новыми вызовами, которые встали перед структурами управления предприятий, а именно¹:

– ожесточающаяся конкуренция на мировом и национальном рынках, стимулирующая искать новые механизмы повышения эффективности рыночной деятельности;

– формирование мирового рынка и новых стандартов качества продукции влекло за собой необходимость адаптировать предприятия к конъюнктурным изменениям на рынке;

– кризис и неэффективность прежней бюрократической системы управления, мало восприимчивой к динамичным изменениям во внешней среде, способствовали поиску новых технологий способов управления.

– изменения отношения к человеческому фактору, который ранее не считался ключевым в процессе производства.

Такого рода социальные трансформации постепенно привели к пониманию того, что человеческие ресурсы и «мягкие» технологии управления, ранее считавшиеся недостаточно эффективными, оказались более прибыльными. Это способствовало усилению конкуренции в подборе персонала на рынке труда. Такая ситуация интенсифицировала научные исследования корпоративной культуры. Появление научного интереса в России к проблеме корпоративной культуры обусловлено как тенденциями мирового общественного развития, так и внутренними проблемами развития страны в настоящем и будущем.

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

В частности кризис командно-административной модели управления привел к серьезному сбою в экономической, политической и социальной сферах жизни российского общества, которое не выработало действенных механизмов самоорганизации и самоуправления. Понимание этого заставило отечественных ученых обратить внимание на роль корпоративной культуры в организации производства.

Кардинальные трансформации, произошедшие в конце XX века в России определили необходимость формирования новые способов управления как общества в целом, так и в его производственно-хозяйственной и финансово-кредитной сферах. Новые способы управления должны были ориентировать организации на качественные преобразования, а именно на развитие профессионального менеджмента, на креативность процесса деятельности, командный потенциал работников и т. д. Всё это несёт в себе новый оттенок, выражающийся в понятии «корпоративная культура».

Глубокое исследование сущности корпоративной культуры находит отражение в работах известного российского исследователя В.А. Спивака, о котором мы уже упоминали выше. В культуре корпорации ученый видит достаточно «многослойное, динамичное явление, включающее в себя систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»¹.

Данный подход в исследовании корпоративной культуры можно считать системным, поскольку в нем представлен глубокий, целостный анализ, включающий также и выявление основных признаков культурной корпорации.

¹Спивак В. А. Корпоративная культура. М., 2013. С. 128.

К ключевым характеристикам культурной корпорации исследователь относит следующие¹:

– культурная корпорация - это гармоничная организация, в которой отдельные элементы (духовные и материальные) культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу; это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;

– это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;

– это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность; это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнёрах и сотрудниках для их лучшего понимания.

Концепция корпоративной культуры В.А. Спивака представляется вполне концептуальной и может стать теоретической основой для нашего исследования².

Как отмечает, И.С. Евстигнеев, современные тенденции развития общества предъявляют новые требования к управлению деятельностью организацией. Поэтому необходимо развитие оригинальных инструментов управления, которые позволили бы компаниям усиливать конкурентные позиции, повышать качество организационных и технических процессов, усиливать мотивацию и реализацию потенциала персонала компании. Таким инструментом управления, по мнению исследователя, может стать корпоративная культура организации.

Под корпоративной культурой И.С. Евстигнеев понимает систему, включающую в себя два ключевых уровня: материальный и идеальный.

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

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

Причем идеальный уровень представляет собой ядро корпоративной культуры. Таким образом, автор подчеркивает приоритет духовной составляющей корпоративной культуры над материальной.

Обзор научной литературы, посвященной корпоративной культуре российских организаций, свидетельствует о том, что данная проблема носит преимущественно теоретический характер. Также при изучении различных аспектов корпоративной культуры преобладает аналитический подход, который позволяет получить знание об отдельных элементах данного явления. В силу этого возникает потребность усилении направленности исследований, связанных с научным синтезом, представляющим целостное понимание корпоративной культуры как фактора эффективности банковской деятельности в контексте российских социальных процессов.

Корпоративная культура организации формируется на основе определенной системы духовных ценностей, которые доминируют в конкретном социуме и определяет поведение людей в профессиональной среде и стиль деятельности организации в обществе. Таким образом, корпоративная культура представляет собой систему ценностей и определяемых ими методов осуществления управленческой деятельности, выражающаяся в следующих функциях¹:

- нормативная функция, которая позволяет закреплять существующие в организации формальные и неформальные ценностные и поведенческие стандарты;
- интегративная функция, позволяет формировать единую профессиональную команду на основе общей системы ценностных ориентиров и моделей поведения;
- транслирующая функция закрепляет и передает многолетний управленческий опыт, сотрудникам организации, определяя преимущество в управленческой деятельности;
- коммуникативная функция направлена на формирование

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

эффективных сетевых каналов коммуникации внутри организации, которые обеспечивают процессы управления;

– мотивационная функция корпоративной культуры организации нацелена на развитие заинтересованности сотрудников соответствовать стандартам качества, на которые ориентируется организация.

Исходя из этого, корпоративная культура представляет собой сложную социальную систему, включающую в себя два уровня отношений: внутренний и внешний. Внутренний уровень определяет отношения внутри коллектива, которые выражаются в степени взаимного сотрудничества, совместимости работников организации, их поведении и стиле управления в корпорации. Важным инструментом корпоративной культуры, направленной на повышение эффективности организаций выступает мотивация сотрудников.

Методами мотивационного управления работниками компании являются способы воздействия на сотрудников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. В настоящее время эти методы принято делить на три группы: организационные, экономические, социальные.

1. Организационные методы направлены преимущественно на формирование трудовой дисциплины на предприятии. Эти методы в основном четко формализованы. т.е находят отражение в актах, приказах, распоряжениях т.п. Для этих методов мотивации характерно строгое соответствие правовым нормам, действующим на определенных уровнях управления.

2. Экономические методы связаны с системой материальной мотивации, поскольку материальные потребности играют первостепенную роль в жизни людей. Эти методы оказывают большое влияние на персонал организации и включают систему материального поощрения и развитие социальной политики организации.

3. Социальные методы управления ориентированы развитие благоприятного профессионального и социально-психологического климата в организации¹.

Корпоративная культура – это продукт социального процесса, обусловленного сложной системой социальных, исторических и психологических детерминант. Сложность социальных воздействий на корпоративную культуру организации актуализирует потребность в методологическом осмыслении феномена зависимости настоящего от исторического прошлого.

«Культура - это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой группы. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей». «Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Если сформировать группы для признаков (условно, так как каждое определение обозначает психологически сложный феномен, состоящий из и эмоционального, и когнитивного, и поведенческого компонентов) по принадлежности к базовым психологическим процессам, выделяются следующие группы²:

1. Поведенческих характеристик («модели поведения», «коллективные действия», «привычки», «манера одеваться», «ритуалы» и т.д.);
2. Когнитивных характеристик («знания», «представления», «смысловые системы», «мнения», «убеждения», «сознание», «различия» и т.д.);

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

² Аксеновская Л.Н. Методика диагностики степени сформированности субордеров корпоративной культуры // Известия. Саратовского университета. 2015. №4. С. 72.

3. Эмоциональных характеристик («особое ощущение реальности», «отношения», «настроения», «позиции» и т.д.). Определения корпоративной культуры опираются на понятия, относящиеся к разным областям научного познания, а также бытового опыта. Некоторые понятия имеют общенаучный статус (например, «развитие», «взаимодействие», «опыт» и т.д.).

Можно отметить, что в понимании понятий корпоративная культура имеет место быть некая неопределенность и можно констатировать следующие тенденции: синонимичное употребление авторами данных терминов и выделение каждого конструкта отдельно, на базе собственного смысла.

Актуальной для нашего исследования можно выделить трактовку понятию корпоративной культуры как одной из составляющих корпоративной культуры. «Корпоративная культура» представляется нам общим наименованием феномена культуры в конкретных организациях, а понятие «корпоративная культура» подразумевает наличие специфичных характеристик в культуре организации. Отметим, что в настоящее время создан некоторый описательный образ корпоративной культуры, формируемый преимущественно путем перечисления элементов, входящих в состав целого или описания его функций.

Социально-психологическое содержание феномена корпоративной культуры раскрывается в определениях Л.Н. Аксеновской, Э. Шейна; определения в свою очередь можно интерпретировать схожим образом. Свойственные организационной культуре социальные представления обуславливают ценности, нормы, воззрения, символы, ритуалы, характерные для данной организации и выражающие ее уникальность, самосохранение и дальнейшее развитие. Однако, отражение этих характеристик субъектов организационного взаимодействия в медиакультуре до настоящего времени в социальной психологии изучена недостаточно.¹

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

В качестве основной социально-психологической концепции корпоративной культуры, предопределившей направленность данного исследования, предложена концепция Л.Н. Аксеновской. По параметрам корпоративную культуру подразделяют следующим образом:

1) по уровню: культура нации, профессиональная культура и корпоративная культура;

2) «патриархальность-индустриальность». При «патриархальных» отношениях производится оценка не реальных результатов действий человека (сотрудника), а его происхождения, должности, этнической принадлежности. При «индустриальном» типе культуры регулятором социальных отношений становятся рыночные (договорные) отношения;

3) «сила -слабость». Культуры «сильного» плана – это «бесспорные» (ценности в них не ставятся под сомнение), «открытые» (в них практикуют так называемую гласность) и «живые» (ценности и поведение совпадают). К «слабым» культурам относят соответственно не «бесспорные» (отсутствуют ясные ценности и долгосрочные цели), «закрытые» (нет готовности к обсуждению проблем открыто), а также «неживые» (ценности и поведение не соответствуют друг другу);

4) типология согласно принадлежности к конкретной области. При такой типологии выделяют культуру торговли, спекулятивную культуру, инвестиционную культуру, административную культуру;

5) контекст. «Высокий контекст» имеет место быть, когда воздействие организации транслируется не исключительно через формы вербальной коммуникации, но и включая все разнообразие символов, исторических прецедентов, ритуалов, и пр. И наоборот, в культурах с так называемым «низким контекстом» большинство отношений регулируются на основании письменного договора;

6) направленность на личность или на результат. Культура с ориентацией на результат отдает приоритет экономической эффективности, показателям производства продукции. Культуры, которая ориентирована на

личность, имеет в приоритете удовлетворение потребностей личности, реализацию ее возможностей;

7) тип регуляции взаимодействий и отношений. При данной типологии различают рыночную культуру, бюрократическую культуру, клановую культуру;

Отметим, что сохраняется потребность в обнаружении и изучении глубинных механизмов и объективных закономерностей, приводящих к формированию всего многообразия культурных проявлений в мире организаций. Важно понять законы, по которым происходит возникновение, развитие и угасание культур. Знание этих законов позволит сделать работу по управлению организационно-культурными процессами по-настоящему профессиональной и эффективной.

Корпоративная культура является совокупностью некоторого количества элементов (как всякая сложная система), которые также называются «чертами культуры». Как правило выделяются следующие элементы корпоративной культуры¹:

1) философия организации – это исторически сложившийся и современный подход к происходящему в организации и вне ее, поведение и образ действия;

2) определенные концепции менеджмента, установленные и применяемые в организации;

3) деловое кредо, под которым понимается определенного рода выражение философии администрации и высшего руководства организации;

4) составляющие символического менеджмента – «акции, манера действий, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты»;

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

- 5) язык выступает как средство создания самой корпоративной культуры. Через язык культура выражает (формирует и транслирует) себя;
- 6) метафоры, имеющие разные смыслы в отдельных субкультурах одной организации;
- 7) девизы, с помощью которых выражается главная цель и основная миссия организации;
- 8) психологические игры – с их помощью определяются и формируются официальные нормы, концепция организации;
- 9) информационная составляющая организации – элемент, который обобщает большинство вышеперечисленных составляющих, репрезентируемых в процессе виртуального взаимодействия в организацию и во внешнее медийное пространство.

Вышепоказанный список элементов необходим для первичного формирования представления о том, что какие характеристики корпоративной культуры принято называть ее элементами. Их выявление и описание продолжается и на сегодняшний день важной представляется задача поиска оснований для группировки элементов в функциональные подсистемы организационно-культурной системы.

Для структурирования элементов корпоративной культуры может быть применена схема развития сознания. В этой схеме выделяются три этапа: бессознательный, символический и сознательный. Поскольку культура может быть понята как объективированная психика, развитие корпоративной культуры также может включать в себя эти этапы, содержащие свой, соответствующий конкретному этапу, набор элементов. Л.Н. Аксеновская называет эти группы элементов, характерные для каждого этапа развития корпоративной культуры, «эмоционально-образными», «символическими» и «рационально-рефлексивными». Функции корпоративной культуры.¹

¹ Аксеновская Л. Н. Социальная психология корпоративной культуры // Саратов: Саратовский государственный университет. 2015. С. 93.

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

Корпоративная культура, как и любая система, имеет свой цикл жизни, то есть преодолевает все ступеньки от возникновения до ликвидации. Зарождение корпоративной культуры чаще всего происходит с возникновением новой организации и в каком-то смысле определенные элементы данной культуры могут бросить вызов традиционным в обществе взглядам и настроениям. Но, несмотря на это, именно новая культура является основой для развития предпосылок дальнейшего становления организации.

Стабильность корпоративной культуры может быть зафиксирована тогда, когда этой культуры придерживается большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества. При этом речь идет и о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и др.), и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и др.)²⁷. Некоторые авторы считают, что создание системы корпоративных ценностей - это ответы на вопросы: Что мы делаем? На что мы готовы? К чему мы способны? Каковы наши установки? Какой у нас план? Какой интерес для клиентов, сотрудников компании, наших партнеров представляет наша организация? Где мое место в организации? Таким образом, формирование корпоративной культуры происходит на базе ценностей и организационных норм. Под нормами понимают управляющие поведением работников обобщенные правила, которые приводят организацию к достижению целей.

Роли определяют вклад каждого в общую деятельность, в зависимости от занимаемой им позиции в организации, а также взаимные ожидания и

взаимный контроль сотрудников. Персонал – группа сотрудников, каждый из которых признает и одобряет общие цели, ценности и нормы организации, имеет свои личностные ценности, обладает определенным набором качеств и навыков, позволяющие ему занимать конкретную позицию в структуре организации и выполнять определенную социальную роль.

Формирование корпоративной культуры – долгий и сложный процесс. Первые пункты данного процесса должны быть следующие: определение миссии организации; определение основных ценностей. А затем, исходя из базовых ценностей, определяются стандарты поведения сотрудников организации, традиции и символика.

Таким образом, формирование корпоративной культуры состоит из следующих четырех этапов¹:

- формулирование миссии организации, основных ценностей;
- определение стандартов поведения сотрудников организации;
- развитие традиций организации;
- разработка символики.

Все данные этапы и их достижения очень удобно и разумно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Данный документ очень важен во время приема на работу и адаптации новых работников, а также дает возможность почти сразу понять, насколько вероятный сотрудник одобряет ценности организации. Таким образом, идентификация с основными корпоративными ценностями помогает сотрудникам согласиться с теми жертвами, которые они приносят для того, чтобы стать членом организации. И постепенно начинают принимать, а затем и одобрять, разделять ценности организации.

Для оценки уровня корпоративной культуры в организации, авторы выделяют критерии сформированной корпоративной культуры. Принято считать, что именно ценности являются ядром корпоративной культуры. Ценности определяют стиль поведения, стиль общения с коллегами и

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

клиентами, уровень мотивации, активность и др. Поэтому не нужно принимать за корпоративную культуру только набор определенных внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п.

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают следующие критерии, которые позволяют определить уровень сформированности корпоративной культуры¹:

- осмысление себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- презентация себя на работе, внешний вид, одежда;
- привычки и традиции того, что и как едят люди;
- осознание и отношение ко времени, его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- процесс становления работника;
- трудовая этика и мотивирование.

Формальные показатели, характеризующие сформированность корпоративной культуры²:

- 1) наличие и качество коллективного договора;
- 2) содержание нормативных документов: правил трудового распорядка, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.;
- 3) отношение работника к труду;
- 4) преданность организации, забота о сохранении ее служебных тайн;
- 5) качество трудовой жизни: стиль руководства, социальное партнерство, уровень индивидуального подхода к сотрудникам;
- 6) кадровая политика;
- 7) социально-психологический климат и другие.

Механизмы, способствующие формированию корпоративной культуры:

¹ Макаревич Э.Ф. Межкультурная коммуникация. Н. Новгород, 2015. С. 215.

² Израелян Г.С. Разработка механизмов формирования и развития корпоративной культуры в предпринимательстве. М., 2014. С. 56.

- перспективные цели;
- долгосрочные интересы;
- рекламная деятельность и сервисная система;
- стратегия и тактика поведения.

Таким образом, корпоративная культура имеет свой жизненный цикл, проходит определенные этапы в своем формировании и развитии, это сложный и длительный процесс. Для выработки механизмов формирования корпоративной культуры необходимо учитывать принципы и основываться на критериях, что позволяет учесть индивидуальные особенности всех функциональных сфер деятельности организации.

Внимание к корпоративной культуре в учреждениях государственной и муниципальной сферы можно определить следующими причинами, из которых наиболее важны - интеграция работников, выработка у них чувства преданности делам организации, при необходимости постоянных изменений в деятельности.

Поэтому, следует говорить о том, что формирование корпоративной культуры в учреждениях муниципального управления является необходимым условием для успешного развития организации. Развитие корпоративной культуры влечет за собой повышение производительности и эффективности труда, поддержание ценностей организации, гармонизацию социально-трудовых отношений, формирование имиджа организации, повышение престижа профессии, привлечение молодых специалистов, улучшение кадровой политики и т.д. В качестве доказательства существования корпоративной культуры в учреждениях муниципального управления часто приводятся профессионально-этические кодексы социальных работников, ассоциации социальных работников разного уровня. Поэтому, прежде чем разрабатывать механизмы формирования корпоративной культуры в учреждении.

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

1. Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для сотрудников данной организации, определяющих нормы их поведения. Структуру корпоративной культуры образуют связи субординации (иерархизации) и координации (согласования) между ее компонентами. В иерархии компонентов корпоративной культуры доминирует миссия организации, которая определяет систему целей ее деятельности и организует все компоненты для достижения этих целей. Согласование компонентов корпоративной культуры реализуется посредством ценностей, разделяемых членами организации.

2. На содержание и структуру корпоративной культуры большое влияние оказывает национальный контекст функционирования организаций, обуславливающий ценностные предпочтения работников, отношение к труду, коммуникации и стиль руководства. Включение национальных особенностей в содержание корпоративной культуры в организации обеспечивает эффективную адаптацию к внешней среде.

3. Формируя организационную культуру в соответствии с миссией и целями деятельности организации, управленческие структуры повышают эффективность своей работы. Именно поэтому назревает необходимость диагностики и дальнейшего совершенствования корпоративной культуры в организации.

РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА

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

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

В настоящее время органы местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области полностью сформированы (см. прил. 1). Так всего должностей по штату 44, из них замещено работниками 43 (из них 26 женщины). 20 из них имеют высшее образование, имеющих среднее специальное 12, общее среднее 11, 2 учатся заочно².

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

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

Поступление на муниципальную службу осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде с учетом особенностей, предусмотренных законом «О муниципальной службе в

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

² Кадровая политика // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области. URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika/> (дата обращения: 25.05.2018).

Российской Федерации» и областным законом «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области».

В своей работе Администрация района руководствуется следующими нормативно-правовыми актами: Конституцией РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, Уставом и законами Белгородской области, нормативными правовыми актами Губернатора и Правительства Белгородской области и другими нормативными актами.

Администрация района выполняет свою деятельность, взаимодействуя с другими органами исполнительной государственной власти и органами местного самоуправления. Сотрудники Администрации являются муниципальными служащими и исполняют обязанности по должности муниципальной сферы за денежное вознаграждение, которое выплачивается за счет средств местного бюджета.

Деятельность Администрации направлена на все население района в целом. Администрация состоит из отделов и управлений, занимающиеся конкретными видами работ с различными категориями населения и по определенным вопросам. Структура администрации представлена в приложении 1.

В процессе прохождения преддипломной практики было разработано и проведено исследование, направленное на определение уровня сформированности корпоративной культуры в администрации Белгородского района и разработки соответствующих рекомендаций, а также механизмов формирования корпоративной культуры. При проведении исследования были использованы следующие методы: анализ документов; экспресс-методика оценки социально-психологического климата в коллективе Администрации; наблюдение; анкетирование сотрудников организации; метод проектирования¹.

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

Анализ документов - при анализе документов нужно обратить внимание на такие моменты как:

1. История развития администрации;
2. Стратегические документы администрации: сформулированная политика, стратегия, миссия администрации; отчеты о работе;
3. Организационная структура: примеры должностных инструкций; организационные диаграммы;
4. Управление персоналом: кадровая политика; программы обучения сотрудников; документы по адаптации сотрудников; выборочные показатели сотрудников (средний стаж работы, средний возраст работников, уровень текучести); общие условия занятости в организации;
5. Внутренние и внешние системы коммуникаций: внутренние средства информации, корпоративные издания; примеры объявлений о вакансиях; иные материалы.

Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в коллективе (А.С. Михайлюк, Л.Ю. Шарыто). Данная методика используется с целью диагностики уровня психологического климата в коллективе, прослеживания эффективности определенных мероприятий и их влияние на психологический климат. Данная методика полезна при исследовании степени адаптации новых сотрудников, причин текучести кадров, отношения к труду, продуктивности деятельности, эффективности руководства. Методика диагностирует три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный.

Анкетирование сотрудников администрации представляет собой следующий инструмент диагностики корпоративной культуры. Главными компонентами анкеты являются: отношение к корпоративной культуре как к феномену; миссия организации; наличие/отсутствие корпоративной культуры в учреждении; в чем проявляется корпоративная культура (отражена в документах; внешние проявления корпоративной культуры и др.); отношение к своей работе и профессии; механизмы

поощрения/наказания; особенности коммуникации внутри организации; трудовая этика и мотивирование; механизмы карьеры; отношения в коллективе; кадровая политика (отношение к новым сотрудникам, их адаптация); и т.д.

Наблюдение за имиджем учреждения. При диагностике корпоративной культуры может серьезно оказать помощь спонтанный обход администрации. При этом необходимо обратить внимание на следующие индикаторы корпоративной культуры:

1. «Внешность» организации:

- здание (стиль и форма; внешний вид; состояние вывески; географическое положение и т.д.);
- окружение (наличие указателей, чистота, порядок вокруг здания и т. д.).

На основе анализа «внешности» организации складывается первое впечатление внешнего вида: произвел впечатление / напомнил другую организацию / оставил меня равнодушным.

2. «Проходная»:

- помещение для посетителей (обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.; атмосфера ожидания);
- прием посетителей в организации (первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т.д.);
- количество времени, которое вы провели в проходной (кто вас оттуда забрал?);
- тон, такт сотрудников, которые при вас отвечали на звонки; готовность «встречающего» сотрудника помочь вам и т.д.

На основе анализа «проходной» организации складывается второе впечатление об организации: «проходная» произвела на меня впечатление / оставила меня равнодушным.

3. Экскурсия по организации:

- сопровождение (действия сопровождающего: рассказ о

- традициях организации, гордость за организацию, мимика, корпоративный жаргон, представление отделов; работников: имя, фамилия, приветствие, шутки; отношение к вам);
- порядок экскурсии (показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т.д.);
 - наблюдения в течение обхода (логика расположения кабинетов в учреждении; атмосфера в организации: юмор, социально-психологический климат, стрессовые ситуации; поведение сотрудников: темы для разговоров, поведение во время перерывов; оснащенность рабочих мест: технические средства, цвет оформления кабинетов, наличие / отсутствие музыки; какие средства коммуникации используются; ит.д.).

Наблюдение за имиджем сотрудников – при диагностике корпоративной культуры необходимо уделить внимание имиджу сотрудников, т.к. имидж является элементом корпоративной культуры, ее внешним проявлением. При этом необходимо выделить следующие параметры наблюдения за имиджем сотрудников:

1. Параметры габитарного имиджа: наличие делового костюма, использование определенного тона, цвета, макияж, прическа, наличие требований к прическе сотрудников, аксессуары (например: значки с эмблемой учреждения, шарфы, браслеты и т.д.).
2. Параметры вербального имиджа: правильность речи, громкость, темп речи, мимика, улыбка.
3. Параметры кинетического имиджа: жесты, походка.
4. Средовой имидж: кабинет- оснащенность, обстановка (цветы, картины, реклама, памятки и т.д.), рабочее место (порядок на столе, в документах).

Для того что бы выяснить уровень сформированности корпоративной культуры в коллективе Администрации Белгородского района было использовано анкетирование сотрудников учреждения (Приложение 3). В

исследовании приняли участие 35 работников организации, в их числе и заместители начальников отделов, главные специалисты, ведущие специалисты. Были получены следующие результаты.

Возраст сотрудников учреждения: до 30 лет – 21%; 31-40 лет – 25%; 41-50 лет – 36%; 51-60 лет – 18%; старше 60 лет – нет (рис. 1).

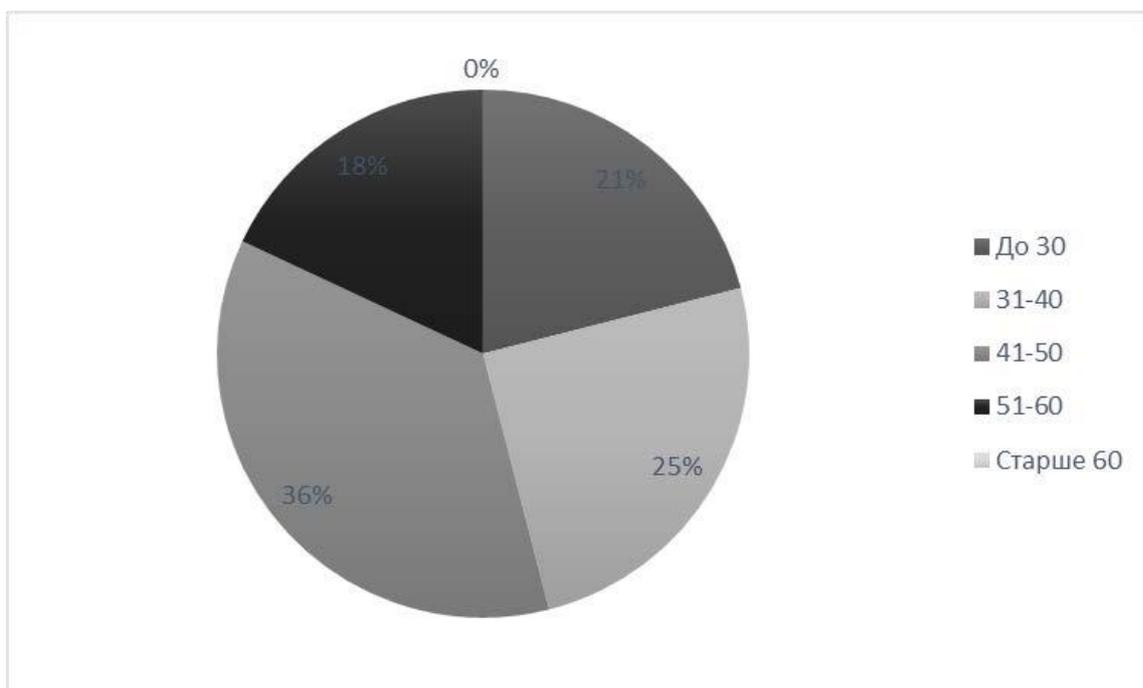


Рис. 1. Возраст сотрудников учреждения

Стаж работы сотрудников: менее 1 года – 11%; 2-5 лет – 25%; 6-10 лет – 21%; 11-15 лет – 32%; 16-20 лет – 7%; 21-25 лет – 4% (рис. 2).

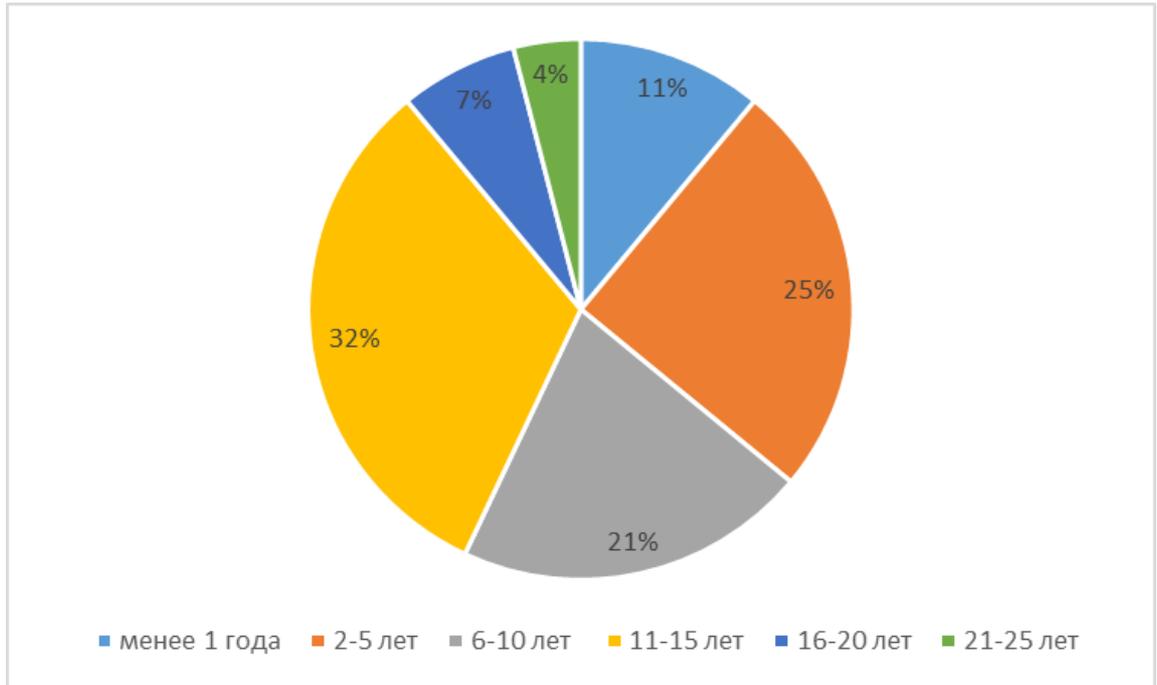


Рис. 2. Стаж работы сотрудников

Уровень образования: высшее образование – 82%; среднее специальное – 14%; не оконченное высшее – 4% (рис. 3).

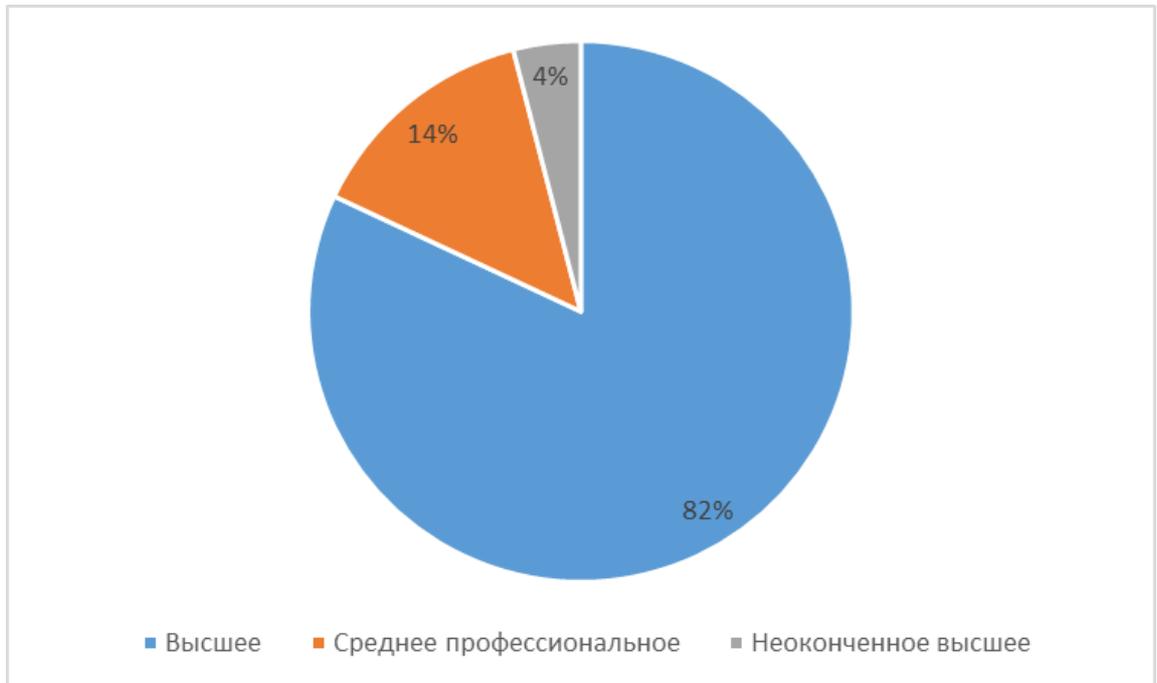


Рис. 3. Уровень образования сотрудников

Таким образом, мы можем описать обобщенный образ сотрудника учреждения – женщина с высшим образованием в возрасте от 41 до 50 лет, проработавшая в данном учреждении от 11 до 15 лет.

Корпоративная культура для 71% сотрудников это благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе; для 61% сотрудников – это единые для всего коллектива ценности, стандарты поведения; 46% считают, что это соблюдение трудового этикета. По 43% – проведение корпоративных мероприятий и возможность профессионального роста; по 32% – дружеские отношения в коллективе и наличие профсоюзов; 25% – материальные льготы и вознаграждения; 7% – наличие определенного стиля сотрудников; 0% – наличие девизов, символов, эмблемы учреждения.

Таким образом, мы видим, что для большинства сотрудников наиболее ценным в жизни организации является благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе (рис. 4).



Рис. 4. Что такое корпоративная культура для сотрудников

На вопрос существует ли в Вашем учреждении корпоративная культура, 93% сотрудников ответили, что существует; 7% – не существует.

При этом 60% сотрудников отвечают, что в их учреждении не существует, прописанной в документах, миссии организации; 40% считают, что существует, из них 77% считают, что миссия учреждения – это помощь гражданам, а 23% – оказание муниципальных услуг. На вопрос существует ли в учреждении кодекс этических норм – 82% ответили, что существует, 18% – нет.

Среди основных ценностей, которыми должна обладать администрация, по мнению 78% сотрудников – это вежливость и воспитанность; 57% считают, что это профессионализм; 50% считают, что это терпение. Однако, удивительно, что такие ценности как конфиденциальность, сопереживание, сочувствие, коммуникабельность – сотрудники считают наименее важными, данные ценности выбрали только 13% сотрудников (рис. 5).

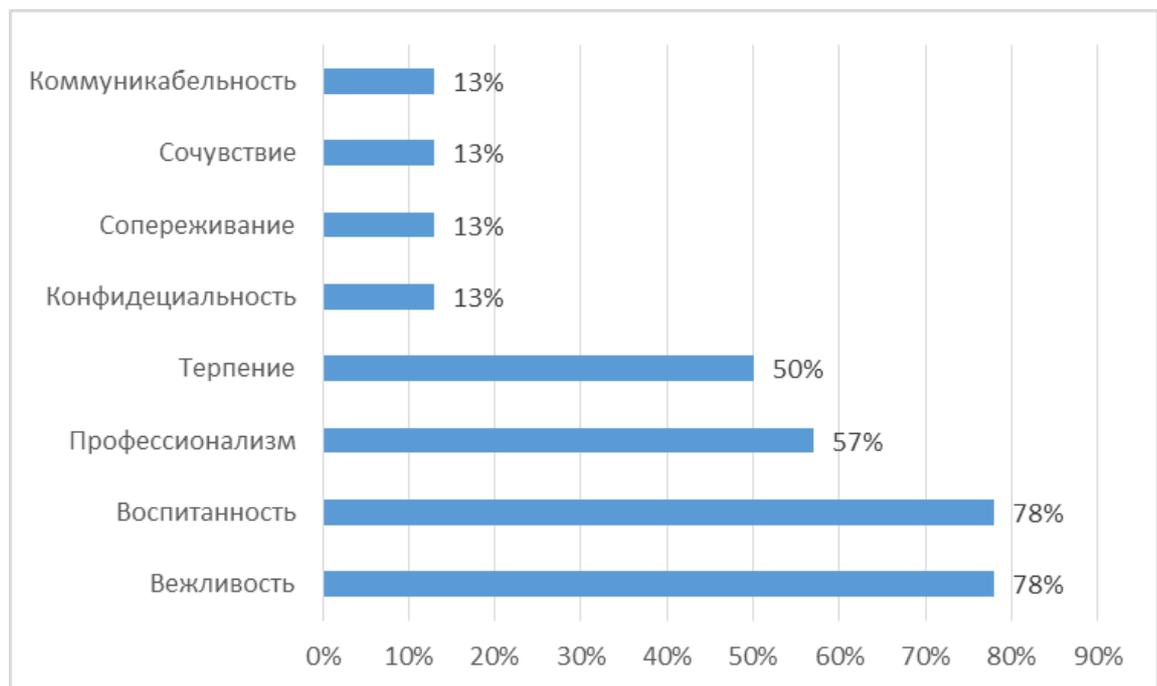


Рис. 5. Основная ценность, которой должен обладать работник администрации

О корпоративной культуре и ее элементах новички узнают в процессе приема на работу (68%), из собеседований с руководителем (46%), от других сотрудников (43%), следовательно, можно сделать вывод, что в учреждении

не существует специальных адаптационных программ, и новичкам не назначается наставник, который помогал бы новичку в адаптации к работе. По мнению 82% сотрудников дресс-код является элементом корпоративной культуры, но в учреждении не существует требований к дресс-коду, по мнению 86% сотрудников. Однако, при этом 72% считают, что его нужно соблюдать специалистам Администрации. Успехи, заслуги и достижения сотрудников большинство отмечают торжественно в присутствии большинства коллег и руководителей (82%), никак не отмечаются (18%).

Сотрудники Администрации Белгородского района удовлетворены полностью: режимом работы (53%), соответствием работы личным способностям (50%), уровнем организации труда (35%). (Рис. 6).

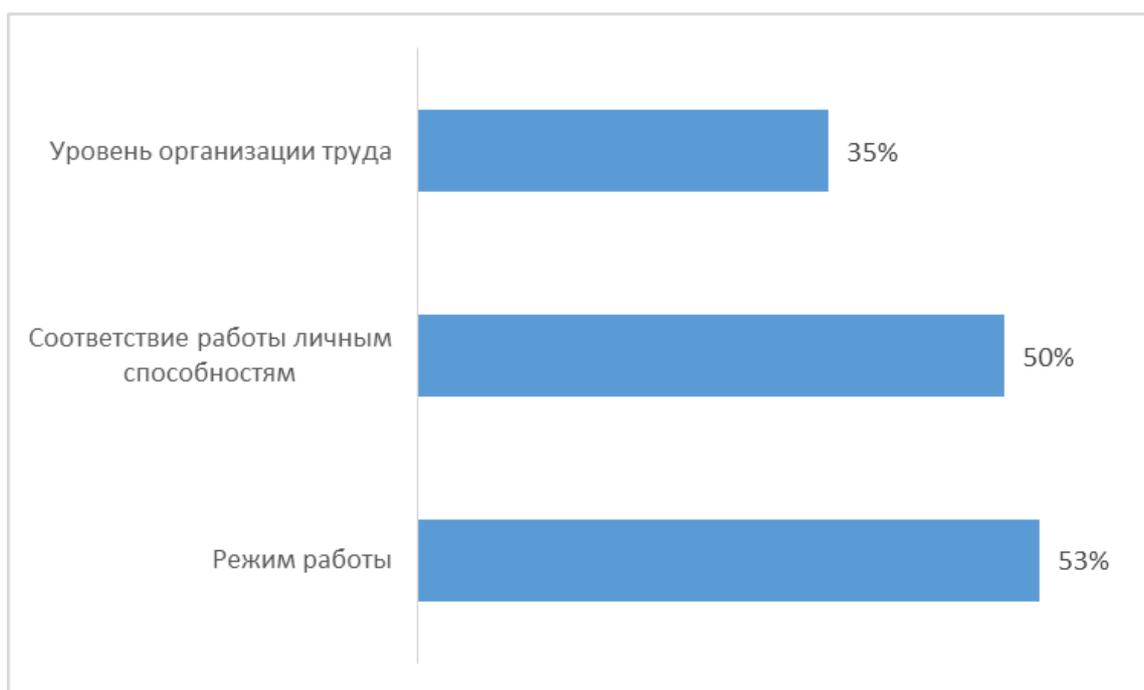


Рис. 6. Сотрудники полностью удовлетворены

В средней степени удовлетворены: уровнем технической оснащённости (46%), отношениями с коллегами (40%), возможностью должностного продвижения (25%). (Рис. 7)

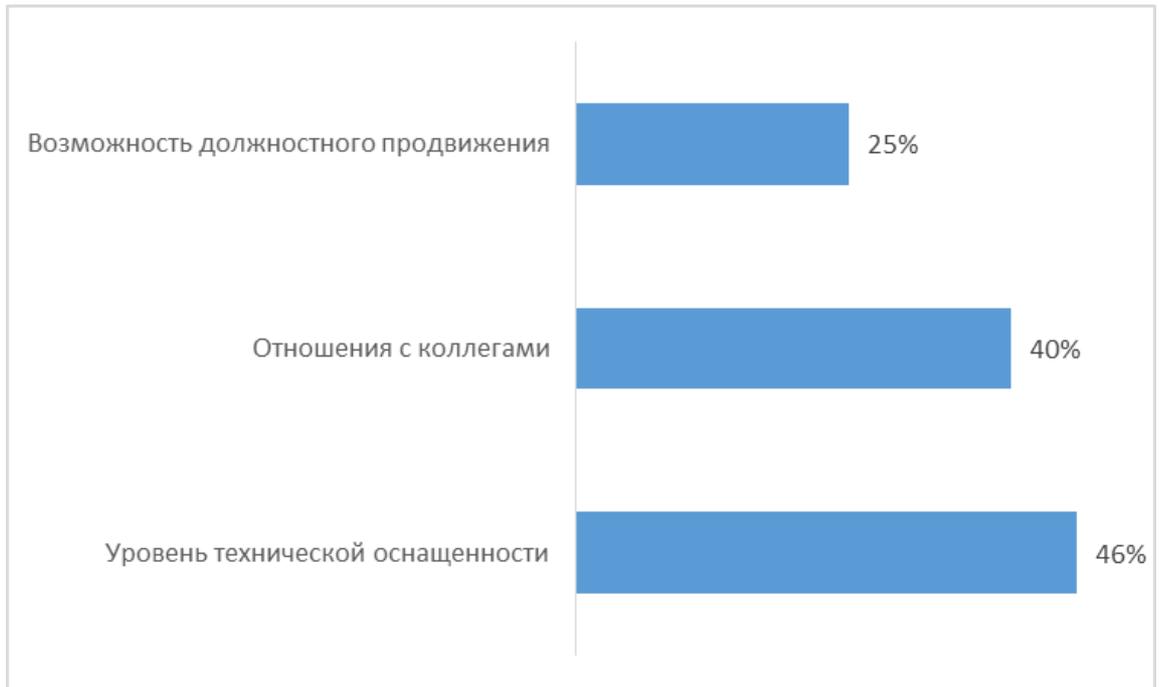


Рисунок 7. Сотрудники удовлетворены в средней степени

Не удовлетворены: санитарно-гигиеническими условиями (25%), необходимостью решать новые проблемы (30%), размером заработка (43%). (рис. 8)

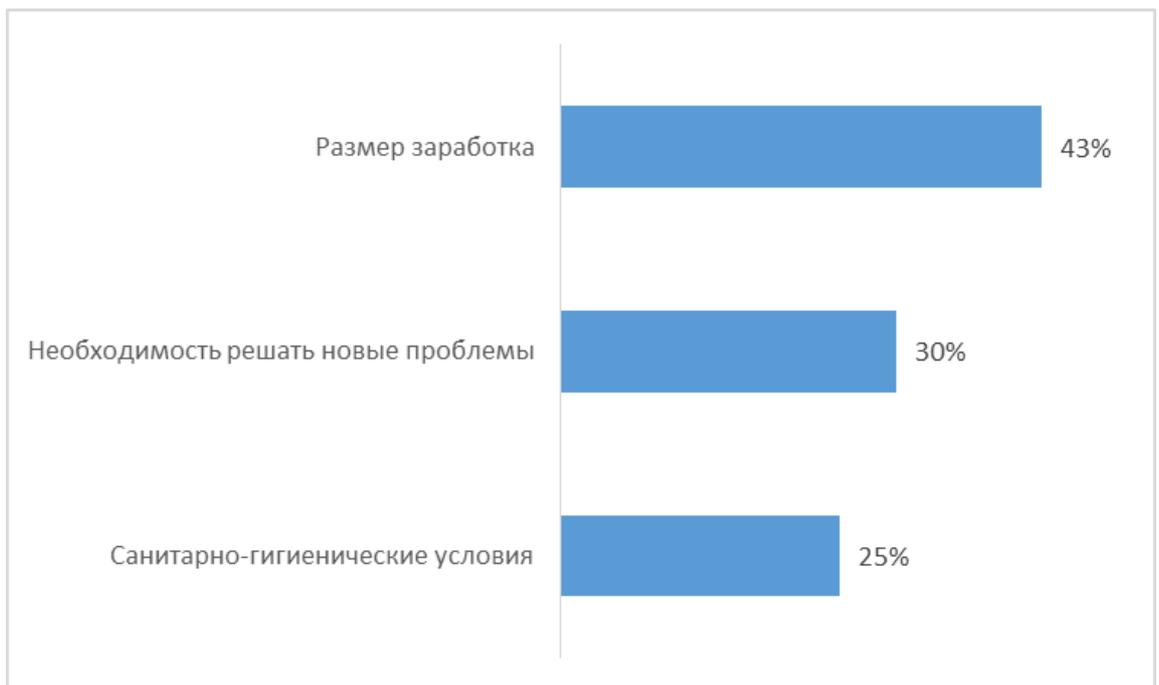


Рис. 8. Сотрудники не удовлетворены

При этом на вопрос считаете ли Вы что оплата труда соответствует объему выполняемой работы – 78% считают, что не соответствует. И поэтому 93% сотрудников выбрали вид поощрения за заслуги и достижения – это премии. Ценность денег для сотрудников подтверждает и следующий вопрос: согласны ли Вы с мнением, что деньги являются основным стимулом повышения эффективности труда – 78% – согласны с данным мнением.

Ценность денег для сотрудников Администрации подтверждается также утверждением, что материальное стимулирование существенно повышает трудовую активность, так ответили 72% сотрудников, при этом моральное стимулирование играет не меньшую роль для 53% сотрудников, а также на трудовую активность существенно влияет трудовой настрой коллектива (46%). (Рис. 9).

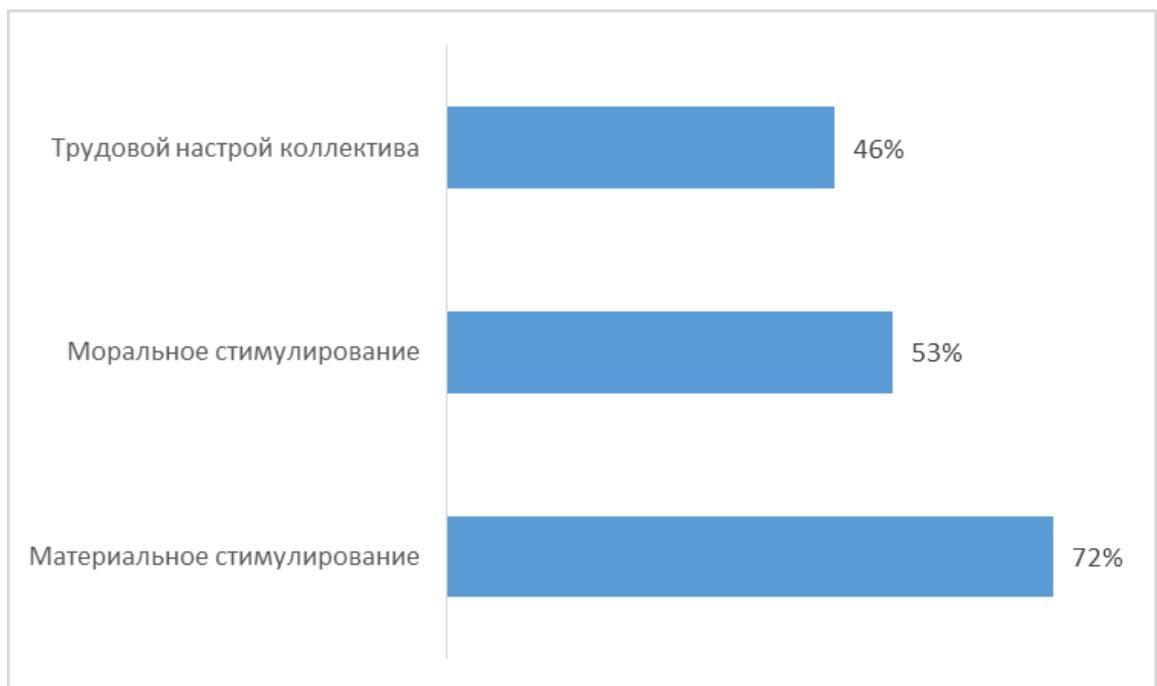


Рис. 9. Работающие методы повышения трудовой активности

При этом совершенно не действует на трудовую активность элементы состязательности (для 50% сотрудников), боязнь потерять работу (для 21% сотрудников) и меры административного воздействия (для 14%). (Рис. 10)

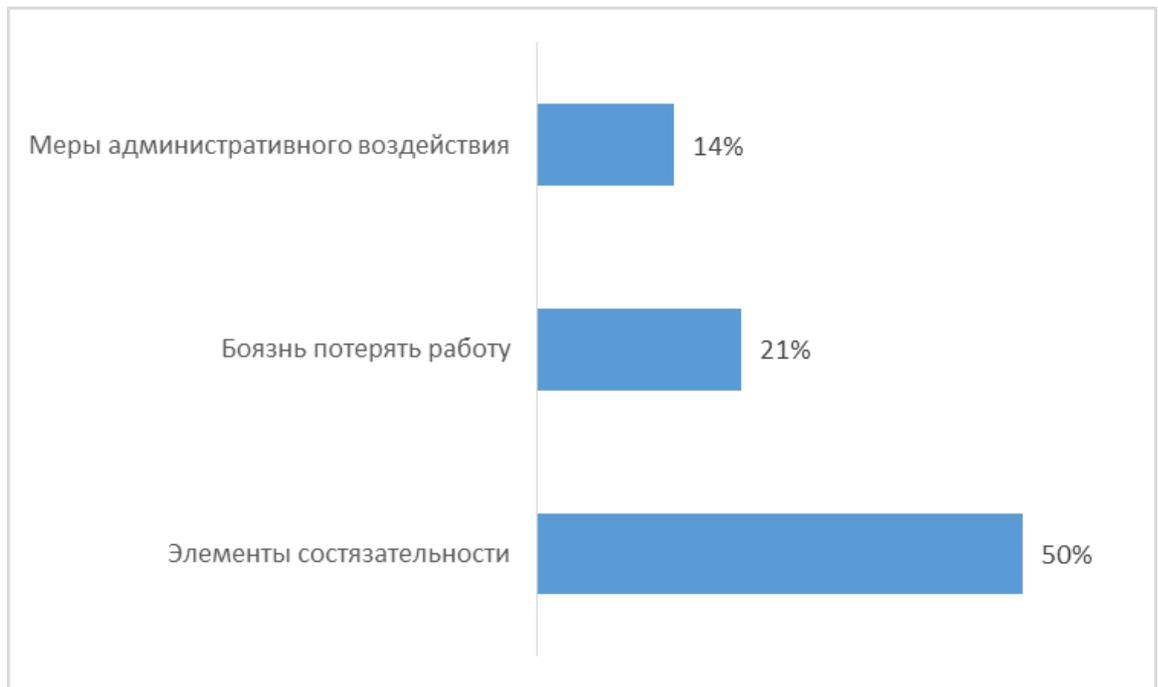


Рис. 10. Неработающие методы повышения трудовой активности

По поводу повышения квалификации сотрудников, 93% считают, что организация предоставляет им такую возможность, а 7% – нет. Большинство сотрудников удовлетворены своим трудом на 80%, так ответили 36% сотрудников. В Администрации существует традиция праздновать знаменательные даты: новый год (93%), день муниципального работника (82%), 8 марта (43%). При этом личные праздники для 54% сотрудников – это дни рождения и отмечаются они чаепитием (46%).

Когда в коллективе появляется новый сотрудник, 71% воспринимают его появление положительно, для 14% сотрудников – все равно на нового сотрудника, 7% воспринимают его негативно, и 8% - настороженно (рис. 11).

В учреждении не назначается ответственный за адаптацию новичка по мнению 89% сотрудников. Однако 11% считают, что ответственный человек за адаптацию новичка существует.

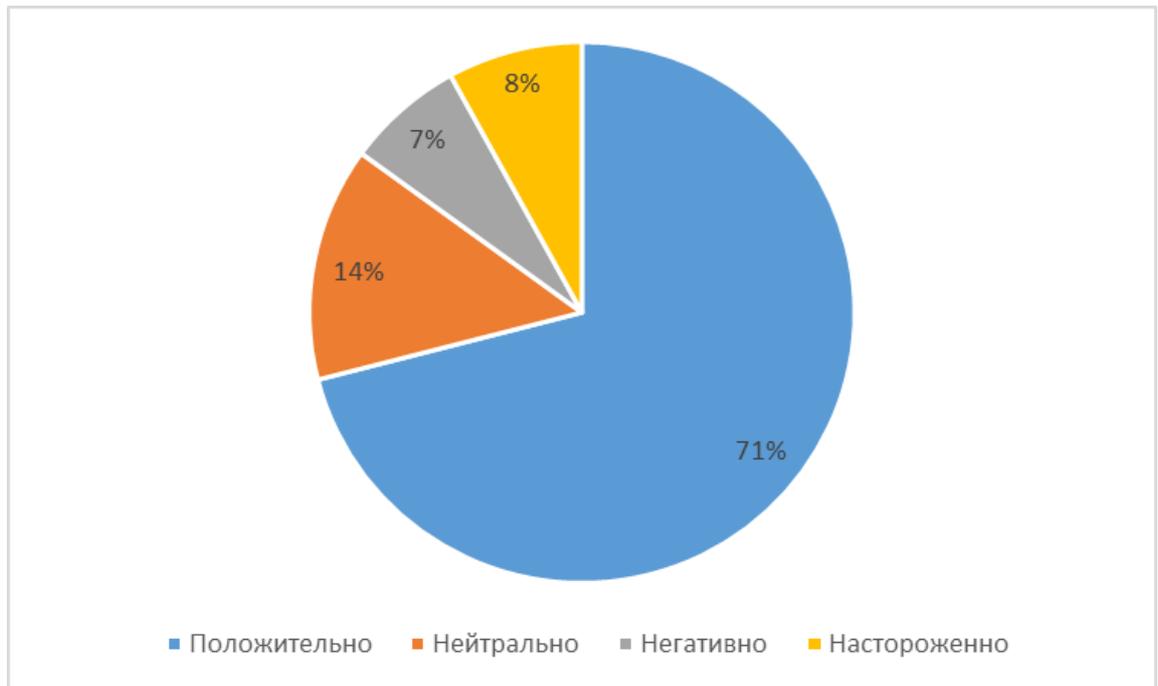


Рис. 11. Восприятие появления нового сотрудника

По мнению сотрудников Администрации, их работа характеризуется - возможностью общения в процессе работы, по данной характеристике средний балл среди сотрудников – 4,5 из 5 баллов. Следующие характеристики – обеспечение оргтехникой (3,5 балла) и благоприятный психологический климат в коллективе (3,4 балла). При этом сотрудники поставили наименьшие баллы таким характеристикам работы как: высокая заработная плата (2,5балла),возможность должностного продвижения (2,3 балла), и престиж профессии (2 балла).

Следовательно, сотрудники считают, что данные показатели не характерны для их деятельности, т.е. заработная плата – низкая, должностное продвижение – медленное, и профессия не престижна среди населения (рис. 12).

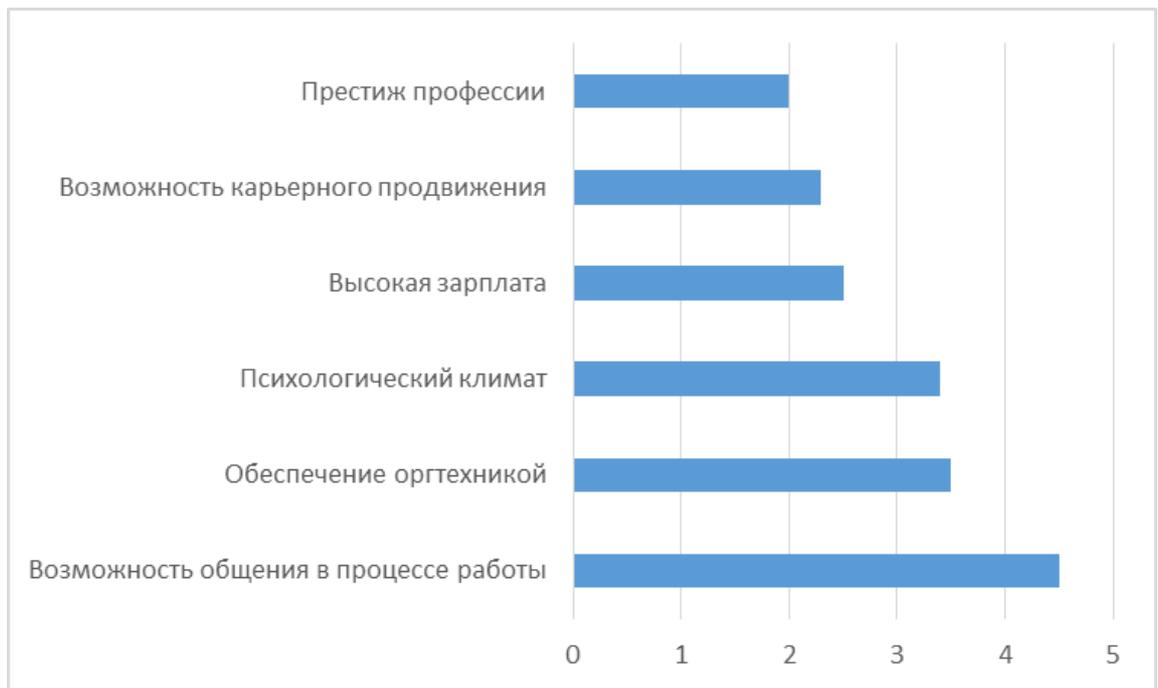


Рис. 12. Оценка различных сфер профессиональной деятельности по пятибалльной шкале

Таким образом, на основе проведенного анкетирования сотрудников Администрации Белгородского района можно сделать вывод, что сформированность корпоративной культуры в данном учреждении на низком уровне, возможно, это связано с тем, что руководители не знают, какие механизмы формирования корпоративной культуры существуют. А также прослеживается тенденция, что большинство сотрудников не готово к новациям, воспринимают ее критично и сопротивляются нововведениям.

Однако, это не означает, что корпоративную культуру не нужно формировать и развивать, и руководители организаций, сталкиваясь с проблемами в корпоративной культуре сотрудников, вновь и вновь должны идти на изменения, и это оправданно, потому что нельзя позволять организации работать неэффективно.

На наш взгляд, даже если условия для изменений корпоративной культуры вполне благоприятны, руководству всегда надо учитывать, что в любом случае будет сопротивление новациям, поэтому не стоит ожидать быстрой адаптации новых культурных ценностей, и нужно быть готовым к

длительной работе. Именно руководители играют основную и ключевую роль в формировании корпоративной культуры в административных учреждениях. Потому что для данных учреждений характерен такой тип структуры организации как «культура «оранжереи» (по Р. Харрису и Ф. Моррану), когда все действия организации направлены на сохранение достигнутого.

В такой структуре действия персонала слабо мотивированы, новации приживаются достаточно долгое время, наблюдается сопротивление со стороны сотрудников. Поэтому руководителям необходимо формировать корпоративную культуру в учреждении для повышения эффективности работы, мотивации персонала, улучшения психологического климата в коллективе, повышения престижа профессии, востребованности ее среди молодежи и т.д.

Метод социального проектирования в данном случае актуален, так как сущность социального проектирования состоит в конструировании желаемых состояний будущего, т.е. через предлагаемый нами проект мы рекомендуем конкретные изменения в учреждении для повышения уровня сформированности корпоративной культуры. Поэтому социальное проектирование относится к инновационной деятельности, т.к. оно в своей основе предполагает определенные социальные изменения. Эти изменения задумываются, получают обоснование, планируются, т.е. социальное проектирование представляет собой разновидность сознательной инновационной деятельности.

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

1. Исследование корпоративной культуры – сложный процесс, требующий глубокой проработки. Полевые методы изучения ситуации в администрации предполагают внедрение, погружение исследователя в культуру организации. Метод опроса помог нам выявить проблему и узнать

отношение персонала к ней, выяснить уровень удовлетворенности и лояльности персонала, а также уровень сплоченности в коллективе. В данном исследовании участвовали все сотрудники администрации (35 чел.). В ходе опроса, работникам было предложено ответить на вопросы, распределенные по смысловым блокам, таким как, психологический климат, условия труда, личные ценностные ориентации и др. Вопросы в анкете – как закрытые, где от респондента требовалось оценить уровень соответствия суждения реальности, так и открытые, позволившие получить более полную информацию о данном аспекте.

2. Проведенное нами исследование направленное на определение уровня сформированности корпоративной культуры в администрации Белгородского района показало, что для большинства сотрудников наиболее ценным в жизни администрации является благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе. Но ценность материальных благ для сотрудников подтверждается также утверждением, что материальное стимулирование существенно повышает трудовую активность. Анализ показал, что корпоративные действия персонала слабо мотивированы, новации приживаются достаточно долгое время, наблюдается сопротивление со стороны сотрудников.

3. Сложившийся механизм корпоративной культуры администрации, можно оценить как бюрократический: организация, ориентированная на результат, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. В то же время отмечается наличие иерархической культуры, при которой организация оценивается как очень формализованное и структурированное место работы. Но при этом межличностные отношения в коллективе на низком уровне, возможно, это связано с тем, что руководители не знают, какие механизмы формирования корпоративной культуры существуют. А также прослеживается тенденция, что большинство сотрудников не готово к новациям, воспринимают ее критично и сопротивляются нововведениям.

РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Проведенный в рамках второго раздела выпускной квалификационной работы анализ развития корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района показал, что в системе корпоративной политики администрации до настоящего времени сохраняется ряд проблем. К ним относятся:

1. Низкий уровень корпоративной культуры у сотрудников;
2. Отсутствие научно обоснованных критериев оценки корпоративной культуры организации;
3. Неэффективные механизмы формирования корпоративной культуры в структуре управления.

В современном обществе прогрессивные руководители, в том числе и административных учреждений, рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение¹.

На сегодняшний день корпоративная культура подразумевает не только фирменный стиль или уровень работы, но и всестороннее внимание руководителей к своим подчиненным, к своей команде, к их физической форме и здоровью. Данная тема актуальна для руководителей администрации Белгородского района, в связи с зависимостью эффективной работы персонала организации с действующей в ней корпоративной культуры, являющейся лицом администрации.

На основании мнений руководства и штатных сотрудников администрации Белгородского района можно выделить особый комплекс предложений по развитию и усовершенствованию корпоративной культуры

¹ Шалагинов Ю.А. Ценностно-рациональное управление корпоративной культурой муниципальных служащих // Политика, экономика и инновации. 2017. №1. С. 5.

выбранной организации. Это позволит активно скорректировать работу администрации, улучшить качество обслуживания населения, предоставления услуг, сплотить коллектив.

Нами были разработаны следующие рекомендации для руководителей по совершенствованию корпоративной культуры администрации Белгородского района, которые нашли свое отражение в проекте *«Формирование корпоративной культуры в администрации Белгородского района»*. Паспорт проекта представлен в приложении 4.

1. Цель и задачи внедрения проекта.

Цель проекта – разработка условий для создания и развития корпоративной культуры, способствующей успешному функционированию муниципальных служащих администрации Белгородского района.

В целях совершенствования корпоративной культуры муниципальной службы администрации целесообразно решить следующие проектные задачи:

- 1) Проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников;
- 2) Организация совместных корпоративных мероприятий;
- 3) Стимулирование сотрудников;
- 4) Адаптации новых и вновь принятых сотрудников.

2. Сроки реализации проекта.

Проект по формированию корпоративной культуры в органах местного самоуправления можно отнести к категории бессрочных. Он может быть реализован поэтапно в более располагающее для мероприятий проекта время.

3. Перечень мероприятий проекта.

3.1. Проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников.

Возможность получения новых профессиональных знаний, обучение сотрудников выступает и как мощный стимулирующий фактор для персонала администрации, и как важный элемент корпоративной культуры.

Руководство администрации должна развивать лучшие, профессиональные качества своих сотрудников для того, чтобы они более рационально и эффективно использовали свой служебный потенциал. Для

этого необходимо совпадение целей организации и работника, конечно, это может произойти при условии, когда сам человек ориентирован на рост, развитие. Для поддержания профессиональных компетенций сотрудников администрации Белгородского района необходимо регулярное проведение обучающих курсов и тренингов по профессиональному развитию.

Сам процесс обучения может способствовать следующим положительным моментам:

1) Предоставление сотрудникам администрации новой систематизированной информации, которую они потом смогут использовать с пользой для организации и для самих себя, а помимо того, формирование и тренировка нужных для профессиональной деятельности навыков;

2) Возможная диагностика состояния корпоративной культуры администрации Белгородского района. Благодаря проблемам, заявленным участниками на тренингах, их вопросам, общим интересам складывается общая картина потребностей и проблемных зон в организации трудовой деятельности;

3) Появление возможности общения представителей разных подразделений администрации района, способствующая обмену опытом, взгляду на конфликтную ситуацию глазами коллег с другого отдела, выявлению её причин, что в итоге способствует улучшению психологического климата в организации;

Помимо этого, проведение общих собраний послужит информационной интеграции между подразделениями. Достаточная информированность сотрудников администрации Белгородского района только способствует продуктивности работы. Обсуждение общих целей, проблем и достижений так же поможет укрепить командный дух, ведь коллектив администрации Белгородского района это единая команда и слаженная работа.

Необходимость систематического проведения общих собраний в администрации Белгородского района заключается в следующем:

- донести важную информацию до сотрудников (нововведения, ближайшие мероприятия и т.д.);
- узнать мнение сотрудников по тому или иному вопросу;
- почувствовать общее настроение в коллективе;
- поделиться успехами и неудачами, провести мозговой штурм для улучшения ситуации;
- определить цель на ближайший период, постараться воодушевить сотрудников на работу.

Деятельность администрации Белгородского района с учётом данных положений будет способствовать более грамотному управлению и эффективному функционированию организации. Данные рекомендации были разработаны с учётом мнения сотрудников администрации Белгородского района, проанализированные во второй главе работы.

Именно поэтому, разработав некоторые рекомендации для администрации Белгородского района по совершенствованию корпоративной культуры, мы планируем скорректировать её работу. Сотрудники администрации, как показало исследование, готовы активнее участвовать в жизни организации, способствовать своему и её развитию, улучшать внутренний климат в коллективе, повышать профессиональные навыки и работать продуктивнее. В свою очередь эксперты, в лице основных руководителей администрации Белгородского района, готовы принять предложения и поддержать инициативу в развитии корпоративной культуры.

4) Грамотно выстроенная система обучений всегда даёт результаты, которые потом отражаются в цифрах. Например:

1. Количество выполненных работ служащими;
2. Количество документов, подготовленных за определенный период;
3. Количество документов, обработанных за определенный период;
4. Количество проведенных мероприятий за определенный период;
5. Количество служебных заданий, работ, выполненных в соответствии;

- со сроками, установленными в планах, административных регламентах;
6. Количество ресурсов, затраченных в соответствии с планом, программой, нормативом, стандартом;
 7. Процент выполнения запланированных значений показателей;
 8. Отклонения от запланированных значений показателей.

Для результативности данной рекомендации нужно соблюдать правило системности. Конечно, путём лишь обучения персонала серьёзных и долговременных изменений в корпоративной культуре не осуществить, но можно создать условия для таких изменений. Если же обучать персонал хаотично, от случая к случаю, если в организации отсутствует связь в цепочке «оценка деятельности – обучение – продвижение», то, конечно же, степень эффективности, отдача от обучения будут невысокими.

3.2) Организация совместных корпоративных мероприятий.

Организация корпоративных праздников, соревнований являются важными событиями, которые работают на создание имиджа организации, на сплоченность коллектива, на формирование командного духа.

Характерная черта преуспевающей организации – это внимание руководства к сплоченности коллектива. Под сплоченностью группы сотрудников понимается то, насколько члены одной организации удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе. Придерживаясь единых целей, коллектив в итоге предоставляет весомые результаты. Именно поэтому такие мероприятия как корпоративный отдых играют немаловажную роль в развитии организации.

Правильный подход к организации неформального общения действительно способен превратить сотрудничество коллег администрации Белгородского района в настоящую командную работу. Как и в большинстве крупных организаций за основу проведения корпоративных мероприятий можно взять основные праздники:

1) Новый год, как хорошая традиция подведения итогов уходящего года и постановки новых целей на год грядущий;

2) День рождения – отличный повод сплотить коллектив в неформальной обстановке, направленный на укрепление коллективного духа;

3) День муниципального служащего – летний корпоратив на природе, проводимый в формате спартакиады. Сотрудники в свой профессиональный праздник могут посостязаться с коллегами, что поднимет командный дух и неплохо разрядит обстановку. Немаловажным является то, что сотрудники должны почувствовать свою причастность к общему делу на совместных корпоративных мероприятиях.

Поэтому необходимо детально готовиться к корпоративам, организовывать их таким образом, чтобы сплоченность своей команды смог ясно ощутить каждый участник. Благодаря корпоративным праздникам количество конфликтов среди сотрудников администрации Белгородского района уменьшается, увеличивается степень слаженности в действиях на работе, происходит вовлечение новых работников в коллектив.

3.2.1. Для более эффективной реализации данного мероприятия нами предлагается сформировать «Дорожную карту» корпоративных мероприятий администрации Белгородского района.

Дорожная карта развития корпоративной культуры администрации должна включать следующие мероприятия разделенные на несколько блоков:

1. Корпоративное информационное пространство:

Создание раздела по развитию корпоративной культуры на официальном сайте администрации района;

Внедрение практики проведения производственных совещаний по повышению профессионального уровня работников;

Информационная доска (в т.ч. поздравление сотрудников с днями рождения).

2. Традиции администрации:

Участие в благотворительных акциях: Дне донора, «Помоги собраться в школу». Оказание помощи пострадавшим и нуждающимся. Посещение пенсионеров-ветеранов в День пожилого человека с вручением подарков и цветов. Вручение новогодних подарков детям в возрасте до 14 лет сотрудников.

Участие в субботниках по благоустройству города.

3. Оздоровление работников:

Участие в Лыжне России

Выезд на природу

Диспансеризация работников

4. Празднование мероприятий, направленных на сплочение коллектива и выработку доверительных отношений в организации:

Празднование Дня защитника Отечества;

Празднование Международного женского дня;

Празднование Дня муниципального служащего

Празднование Дня бухгалтера

Празднование Нового года

5. Прочие мероприятия:

Участие в проводимых конкурсах для сотрудников и членов их семей;

Поощрение работников с целью мотивации на результативную деятельность: награждение, премирование;

Психологический тренинг «Мы – единая команда».

Таким образом, посредством мероприятий дорожной карты трансформация культуры администрации произойдет за счет изменения поведения людей: новые мероприятия взаимодействия заставят сотрудников думать по-другому, что приведет к внедрению новых ценностей и изменению культуры администрации Белгородского района.

3.3) Стимулирование сотрудников.

Интересы муниципальных служащих имеют универсальный характер и как правило выражаются в достойной оплате труда, в перспективах

карьерного роста, в комфортных условиях труда, в возможности самореализации, в интересе к работе, в уважении со стороны коллег и начальства.

Конечно, все пункты не всегда возможно выполнить, но некоторые потребности сотрудников администрации Белгородского района, возможно, удовлетворить, внедрив систему поощрений для работников. Этот способ поможет замотивировать сотрудников на более продуктивную работу, что приведёт к более эффективной работе организации. Такими мероприятиями могут быть:

- объявление Благодарности главы Администрации;
- единовременное денежное поощрение (премия) в порядке, установленном государственными правовыми актами;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой главы города.

Так же, к муниципальному служащему администрации могут быть применены поощрения и награждения по результатам аттестации за достигнутые им успехи в работе.

Почетная грамота, ценный подарок вручается, а Благодарность объявляется в торжественной обстановке.

Ценный подарок – это отдельный предмет, имеющий материальную и (или) художественную ценность, передаваемый в полную собственность служащего администрации как памятный дар. Ценный подарок покупается на сумму не более 3 000 рублей.

Муниципальные служащие администрации, в том числе могут быть представлены к различным наградам и назначенному почетному званию, наградам главы администрации в соответствии с постановлением главы, государственным наградам, соответствующим наградам РФ согласно федеральному законодательству.

Если коллектив видит, что руководство администрации замечает и поощряет хорошую работу, то возможно будет с большей готовностью

следовать требованиям начальства. Таким образом, руководство сможет подчеркнуть, что ценит работу сотрудников и их достижения не остаются незамеченными. Для большей результативности данных мероприятий, на них обязательно должен присутствовать кто-то из руководства администрации Белгородского района, для придания событию значимости.

Мотивационный аспект корпоративной культуры, как уже отмечалось, играет большую роль в организации. Некоторые составляющие культуры, так или иначе, позволяют стимулировать трудовую деятельность сотрудников, тем самым повышая эффективность деятельности организации.

Анализ мотивационного климата в администрации Белгородского района позволил определить наиболее значимые для сотрудников факторы, которые мотивируют их на работу в данной организации:

- возможность карьерного, профессионального роста, а также самореализации в компании, самостоятельность в работе, ее соответствие интересам и предпочтениям сотрудников;
- высокая оплата труда материальное стимулирование;
- престиж работы – высокий статус, значимость профессии в компании, а также авторитет и репутация самой организации;
- психологический климат, отношения в коллективе и с руководством, возможность общения в рабочем процессе и наличие неформальных отношений, моральное стимулирование;
- социальный пакет и льготы, предоставляемые компанией (медицинское, пенсионное, социальное страхование, корпоративный транспорт, бесплатное питание и так далее);
- ценности организации и политика руководства.

Далее мы провели сопоставление полученных результатов по диагностике культуры администрации Белгородского района и анализу мотивации персонала. Это позволило определить, с помощью каких инструментов (факторов мотивации) корпоративная культура стимулирует работников (таблица 1).

Таблица 1

Структура корпоративной культуры и факторы мотивации персонала администрации
Белгородского района

Уровни культуры	Проявления корпоративной культуры	Факторы мотивации
<i>Артефакты</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Правила корпоративной этики – Нормы и правила поведения в организации – Правила электронной переписки и этика телефонных переговоров – Дресс-код, корпоративный стиль 	Материальное стимулирование работников, льготы, предоставляемые организацией сотрудникам
<i>Провозглашаемые ценности</i>	Миссия, видение, стратегия, ключевые ценности	Согласие с миссией и ценностями, провозглашаемыми организацией, политикой руководства в области управления организацией в целом и ее сотрудниками, постановки целей и задач
<i>Базовые представления</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Ориентация на долгосрочные цели организации – Признание подходов руководства к управлению организацией – Гордость за свою организацию, ощущение причастности к ней – Ориентация на командную работу – Широкое вовлечение сотрудников в корпоративную жизнь 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокий статус сотрудника или его профессии на предприятии – Возможность карьерного роста, должностного продвижения, а также возможность самореализации – Работа в организации, имеющей высокий статус

Исходя из положений, представленных в таблице, важным аспектом в работе муниципального служащего является эмоциональный баланс. Люди в современном мире постоянно находятся под влиянием различных расстройств и стрессов. За рабочий день муниципальному служащему нужно обслужить несколько посетителей, следить за документооборотом, целый день работать с компьютером с несколькими электронными программами.

Человек, находящийся в состоянии стресса, чаще способен пойти на конфликт. Поэтому поддержание хорошего здоровья не только физического, но и психического, - одно из важных средств профилактики стрессов. Эффективным способом избавления от стресса, усталости может быть создание в администрации комнаты отдыха. Ведь чем больше человек нагружен, тем больше он нуждается в планомерном чередовании труда и отдыха.

В администрации Белгородского района отсутствует комната отдыха. Это может привести к конфликтам в коллективе, ухудшение здоровья. Заболевания примут хронический и затяжной характер.

Комната отдыха поможет восстановить силы муниципальным служащим, сформирует эмоциональную стабильность, стрессоустойчивость, повысит эффективность и работоспособность работника. На основании этого нами предлагается внедрение в систему работы администрации подпроект: *«Комната отдыха»*.

Цель подпроекта: восстановление и поддержание физического и психологического здоровья муниципальных служащих администрации Белгородского района.

Задачи подпроекта:

- получение разрешение на реализацию проекта;
- формирование бюджета на реализацию проекта;
- закупка материалов и мебели для помещения;
- привлечение добровольцев для реализации проекта;
- устройство в комнате антистрессовой атмосферы.

Содержательная часть.

Предлагается оформить «Комнату отдыха» на втором этаже администрации Белгородского района в помещении площадью 18 кв.м.

Интерьер комнаты способствует определенному настрою. Здесь все должно быть подчинено отдыху, спокойствию и тишине: зеленоватый цвет

стен, мягкие кресла, удобный диван, жалюзи на окнах позволяют корректировать уровень света в комнате.

В комнате будет располагаться много живых растений, чтобы пребывание казалось более естественным. Возле окна среди растений будет располагаться мини-водопад. Для дополнительного освещения будут использоваться настенные светильники.

Сотрудник может расположиться на мягком диване либо на раскладывающихся креслах. Под звуки морского прибоя, звуков леса или просто журчания воды мини-фонтана попить чай.

В результате создания «Комнаты отдыха» в администрации Белгородского района будет выполняться планомерное чередование труда и отдыха сотрудников администрации города

У работников укрепиться здоровье как физическое, так и психологическое. Сотрудники будут более стрессоустойчивы, повыситься трудоспособность, улучшится эффективность труда. Люди полюбят свою работу, она не будет для них казаться рутинной, серой и однообразной.

3.4) Адаптации новых и вновь принятых сотрудников.

Процедура адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы.

В администрации Белгородского района существует и реализуется программа по адаптации вновь принятых работников. Но эта система требует совершенствования, к такому выводу мы пришли исходя из результатов проведенного исследования, кроме этого, мы выделили ряд следующих проблем:

- низкий уровень работы наставников, который проявляется неудовлетворенностью молодых работников частотой и качеством встреч с наставником, мотивацией наставников.

– проблема социально-психологической адаптации, которая медленнее всего протекает у молодых работников предприятия.

– проблема повышения уровня текучести кадров среди молодых работников 1-2 года работы.

Именно эти недовольства высказывали опрошенные молодые работники по отношению к наставникам. Вновь принятым работникам приходилось самостоятельно выстраивать коммуникации с непосредственным руководителем и коллегами, что в свою очередь, ухудшило прохождение социально-психологической адаптации.

Кроме этого, часть уволившихся молодых работников в 2017 г., в причинах своего ухода указали – сложный психологический климат в коллективе. Исходя из этих данных, мы делаем вывод, что основной проблемой системы адаптации молодых работников в организации является несовершенство системы наставничества, поэтому мы предлагаем для нейтрализации этой проблемы ряд мер:

1. Создание Положения «О наставничестве»;
2. Расширение функций одного из сотрудников отдела кадров (включить функцию управления адаптацией);
3. Проведение обучения наставников.

3.4.1. Нами разработан проект Положения «О наставничестве», в котором четко сформулированы цели и задачи наставников, порядок их отбора, показатели эффективности деятельности наставника, система его поощрения и мотивации. Кроме этого обозначен стандарт общения наставника с адаптантом. На наш взгляд, этот документ может выступать типовым для предприятий и организаций. Кроме этого мы предлагаем разработку рейтинга наставников, исходя из критериев эффективности, прописанных в положении.

3.4.2. Также мы предлагаем расширить функции одного из сотрудников отдела кадров, назначив ему доплату за совмещение профессий 3000 руб. в месяц. Повышение квалификации специалиста по кадрам обойдется

компании в 4200 руб. в первый год (стоимость курса). Небольшая сумма объясняется проведением обучения персонала непосредственно в организации. В целом смета расходов на внедрение в первый год и последующие затраты на его поддержание представлена в таблице.

3.4.3. С целью обучения наставников мы предлагаем подпроект «Школа наставников», основной целью которого является повышение эффективности работы наставников. Проект включает в себя выездные сборы всех потенциальных наставников муниципального корпуса ГО Белгород, на которых будет производиться не только их профессиональное обучение, но и различные тренинги на командообразование, развитие личностных качеств.

По окончанию мероприятия все получают памятные подарки (футболки с надписью #я наставник). Благодаря этому также возможно повышение престижа статуса наставник.

4. Смета проекта.

Источником финансирования проекта выступает бюджет муниципального района «Белгородский район». Смета расходов на реализацию предлагаемого нами Проекта выглядит следующим образом:

Подпроект «Комната отдыха». Общая площадь комнаты составляет 18 кв.м. Помещение должно отвечать санитарным и гигиеническим требованиям, а также противопожарным требованиям.

«Комната отдыха» включает в себя:

1. Кресло-пуф – 4 шт.
2. Журнальный столик – 2шт.
3. Диван – 2 шт.
4. Мини-фонтан – 1 шт.
5. Музыкальный центр – 1 шт.
6. Комнатные растения
7. Кулер – 1 шт.
8. Настенные светильники – 4 шт.
9. Флэш-накопитель – 1 шт.

Планирование затрат.

Таблица 2

Примерная смета затрат на реализацию подпроекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Количество	Стоимость	Итого
1	2	3	4	5
	Приобретение материалов			
1	Кресло-пуф	4шт.	3 500	14 000
2	Журнальный стол	2шт.	4 500	9 000
3	Диван	2шт.	12 000	24 000
4	Мини-фонтан	1 шт.	8 000	8 000
5	Музыкальный центр	1 шт.	5 000	5 000
6	Кулер	1 шт.	7 200	7 200
7	Настольный светильник	4 шт.	2 200	7 600
8	Флэш-накопитель	1 шт.	800	800
9	Краска для покраски стен	2шт.	2000	2 000
10	Валик	2 шт.	100	200
11	Затраты на доставку воды	20 л.	35за 1 л.	700
Итого:				78 500

Всего на реализацию проекта нужно 78 500 руб. Сумма не превышает 100 000 руб., значит проведение аукциона, согласно 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», не требуется.

Ежемесячные затратами будут являться: затраты на электричество и отопление. Данные затраты будут входить в общие затраты на электроэнергию и отопления всего здания. Доставка воды в кулер будет производить сама администрация.

Таблица3

Расходы на внедрение расширения функций специалиста по кадрам

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты руб. в год	
		2018	2019
1.	Повышение квалификации специалиста по кадрам	4200	5000
2.	Доплата совмещения должностей	36000	36000
Итого		40200	41000

Тем самым общее финансирование Проекта «Формирование корпоративной культуры в Администрации Белгородского района» по смете составит сумма в 159 700 руб.

5. Планируемые результаты проекта.

Главным результатом реализации проекта станет формирование сильной корпоративной культуры администрации Белгородского района.

Повышение корпоративной культуры в администрации Белгородского района будет способствовать:

- высокому уровню сплоченности коллектива;
- положительному морально-психологическому климату
- Визуализации внешних проявлений корпоративной культуры в реальном поведении работников, которое отражается в отношении к работе, в общении с посетителями, гражданами.
- Разработке правил корпоративного поведения, структурированию взаимоотношения по вертикали и горизонтали.
- Формированию системы коммуникации (информационного обмена).
- Определению особый стиль организации (собственная символика, эмблема, гимн).

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района, можно сделать следующие выводы:

1. В системе корпоративной политики администрации до настоящего времени сохраняется ряд проблем. К ним относятся: низкий уровень корпоративной культуры у сотрудников; отсутствие научно обоснованных критериев оценки корпоративной культуры организации; неэффективные механизмы формирования корпоративной культуры в структуре управления.

2. В рамках предложенного нами проекта «Формирование корпоративной культуры в Администрации Белгородского района» целесообразно решить следующие задачи: проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников; организация совместных корпоративных мероприятий; стимулирование сотрудников; адаптации новых и вновь принятых сотрудников.

3. В результате реализации администрацией Белгородского района предложенных мероприятий ожидаются следующие результаты: повышение уровня сплоченности коллектива; формирование морально-психологического климата; визуализация внешних проявлений корпоративной культуры в реальном поведении работников, которое отражается в отношении к работе, в общении с посетителями, гражданами.; разработка правил корпоративного поведения, структурированию взаимоотношения по вертикали и горизонтали; формирование системы коммуникации (информационного обмена); определению особого стиля организации (собственная символика, эмблема, гимн). Таким образом, благодаря разработанным механизмам реализации проекта, возможно их постепенное внедрение в формирование корпоративной культуры администрации Белгородского района.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы по проблеме и данных проведенного исследования позволил нам сделать вывод о том, что в последнее время наблюдается рост интереса к явлению корпоративной культуры, поскольку современные руководители стремятся использовать в деятельности потенциал корпоративной культуры для повышения производительности труда и гармонизации отношений в коллективе. Поэтому руководителям нужно уметь использовать возможности корпоративной культуры и грамотно их осуществлять для достижения поставленных целей.

На сегодняшний день нет общепринятого определения понятия корпоративной культуры, что обусловлено имеющимся многообразием и различий в подходах к ней. При этом речь идет о разнообразных концепциях понимания ее природы. В связи с этим существует множество определений этого понятия. Исследователи наших дней, обычно, идентифицируют корпоративную культуру с совокупностью норм, ценностей и идеалов. Различные подходы к пониманию сущности корпоративной культуры являются причиной различий в структуре и содержании корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей и проявлений, которые взаимодействуют между собой, принадлежат конкретной организации, отражают ее индивидуальность в социальной и вещественной среде, проявляются в поведении, взаимодействии, восприятии сотрудниками себя и окружающей среды.

Для того что бы выяснить уровень сформированности корпоративной культуры в коллективе Администрации Белгородского района было использовано анкетирование сотрудников учреждения. В исследовании приняли участие 35 работников организации, в их числе и заместители начальников отделов, главные специалисты, ведущие специалисты. Были получены следующие результаты.

Проведенный в рамках второго раздела выпускной квалификационной работы анализ развития корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района показал, что в системе корпоративной политики администрации до настоящего времени сохраняется ряд проблем. К ним относятся: низкий уровень корпоративной культуры у сотрудников; отсутствие научно обоснованных критериев оценки корпоративной культуры организации; неэффективные механизмы формирования корпоративной культуры в структуре управления.

На основании мнений руководства и штатных сотрудников администрации Белгородского района можно выделить особый комплекс предложений по развитию и усовершенствованию корпоративной культуры выбранной организации. Это позволит активно скорректировать работу администрации, улучшить качество обслуживания населения, предоставления услуг, сплотить коллектив.

Нами были разработаны следующие рекомендации для руководителей по совершенствованию корпоративной культуры администрации Белгородского района, которые нашли свое отражение в проекте *«Формирование корпоративной культуры в Администрации Белгородского района»*.

Цель проекта – разработка условий для создания и развития корпоративной культуры, способствующей успешному функционированию муниципальных служащих администрации Белгородского района.

В целях совершенствования корпоративной культуры муниципальной службы администрации целесообразно решить следующие проектные задачи:

- 1) Проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников;
- 2) Организация совместных корпоративных мероприятий;
- 3) Стимулирование сотрудников;
- 4) Адаптации новых и вновь принятых сотрудников.

Главным результатом реализации проекта станет формирование сильной корпоративной культуры администрации Белгородского района.

Повышение корпоративной культуры в администрации Белгородского района будет способствовать:

- высокому уровню сплоченности коллектива;
- положительному морально-психологическому климату
- визуализации внешних проявлений корпоративной культуры в реальном поведении работников, которое отражается в отношении к работе, в общении с посетителями, гражданами.
- разработке правил корпоративного поведения, структурированию взаимоотношения по вертикали и горизонтали.
- формированию системы коммуникации (информационного обмена).
- определению особый стиль организации (собственная символика, эмблема, гимн).

На наш взгляд, предложенный проект будет успешен и востребован во в администрации Белгородского района, поскольку механизмы его реализации существенно повлияют и изменят уровень сформированности корпоративной культуры в организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, с изменениями от 21 июля 2014 года [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – 4 августа. – ст.1654.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131 // Российская газета. – 2003. – 8 октября. – ст. 2431.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: фед. закон от 2 марта 2007 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – 5 марта.
4. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст]: закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 30 сентября;
5. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
6. Аксакова, А.Н. Корпоративная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности [Текст] / А.Н. Аксакова // Управление персоналом. – 2014. – № 13 (215). – С. 53-56.
7. Бояринова, И. В. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих [Текст] / И. В. Бояринова, М. С. Начкебия, Ж. А. Шаповал // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2016. – № 4. – С. 32–36.
8. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом [Текст] / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: ГЕЛАН, 2017. – 411 с.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 688 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.

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

22. Магура, М.И. Корпоративная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 24–29.
23. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность [Текст] / А.Г. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
24. Мацумото, Д. Психология и культура [Текст] / Д. Мацумото. – СПб.: Прайм-еврознак, 2014. – 416 с.
25. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2013. – 489 с.
26. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2015. – 558 с.
27. Организационная культура: учебник для вузов [Текст] / Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2016. – 652 с.
28. Осадчая, Г.И. Социальное знание и социальная практика [Текст] / Г.И. Осадчая. – М.: Академический проект, 2013. – 336 с.
29. Полянская, О.В. Корпоративная культура как ресурс управления предприятием: сравнительный социологический анализ российского и немецкого опыта [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / О.В. Полянская. – М.: МГТУГА, 2016. – 175 с.
30. Пригожин, А.И. Социологические аспекты управления [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Наука, 1974. – 64 с.
31. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого достоинства [Текст] / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – М.: Академия, 2001. – 480 с.
32. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2015. – 497 с.
33. Соломанидина, Т.О. Корпоративная культура компании : учеб.пособие [Текст] / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
34. Сорокин, П.А. Человек. Цивилизация. Общество [Текст] / П.А. Сорокин. – М.: Республика, 2012. – 393 с.

35. Социологический энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. В.Г. Осипова. – М.: Норма, 2014. – 488 с.
36. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Нева, 2014. – 224 с.
37. Тейлор, Ф. Научная организации труда [Текст] / Ф. Тейлор // Управление это наука и искусство. – М.: Наука, 1992. – 425 с.
38. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
39. Томилов, В.В. Культура предпринимательства [Текст] / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2014. – 368 с.
40. Томилов, В.В. Формирование корпоративной культуры экономических систем [Текст] / В.В. Томилов // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – С. 69-73.
41. Уржа, О.А. Социология и психология управления [Текст] / О.А. Уржа. – М.: Союз, 2017. – 43 с.
42. Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Белгород, 13-16 апреля, 2016 г.) [Текст] / отв. ред. Л.А. Третьякова, Т.В. Целютина. – Белгород: ООО «ЭПИЦЕНТР», 2016. – 224с.
43. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 1992. – 387 с.
44. Фетисов, Э.Н. Социология и информатика: обеспечение эффективности управленческих решений [Текст] / Э.Н. Фетисов. – М.: Аспект, 2015. – 83 с.
45. Формирование кадрового состава государственных и муниципальных служащих как фактор эффективного государственного и муниципального управления [Текст] : Диагностика и прогнозирование социальных процессов: всерос. науч.-практ. заоч. конф., Белгород, 12 октября

2015 г / под ред. Н. С. Данакина, В. Ш. Гузаирова, И. В. Конева. – Белгород : КОНСТАНТА, 2015. – 314 с.

46. Шабанова, М.Р. Проблемы и подходы к профессиональному развитию персонала органов местного самоуправления [Текст] / М.Р. Шабанова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2012. – № 1 (30). – С. 140-145.

47. Шуляева, А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы [Текст] / А.В. Шуляева // Власть и управление на Востоке России. – 2015. – № 2 (71). – С. 56-61.

48. Шейн, Э. Корпоративная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2015. – 336 с.

49. Щербина, В.В. Социология организаций. Словарь-справочник [Текст] / В.В. Щербина. – М.: Союз, 2014. – 165 с.

50. Элвессон, М. Корпоративная культура [Текст] / М. Элвессон. – М. : Изд-во Гуманитарный центр, 2015. – 460 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Структура администрации



**Состав кадров муниципального образования
«Белгородский район»**

	ВСЕГО	в том числе	
		Зав.отделов	Главы с/с
I. Укомплектованность должностей работниками			
Всего должностей по штату	44	9	15
из них замещено работниками	43	9	15
в том числе женщины	26	6	5
II. Состав работников по образованию			
Имеющих высшее образование	20	4	9
из них инженеров	6	1	3
агрономов	4	1	1
экономистов	1	-	-
педагогов	5	1	3
Имеющих среднее специальное образование	12	2	4
общее среднее	11	2	2
Учатся заочно	2	1	-
Имеют ученую степень	-	-	-
III. Состав работников по возрасту			
До 30 лет	2	-	-
от 31 до 40 лет	13	3	5
от 41 до 50 лет	19	3	9
от 51 до 55 лет	4	-	1
от 56 до 60 лет	4	2	-
старше 60 лет	1	1	-
IV. Состав работников по стажу работы в занимаемой должности			
Со стажем до 1 года	7	1	2
от 1 до 3 лет	13	2	5
от 3 до 5 лет	9	2	1
от 5 до 10 лет	11	2	7
свыше 10 лет	3	2	-

Приложение 3

Анкета:

«Исследование уровня сформированности корпоративной культуры»

Уважаемые сотрудники!

Настоящее социологическое исследование проводится с целью изучения выявления уровня сформированности корпоративной культуры. Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, которые присущи организации, отражают ее индивидуальность и проявляются в поведении, взаимодействии сотрудников.

Предлагаем Вам принять участие в анкетировании. Данная анкета анонимная, результаты будут использованы только в рамках исследования, конфиденциальность информации гарантируется.

В анкете Вам будут предложены вопросы, в которых нужно выбрать один вариант ответа либо предложить свой вариант ответа. Ответив на предложенные вопросы, Вы поможете нам выявить уровень корпоративной культуры в учреждении. Благодарим за участие!

1. Ваш возраст:

1) до 30

3) 41– 50

5) старше 61

2) 31– 40

4) 51–60

2. Сколько лет Вы работаете в данном учреждении? _____**3. Уровень Вашего образования:** _____**4. Что, по - Вашему мнению, относится к корпоративной культуре (выберите 3-4 варианта, либо напишите свой вариант):**

Благоприятная социально-психологическая атмосфера в коллективе		материальные льготы вознаграждения и	
возможность профессионального роста		единые для всего коллектива ценности, стандарты поведения	
наличие девизов, символов, эмблемы учреждения		Наличие определенного стиля у сотрудников	
Проведение корпоративных мероприятий		Дружеские отношения в коллективе	
Соблюдение трудового этикета		наличие профсоюзов и представительных органов	
Свой вариант:			

5. Существует ли в Вашем учреждении корпоративная культура?

1) Да

2) Нет

6. Сегодня многие учреждения формулируют миссию организации – это определение, основная цель организации, смысл ее существования. Существует ли миссия (прописанная в документах) в Вашем учреждении?

1) да

2) нет

Если «Да», перейдите к следующему вопросу, если «Нет» - перейдите к вопросу №

20. Согласны ли Вы с мнением, что деньги являются основным стимулом повышения эффективности труда?

1) да

2) нет

21. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

22. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенство действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы конкуренции							

23. Существует ли в Вашем учреждении традиция праздновать государственные праздники? Какие? _____

24. Как отмечаются личные праздники сотрудников? _____

25. Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?

1) положительно

3) равнодушно

2) негативно

4) свой вариант: _____

26. Существует ли ответственный за адаптацию нового сотрудника?

- 3) да
4) нет

27. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас? (Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5)

Характеристика работы	Бал
Обеспечение оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразиие в работе	
Сложность в работе	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в работе	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	

Спасибо за участие!!!

Паспорт проекта
««Формирование корпоративной культуры в Администрации
Белгородского района»»

Цель проекта	Разработка условий для создания и развития корпоративной культуры, способствующей успешному функционированию муниципальных служащих администрации Белгородского района.
Задачи проекта	В целях совершенствования корпоративной культуры муниципальной службы администрации целесообразно решить следующие проектные задачи: 1) Проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников; 2) Организация совместных корпоративных мероприятий; 3) Стимулирование сотрудников; 4) Адаптации новых и вновь принятых сотрудников.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<i>Мероприятие 1.</i> Проведение тренингов и обучающих курсов для сотрудников. 1) Предоставление сотрудникам администрации новой систематизированной информации, которую они потом смогут использовать с пользой для организации и для самих себя, а помимо того, формирование и тренировка нужных для профессиональной деятельности навыков; 2) Возможная диагностика состояния корпоративной культуры администрации Белгородского района. Благодаря проблемам, заявленным участниками на тренингах, их вопросам, общим интересам складывается общая картина потребностей и проблемных зон в организации трудовой деятельности; 3) Появление возможности общения представителей разных подразделений администрации района, способствующая обмену опытом, взгляду на конфликтную ситуацию глазами коллег с другого отдела, выявлению её причин, что в итоге способствует улучшению психологического климата в организации; <i>Мероприятие 2.</i> Организация совместных корпоративных мероприятий. 1. Корпоративное информационное пространство. 2. Традиции администрации.

	<p>3. Оздоровление работников.</p> <p>4. Празднование мероприятий, направленных на сплочение коллектива и выработку доверительных отношений в организации.</p> <p>5. Прочие мероприятия.</p> <p><i>Мероприятие 3.</i> Стимулирование сотрудников.</p> <p>Предлагается внедрение в систему работы администрации подпроект: «Комната отдыха».</p> <p>Цель подпроекта: восстановление и поддержание физического и психологического здоровья муниципальных служащих администрации Белгородского района.</p> <p>Задачи подпроекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Получение разрешение на реализацию проекта; · Формирование бюджета на реализацию проекта; · Закупка материалов и мебели для помещения; · Привлечение добровольцев для реализации проекта; · Устройство в комнате антистрессовой атмосферы. <p><i>Мероприятие 4.</i> Адаптации новых и вновь принятых сотрудников.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание Положения «О наставничестве»; 2. Расширение функций одного из сотрудников отдела кадров (включить функцию управления адаптацией); 3. проведение обучения наставников.
<p>Результаты проекта</p>	<p>В результате реализации администраций Белгородского района предложенных мероприятий ожидаются следующие результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение уровня сплоченности коллектива; – формирование морально-психологического климата; – Визуализация внешних проявлений корпоративной культуры в реальном поведении работников, которое отражается в отношении к работе, в общении с посетителями, гражданами. – Разработка правил корпоративного поведения, структурированию взаимоотношения по вертикали и горизонтали. – Формирование системы коммуникации (информационного обмена). – Определению особый стиль организации (собственная символика, эмблема, гимн). – повышение производительности и

	эффективности труда, – формирование имиджа организации, – повышение престижа профессии, – привлечение молодых специалистов, – улучшение кадровой политики и т.д.
Общий объем финансирования проекта	159700 тыс. руб.