

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ  
БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 09001467  
Чернова Геннадия Александровича

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Надуткина И.Э.

БЕЛГОРОД 2019

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	9
РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	28
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	46
.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Большая значимость муниципального уровня управления в российском обществе, возрастающие требования к его эффективности актуализируют проблему и эффективности деятельности муниципальных служащих. Рост количества занятых на муниципальном уровне, вызванный увеличением занятости в сфере услуг, существенно повышает значимость оценки эффективности их деятельности.

Проблема места и роли муниципальной службы в системе власти и управления в современных условиях XXI века имеет не только теоретическое, но и большое политическое значение. Значимость данной проблемы определяется её актуальностью и усиливается тем обстоятельством, что российское общество находится в условиях постоянного реформирования органов местного самоуправления, системы муниципальной службы.

По мере развития гражданского общества и расширения возможностей муниципальной службы как социально-правового института повышается статус муниципального служащего. Это обязывает их не только к ответственному, добросовестному и беспристрастному исполнению своих профессиональных функций, верности управленческим интересам, но и к духовной активности в личностном и профессиональном развитии. В данных условиях каждый муниципальный служащий должен быть способен определять значимость своей деятельности для общества в целом, видеть проблемы, знать их реализацию заботясь о каждом человеке. Развитие профессиональной культуры муниципального служащего это не только предмет его личной заинтересованности, но и важнейшая социальная задача.

Современная теория и практика управления формируется на основе экономических, правовых, структурных и управленческих технологий, как результат мучительных поисков, проб и ошибок. Слабое знание

современных технологий, форм и методов управления в условиях рыночной экономики, ориентация на свой прошлый опыт и интуицию существенно сдерживает развитие любой организации, в том числе и органов местного самоуправления.

С целью решения данной проблемы на всех уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном) осуществляются различные преобразования, направленные, прежде всего, на повышение эффективности управления и качества труда муниципальных служащих.

Повышение уровня организационной культуры муниципальной службы, формирование целесообразных ориентаций, установок, норм, отношений выступают в качестве важного условия эффективного функционирования аппарата муниципальной службы на благо общества.

Корпоративные нормы являются внутренним стержнем организационной культуры муниципальной службы, действенной стороной «коллективного сознания». Поэтому, формирование внутри муниципальной службы адекватной ее предназначению и роли культурной среды, превращается в важное средство оздоровления общества и формирования позитивной ценностной ориентации нового поколения муниципальных служащих. В процессе формирования и изменения организационной культуры муниципальных служащих в современной России пока преобладают стихийные тенденции. Под процессами реформирования муниципальной службы мы понимаем трансформацию ее внутренней среды, так и изменение принципов взаимодействия с внешней средой. Разрешение существующего противоречия между социальными ожиданиями, относящимися к муниципальным служащим, с одной стороны, и ценностями, определяющими принципы их деятельности и нормы поведения по отношению к обществу, с другой, позволит создать условия для повышения эффективности деятельности муниципальной службы.

Таким образом, актуальность темы дипломной работы определяется:

– особой ролью организационной культуры муниципальной службы в современном обществе;

– дефицитом эффективных механизмов регулирования организационного поведения муниципальных служащих, что имеет негативные последствия для эффективного функционирования современной муниципальной службы;

– необходимостью создания эффективно действующей системы социокультурного управления развитием организационной культуры муниципальных служащих работающих в системе муниципального управления.

**Степень научной разработанности темы.** Укажем, прежде всего, на публикации, в которых рассматриваются вопросы кадров и кадровой политики, проблемы, связанные с кадровыми технологиями управления им посвящены труды Ю. В. Астахова, О.В. Васильевой, В.М. Захарова, Е.А. Захаровой, В. И. Патрушева, М.А. Коломыцевой, А.И. Турчинова <sup>1</sup>.

Публикации, в которых рассматриваются общие вопросы организационной культуры, ее сущность и формы проявления, типы и

---

<sup>1</sup>Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород, 2014; Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Кадровое обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона и муниципальных образований // Регионология. 2016. № 1 (94); Астахов Ю. В. Дополнительное и опережающее образование муниципальных служащих // Управление городом: теория и практика. 2016. № 1; Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1; Захаров В. М. Развитие кадрового потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4; Захарова Е. А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Коломыцева М. А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2012. № 20.; Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом – фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 1. № 2.

разновидности (авторы –Е.Г. Бузаева, Е.А. Капитонов, Е. Крюкова, Н.Н. Могутнова)<sup>1</sup>.

Отдельные признаки организационной культуры (дух единой команды, организационный патриотизм, имидж и т.д.) раскрываются в публикациях Г.Н. Ильиной, А. Калабина, Д.Э. Кононовой. М.И. Магуры. Элементы организационной культуры (базовые представления, ценности, артефакты) освещаются в работах М. Крымчаниковой<sup>2</sup>.

Актуальность и недостаточная изученность темы, позволяют сформулировать **проблему** как противоречие между потребностью в повышении организационной культуры муниципальных служащих и недостаточностью исследованностью механизмов воздействия на этот процесс.

**Объект** дипломного исследования – регулирование организационной культуры муниципальных служащих.

**Предмет** исследования – механизмы управления формированием организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.

**Цель** исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления формированием организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.

---

<sup>1</sup> См.: Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы организационной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. 2017. № 1; Капитонов Э.А. Организационная культура: Теория и практика. М., 2015; Крюкова Е. Что такое корпоративная культура // Обучение за рубежом. 2013. № 2; Могутнова Н.Н. Организационная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2016. № 4.

<sup>2</sup> См.: Ильина Г.Н. Проблема формирования управленческих команд: дилемма коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 6; Калабин А. Компания как единый организм. Пока мы едины, мы непобедимы! // Управление персоналом. 2015. № 14; Кононова Д.Е. Репутация компании на современном рынке // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 3; Крымчанинова М. Мифы управляют миром... и бизнесом!?! // Управление персоналом. 2018. № 11.

Достижение этой цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- провести теоретический анализ формирования организационной культуры муниципальных служащих;
- продиагностировать состояния и актуальные проблемы формирования организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;
- предложить основные мероприятия по совершенствованию процесса формирования организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области посредством его технологизации.

**Теоретико-методологическая основа исследования** строится на использовании структурно-функционального подхода. Структурно-функциональный подход в областях научного знания связан с работами Т. Парсонса, П.А. Сорокина и других основоположников социологической теории функционализма, структурализма и структурного функционализма.

Использованы методы структурно-функционального, сравнительного анализа, сбор первичной социологической информации осуществлялся посредством изучения документов, анкетного экспертного опроса.

**Источниковая и эмпирическая база исследования** являются:

- нормативно-правовые акты Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> См.: Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области : Закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. № 177 (в ред. от 02.11.2017) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. №150 (ред. от 05.12.2018) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Раздел «Законодательство»; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление Правительства Белгородской области от 25 ноября 2010 г. № 27-пп (в ред. от 25.04.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область».

– статистические и обзорно-аналитические материалы по деятельности муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области<sup>1</sup>;

– документы Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области<sup>2</sup>.

– результаты авторского социологического исследования «Исследование организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области» (N =47).

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы:** предложенные рекомендации возможно использовать в деятельности органов местного самоуправления, в сфере работы с кадрами.

**Структура работы** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

---

<sup>11</sup> Устав муниципального района «Белгородский район» Белгородской области: Постановление Муниципального совета Белгородского района от 25 июля 2007 г. № П/249-32-3 (в ред. от 29.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Раздел «Законодательство». Информ. банк. «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении штатных расписаний муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области: распоряжение Губернатора Белгородской области от 09 декабря 2015 г. №599-рп. URL:<http://www.belzdrav.ru/> (дата обращения: 10.02.2019); Об утверждении кодекса поведения муниципальных служащих Белгородской области Белгородской области»: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. № 579-р, в ред. распоряжения Губернатора Белгородской области от 01 сентября 2017 № 430-р. URL: <http://www.beluno.ru/activities/gos-slugba.html> (дата обращения: 12.01.2019); О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции»: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72. URL: <http://www.beluno.ru/activities/gos-slugba.html> (дата обращения: 12.01.2019); О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67. URL: <http://www.beluno.ru/activities/gos-slugba.html> (дата обращения: 12.02.2019); Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2012 года № 212-р. URL: <http://docs.cntd.ru/document/923005892> (дата обращения: 14.01.2019); Официальный сайт администрации муниципального образования «Белгородский район». URL: <http://belrn.ru/> (дата обращения: 10.02.2019).

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики 1999-2018 гг. URL: <http://www.gsk.ru> (дата обращения: 12.02.2019).



## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В современной литературе существует довольно много определений организационной культуры. Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, *ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы*, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Некоторые авторы считают, что к настоящему времени сложилось два основных подхода к интерпретации и использованию понятия «организационная культура»<sup>1</sup>. В первом из них организационная культура рассматривается как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать «рационально-прагматическим». Во втором организационная культура трактуется как обозначение самой сути организации, т.е. рассматривается не

---

<sup>1</sup> См.: Щербина, С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика, формирование и функции // Социологии исследования. 1996. № 7. С. 43.

как ее свойство, а то, чем организация по существу является. Этот подход ассоциируется с «феноменологической» моделью организации.

Однако в действительности сложилось гораздо больше подходов к интерпретации и изучению организационной культуры. В литературе даны различные варианты этого явления, каждое из которых основано на специфическом подходе к его анализу: поведенческом, креативном, аксиологическом, нормативно-ценностном, интеракционном.

Примером *поведенческого подхода* является позиция, о том, что организационная культура - это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась организационного поведения, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности по следующим направлениям: личность в организации, групповое поведение в организации, поведение руководителя, адаптация организации к внутренней и внешней среде, повышение организационной эффективности в деятельности организации. Однако, это лишь видимая часть «работы» организационной культуры, которая отнюдь не является фундаментом развития организации<sup>1</sup>.

*Креативный подход* предлагает рассматривать организационную культуру как результат человеческого творчества. Организационная культура - все, что создается людьми, признается организацией и охватывает как материальную, так и нематериальную сферы. Недостаток данного подхода заключается в чрезмерно узкой интерпретации понятия «организационная культура», которая не дает полного представления о механизмах ее функционирования.

*Аксиологический подход* трактует организационную культуру как набор наиболее важных ценностей и предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ею ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные

---

<sup>1</sup> Смирнов, Э.А. Основы теории организации. М., 1998. С. 299.

ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Своеобразным вариантом аксиологического подхода является *нормативно-ценностный*. В сформулированных на его основе определениях организационная культура рассматривается не только как ценности, но и как организационные нормы, созданные и разделяемые коллективом с целью внутренней интеграции к внешним условиям.

С позиции *интеракционного подхода*, охарактеризовав ее как специфически характерную для данной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способов постановки и ведения дела<sup>1</sup>.

Таким образом, нами выделены и рассмотрены пять подходов к интерпретации и исследованию организационной культуры. Безусловно, любое из определений имеет право на существование, так как в каждом из них раскрываются какие-либо аспекты организационной культуры. Выбор наиболее приемлемого определения в значительной степени зависит от решаемых исследователем задач.

Для решения задач, стоящих в данной работе, значительные возможности имеет нормативно-ценностный подход. В этом случае организационная культура рассматривается как система норм, ценностей и правил поведения, принятых в организации и оказывающих влияние на членов организации в ходе их совместной деятельности. В свою очередь понятие «организационная культура муниципальной службы» представляет собой систему норм, ценностей и правил поведения, принятых в органах местного самоуправления, проявляющихся в базовых представлениях, ценностях и артефактах, определяющих процесс функционирования муниципальной службы как специфической организации и обеспечивающих достижение поставленных целей.

---

<sup>1</sup> Капитонов Э.А. Организационная культура: Теория и практика. М.,2015.

Предпочтение нормативно-ценностного подхода к организационной культуре связано, прежде всего, с тем, что нормы и ценности - смысловое, содержательное ядро любой культуры, в том числе и организационной. Следует учитывать, что в дипломной работе рассматривается организационная культура муниципальной службы, для которой типичен высокий уровень коммуникативных связей, а в них ценности имеют определяющее значение.

Муниципальная служба - это профессиональная деятельность по обеспечению реализации полномочий органов и должностных лиц местного самоуправления, осуществляемая на постоянной основе на муниципальных должностях, не являющихся выборными, в органах местного самоуправления, образуемых в соответствии с уставами муниципальных образований, финансируемых из средств местного бюджета и наделенных полномочиями по решению вопросов местного значения<sup>1</sup>.

Муниципальная служба может быть представлена не только как профессиональная деятельность, но и как объединение людей институционального характера, т.е. социальной институцией. Сущностными особенностями этого института являются следующие характеристики:

- наличие автономной специализированной группы людей, выполняющей функцию управления, ориентированной на достижение муниципальной пользы, осуществляющей совместные скоординированные действия на основе соответствующей подготовки;
- совокупность организационных норм, способов, процедур, правил, стандартов и традиций;
- упорядочение, регулирование и координация совместной деятельности муниципальных служащих, придание взаимодействию компонентов муниципальной службы согласованности для достижения ее целей;

---

<sup>1</sup> См.: Володин, А.М. Муниципальная служба: Справочное пособие. М., 2016. С. 11.

– объединение и регламентация деятельности как средство реализации целей муниципальной службы.

Специфику муниципальной службы как профессиональной деятельности и социального института выражают решаемые ею задачи, выполняемые функции, принципы функционирования и организации<sup>1</sup>.

Основными задачами муниципальной службы являются:

1) обеспечение прав и свобод человека и гражданина на территории муниципального образования;

2) обеспечение реализации положений Конституции РФ, федерального законодательства, законов субъекта Российской Федерации, устава муниципального образования, правовых актов органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления на территории муниципального образования;

3) организация оптимального, наиболее эффективного обеспечения социально-экономических и иных условий жизни населения муниципального образования исходя из интересов населения, исторических и иных местных традиций;

4) формирование условий для практического осуществления функций органов местного самоуправления и профессионального обеспечения реализации функций, компетенции и полномочий выборных органов и должностных лиц местного самоуправления;

5) защита прав и интересов населения и органов местного самоуправления муниципального образования;

6) подготовка, принятие, организация исполнения и исполнение решений в пределах полномочий органов местного самоуправления;

7) оказание содействия федеральным органам государственной власти, расположенным на территории муниципального образования, органам государственной власти субъекта Российской Федерации.

---

<sup>1</sup> См.: там же. С. 19

Но все же главной «задачей, для решения которой и создается муниципальная служба, является обеспечение самостоятельного решения населением вопросов местного значения через выборные органы местного самоуправления и непосредственно»<sup>1</sup>.

В соответствии с задачами муниципальной службы формируются и определяются ее функции, т.е. основные направления ее деятельности. К ним относятся: планирование - разработка планов и программ деятельности по решению стоящих перед местным самоуправлением задач; упорядочение общественных отношений, возникающих в сфере местного самоуправления; распорядительство - выдача конкретных указаний исполнителям - выполнить работы, совершить действия в определенном порядке и в определенный срок. Однако они проявляются и в непосредственных действиях муниципальных служащих; координация - установление взаимосвязей органов местного самоуправления с различными внешними (гражданами, организациями, органами местного самоуправления иных муниципальных образований, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и федеральными органами государственной власти, пр.) и внутренними (структурными подразделениями органа местного самоуправления, муниципальными служащими и пр.) субъектами; контроль - установление соответствия и несоответствия фактического состояния системы муниципальной службы и ее структуры требуемому (определенному) стандарту и уровню; учет и информационное обеспечение. Учет представляет собой регулярный сбор сведений, информации. Информационное обеспечение – это обеспечение органов местного самоуправления, должностных лиц, муниципальных служащих и населения необходимой информацией.

Эффективное функционирование муниципальной службы определяется по критериям упорядоченности, согласования и направленности,

---

<sup>1</sup> См.: Володин, А.М. Муниципальная служба: Справочное пособие. М., 2016. С. 19.

деятельности служащих, а ее организационная культура способствует качественному выполнению муниципальных задач.

Многомерность организационной культуры и многообразие подходов к ее исследованию отрицает возможности поиска ее постоянных, инвариантных признаков.

Характеризуя их, Т.О. Соломандина выделяет шесть свойств (признаков) организационной культуры: *динамичность, системность, относительность, неоднородность, разделяемость, адаптивность*<sup>1</sup>.

Выделение общих свойств (признаков) организационной культуры является необходимой и важной предпосылкой управления ее развитием, поскольку эти меняющиеся свойства, т.е. переменные организационной культуры выступают своего рода «точками приложения» управленческих воздействий.

Вместе с тем заметим, что общие признаки (переменные) организационной культуры не исчерпывают всего возможного множества «точек приложения» управленческих воздействий. В это множество входят также переменные, выражающие: а) структурно-содержательные аспекты организационной культуры, т.е. структурные переменные; б) процесс формирования и развития организационной культуры, т.е. динамические переменные; в) типы организационной культуры, т.е. типологические переменные; г) функции организационной культуры, т.е. функциональные переменные; д) факторы формирования и развития организационной культуры.

Управление организационной культурой означает при этом: 1) целенаправленное использование факторных переменных, 2) воздействие посредством факторных переменных на структурные, динамические и, наконец, типологические переменные, 3) изменение содержания и направленности функций организационной культуры.

---

<sup>1</sup> См.: Соломандина, Т.О. Организационная культура компании. М., 2013. С. 17.

Формирование и развитие организационной культуры не является самоцелью управления. Это - одно из направлений повышения эффективной работы организации, в том числе и муниципальных служащих. Самоцель управления можно рассматривать через переменные организационной культуры - функциональные, структурные, динамические, типологические и факторные.

*Функциональные переменные организационной культуры.* В исследованиях и публикациях по организационной культуре акцентируется внимание преимущественно на структурных и факторных переменных. Незаслуженно меньше обращается внимание на функциональные переменные. Поэтому более внимательно присмотримся к тем исследованиям, в которых специально выделяют и рассматривают функции организационной культуры. Возможно выполнение и других задач (функций), однако не всякая организационная культура располагает соответствующим потенциалом.

Т.О. Соломандина выделяет и рассматривает семь функций организационной культуры: познавательную, ценностно-образовательную, коммуникативную, нормативно-регулирующую, мотивирующую, инновационную и стабилизационную<sup>1</sup>. *Познавательная* функция позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п. Назначение *ценностно-образующей* функции заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир. Через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных

---

<sup>1</sup> См.: Соломандина, Т.О. Организационная культура компании. М., 2013. С. 15-17.



коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности (*коммуникационная функция*).

*Нормативно-регулирующая* задает регулирующие нормы поведения работников, делает это поведение предсказуемым и управляемым, благодаря своей интеграционной направленности, она ведет к идентификации работниками себя с организацией. Принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации (*мотивирующая функция*).

*Инновационная* функция помогает организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять лидирующие позиции в экономике. *Стабилизационная* функция заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Выделенные и рассмотренные выше функции, безусловно, выражают роль *культуры в организации*, но они тем не менее не исчерпывают функционального потенциала организационной культуры. Помимо указанных функций, важное значение имеют также ориентационная и контрольно-оценочная функции, а также функции социализации, групповой интеграции и социальной фасилитации.

*Ориентационная функция* организационной культуры заключается в том, что она дает сотрудникам организации определенные ориентиры для поведения и деятельности. Причем, эти ориентиры имеют как стратегический (долгосрочный), так и тактический (краткосрочный) характер. В первом случае мы имеем дело с организационными ценностями, во втором случае - с организационными нормами, традициями и ритуалами.

*Контрольно-оценочная функция* близка к предыдущей и связана с ней. Организационная культура, будучи локальной системой социальных

ценностей, норм, традиций и т.п., содержит критерии оценки и самооценки поведения, деятельности сотрудников организации. Эти критерии и связанные с ними групповые санкции становятся основой социального контроля и личностного самоконтроля в организации.

*Функция социализации* выражает то, что организационная культура содействует социализации молодых работников, вторичной социализации остальных сотрудников, их адаптации к совместной деятельности, условиям ее справногo осуществления.

Суть функции *групповой интеграции* заключается в том, что организационная культура способствует сплочению персонала организации, их взаимопониманию и социально-психологической кооперации, формированию их ценностно-ориентационного единства.

И еще одна функция - *социальная фасилитация* – заключается в том, что организационная культура облегчает сотрудникам принятие производственно-трудовых решений, осуществление их деятельности, поскольку благодаря ей в организации формируется атмосфера определенности и «прозрачности» социальных ситуаций, их прогнозируемости.

Нами выделяются 15 функций организационной культуры, которые присущи любой структуре, в том числе и муниципальной службе. А именно, познавательная, ориентационная, ценностно-образующая, нормативно-регулирующая, мотивационная, инновационная, коммуникационная, стабилизационная, контрольно-оценочная и координационная, а также функции профилирования, привлечения кадров, социализации, групповой интеграции и социальной фасилитации.

Сделав это предварительное замечание, приступим к характеристике структурных элементов организационной культуры.

*Цели организации.* Цель - это образ желаемого и предвосхищаемого состояния объекта деятельности, который определяет ее направление и

структуру. Ради достижения или сохранения цели организация предпринимает соответствующие усилия и действия, которые будем называть средствами. Применение средств вызывает желаемое изменение в объекте деятельности. Помимо понятия «средство», полезно будет ввести и понятие «ресурсы». Под ресурсами следует понимать наличные условия для достижения цели, например, наличие нужного контингента сотрудников, времени, производственных фондов и т.д.

Деятельность организации направлена, как правило, на достижение нескольких целей. Одни из них связаны с сохранением имеющегося состояния объекта (статичные цели), другие - с его определенным изменением (динамичные цели). Могут быть цели отдаленные и ближайšie, конечные и промежуточные, ступенчатые (многоэтапные) и неступенчатые, общие и операциональные и т.д.

Цели определенным образом соотносятся, «взаимодействуют». Они складываются в отчетливую иерархию, по крайней мере, в двух значениях. Во-первых, во временном измерении - как этапы движения к конечной цели или, иными словами, последовательные звенья причин и следствий. Во-вторых, с учетом их сравнительной значимости для руководителя, коллектива.

Множественность целей, разнообразие их структурных комбинаций усложняют задачу правильного целеполагания, хотя и не делают ее неразрешимой. Своя система целей характерна и для муниципальной службы. Особенностью их является то, что для муниципальной службы типично наличие формально декларируемых, нормативно закрепленных целей и неформальных, имеющих значение для отдельного муниципального служащего или группы. Главной нормативной целью деятельности муниципальной службы является

улучшение качества жизни населения муниципального образования<sup>1</sup>. Однако в практической деятельности муниципальные служащие нередко руководствуются личными целевыми установками, к числу которых относятся карьера, самореализация, жизненное благополучие.

*Нормы, правила, стандарты.* Норма - базовый регулятор взаимодействия между людьми. Нормой определяется, как должен вести себя индивид в различных ситуациях. При этом выполнение нормы либо носит добровольный характер, либо основывается на социальных, экономических и юридических санкциях. Нормы конструируются из следующих элементов: атрибуты, определяющие группу людей, на которую распространяется норма; фактор долженствования (может, должен или не должен); цель; условия, при которых действует норма; санкции, которые бывают юридическими, фиксируемыми в нормах права.

Норма в узком смысле слова практически совпадает с понятием соглашения, ведь выполнение соглашения носит сугубо добровольный характер. При переходе к правилу добровольный характер выполнения предписаний исчезает - в ход вступают санкции<sup>2</sup>.

В системе муниципальной службы вырабатываются специфические нормы управления, регулирующие отношения управляющих и управляемых. Они могут иметь институциональный (формальный) характер, фиксируемый в приказах, инструкциях, распоряжениях, и выражать локальную форму соответствующих стандартов взаимодействия, отражающую внутриорганизационную специфику. Кроме того, в ходе функциональных отношений муниципальных

---

<sup>1</sup> См.: Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород, 2014; Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Кадровое обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона и муниципальных образований // Регионоведение. 2016. № 1 (94).

<sup>2</sup> См.: Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом – фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2013. Т. 1. № 2.

служащих возникают самопроизвольно неинституционализированные (неформальные) социальные нормы. При отсутствии институционального контроля, не имея соответствующего характера общеобязательности, неформальные нормы могут привести к нарушениям общепринятых установлений и даже к правонарушениям.

Особым видом социальных норм являются *моральные нормы*. Они непосредственно связаны с поведением служащего и создаются без участия каких-либо инструкций или директивных инстанций.

В процессе функционирования органов муниципального управления наиболее распространены *групповые нормы* как наиболее значимое отражение культуры организации. Они выступают как правила регуляции поведения членов группы (отдела, сектора) на основе представления о должном, одобряемом, желаемом.

Помимо норм и правил как элементов организационной культуры, выделяют поведенческие стандарты, которые отличаются органическим единством целей и средств их достижения. Системы организационных норм могут образовать кодексы поведения сотрудников организации. Однако до настоящего времени не разработан этический кодекс муниципального служащего.

*Традиции и ритуалы.* Важная роль традиций и ритуалов как элементов организационного поведения связана с тем, что во многих случаях удобнее поступить «как принято», чем каждый раз решать задачи, выбирать наиболее целесообразное поведение<sup>1</sup>. Свободное «поисковое» поведение обычно требует значительного эмоционального напряжения. Традиционное поведение облегчает взаимопонимание членов общности,

---

<sup>1</sup> См.: Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1; Захаров В. М. Развитие кадрового потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4.

в которой распространены традиции; усиливает единство данной общности, обеспечивает ее устойчивость; экономит ресурсы человека, отвлекаемые на поиск вариантов целесообразного поведения; снимает многие личностные и социальные проблемы, которые как раз возникают из-за неопределенности жизненных ситуаций, неоднозначности в оценках и ожиданиях.

При оценке роли традиций надо исходить из дифференцированного подхода к ним: слепое преклонение порождает консерватизм и застой, а пренебрежительное отношение к наследию приводит к нарушению преемственности в развитии системы муниципального управления, общества и культуры в целом, а также к потере ценностных достижений поколений.

*Символы организации.* Символы как элементы организационной культуры играют важную роль в развитии организации. Во-первых, они в образной и лаконичной форме отражают наиболее сильные, значимые стороны организации и ее важнейшие ориентиры; во-вторых, позволяют возможность идентифицировать организацию, выделить ее из числа себе подобных; в-третьих, дают возможность подчеркнуть ее независимость, самостоятельность, социальную значимость.

*Лозунги, девизы.* Еще один важный элемент организационной культуры лозунги, девизы. Их отличие в том, что они в емкой и лаконичной форме подчеркивают сильные, значимые стороны той или иной организации. Так, девиз «Кондитерского концерна Бабаевский» - «Два века качества» - как нельзя лучше отражает маркетинговую деятельность данной организации: два века - верность традициям, устойчивость, надежность; концерн производит позиционирование по качеству.

Важным артефактом организации является история ее создания, знание которой укрепляет дух сотрудничества и единения в коллективе. *Легенды и мифы* отражают историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее бывших и нынешних лидеров. Они информируют, снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужное русло, создают образцы для подражания. Это может проявляться в легендах о требовательном руководителе, о его отеческом отношении к подчиненным, а может показать и негативные стороны деятельности руководителя<sup>1</sup>.

Специфика организационного мифа в системе муниципальной службы до настоящего времени не исследована. Однако, на наш взгляд, его характерными чертами является: личностный характер (муниципальный организационный миф жестко связан с личностью руководителя); максимальное соответствие формально-бюрократическим отношениям (муниципальный миф, по сути своей, нормативен); локальность (миф ориентирован по преимуществу на население муниципального образования).

*Организационные санкции.* Санкция - это мера (форма) воздействия, применяемая к нарушителю норм и правил организационной культуры. Применение в организации санкции (дисциплинарные воздействия) оказывает огромное влияние на сотрудников. Дисциплинарные воздействия - это управленческие мероприятия, направленные на поддержание принятых в организации стандартов<sup>2</sup>. Выделяют два типа дисциплинарных воздействий - профилактические и корректирующие.

В большинстве организаций принята политика прогрессирующих дисциплинарных воздействий, что означает ужесточение наказаний за

---

<sup>1</sup> Вачугов, Д. Основы менеджмента. М., 2018. С. 126

<sup>2</sup> См.: Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение. СПб, 2015. С. 258.

повторные нарушения. Предполагается, что до применения более серьезных санкций сотрудник получает возможность исправиться.

Провозглашаемые ценности являются ядром культуры организации. Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов, явлений, обладающих определенной значимостью и эмоциональной привлекательностью для членов организации.

Ценности - это относительно устойчивое и социально – обусловленное избирательное отношение личности к материальным, социальным и духовным благам, это набор стандартов и критериев, которым мы следуем в жизни. Доминирующие ценности организации определяют, что следует считать важным, к чему стремиться, что хорошо и ценно для организации, а, следовательно, и для ее членов. Типичными примерами могут стать добросовестный труд, крепкая трудовая дисциплина, высокое качество продукции, демократический стиль поведения и т.д.

Организационных ценностей довольно много, поэтому постоянно предпринимаются попытки их группировки и классификации. В книге Г.А. Кузнецовой «Организационная культура как фактор эффективной управленческой деятельности» проводится различие между функциональными и элитными ценностями<sup>1</sup>.

К базовым представлениям организации относятся, на наш взгляд, ее основные ориентации, связанные с характеристическими чертами процессов: принятие решений, формулировка задач и ответственность за их реализацию, проведение контроля, наказаний и поощрений и т.п. Каждой ориентации соответствует определенная система ценностей и процедур управления:

---

<sup>1</sup> См.: Кузнецова, Г.А. Организационная культура как фактор эффективной управленческой деятельности. М., 2016. С. 71.



1. *Ориентация на прибыль* (идеология рынка) связана с ориентацией на потребителей, нацеленных на успех, конкуренцию, готовность идти на риск, достижение результатов.

2. *Ориентация на роли* (идеология бюрократизма) связана с бюрократическим характером. Здесь предпочтение отдается формальным отношениям, большое значение имеют формальные процедуры в организационных ролях.

3. *Ориентация на задачи* (идеология инновационная) связана с инновационными ценностями, предпочитающими знание, способности, инициативу и творческое увлечение людей реализацией целей и задач, одобряемых ими.

4. *Ориентация на людей* (идеология общественная) заключается в концентрировании внимания на сотрудниках организации, особенно на реализации их потребностей и интересов, создании психологического комфорта индивидуумов и групп. Как будет показано далее, в муниципальных организациях предполагается ориентация на роли. В этой связи приобретает особое значение типология функционально-ролевых характеристик муниципальной службы.

Организационная культура складывается независимо от того, занимается руководство ее формированием или нет. Вопрос состоит в том, поддерживает ли эта организационная культура эффективную работу организации, напротив, тормозит, являясь серьезным препятствием в реализации поставленных стратегических целей<sup>1</sup>.

*Факторные переменные организационной культуры.*  
Организационная культура испытывает воздействие значительного множества факторов. Эти факторы целесообразно разделить, на наш

---

<sup>1</sup> См.: Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1.

взгляд, на четыре основные группы: 1) национальные факторы, 2) факторы внешней среды, 3) факторы внутренней среды, 4) индивидуально-личностные факторы.

Роль национальных факторов в формировании и развитии организационной культуры муниципальных служащих до настоящего времени, практически, не изучена. Она может служить предметом самостоятельных монографических и диссертационных разработок, и не входит в число проблем нашего исследования, базирующегося на материалах одного из субъектов РФ. Однако нельзя не отметить, что интенсивные миграционные процессы уже в ближайшем будущем актуализируют эту проблематику и потребуют учета этнической специфики в ходе формирования и функционирования органов местного самоуправления.

Национальный фактор связан непосредственно с факторами внешней среды организации и отчасти с ними совпадает.

Муниципальная служба в РФ представляет собой открытую динамическую систему, находящуюся в неравновесном состоянии. Поэтому на формирование и развитие организационной культуры муниципальных служащих оказывают значительное влияние внешние факторы. К числу наиболее значимых из них мы относим: развитие местного сообщества; групповые и корпоративные интересы населения; социокультурные традиции. Управление организационной культурой направлено, в конечном счете, на решение трех основных задач: 1) формирование организационной культуры, 2) поддержание организационной культуры, 3) изменение организационной культуры.

Организационная культура муниципальных служащих может формироваться по-разному: стихийно и сознательно (целенаправленно). Сознательный путь ее формирования более привлекателен, по меньшей

мере, из-за трех причин. Во-первых, ускоряется процесс формирования. Во-вторых, организационная культура формируется в соответствии с заданными и желательными параметрами. В-третьих, обеспечивается управляемость процессом формирования.

Для муниципальных служащих наиболее приемлем сознательный вариант формирования и развития организационной культуры.

Завершая анализ организационной культуры муниципальных служащих как объекта управления, сделаем вытекающие из этого анализа *выводы*:

1. Организационная культура представляет собой сложное, многоуровневое явление, что становится объективной предпосылкой ее изучения с различных исследовательских позиций: поведенческой, креативной, аксиологической, нормативно-ценностной, интерактивной.

2. Содержание организационной культуры муниципальных служащих раскрывается в виде набора переменных. Динамические переменные организационной культуры связаны с процессами внешней адаптации организации и ее внутренней интеграции. Целенаправленное построение организационной культуры муниципальных служащих осуществляется в несколько этапов, начиная от выработки миссии организации и завершая оценкой успешности управленческих воздействий. В качестве факторных переменных выступают национальные факторы, факторы внешней среды, факторы внутренней среды, индивидуальностно-личностные факторы.

3. Процесс организации работы по формированию организационной культуры муниципальной службы должен носить постоянный характер, особенности формирования организационной культуры определяются тремя группами факторов: первая группа связана со специфическими характеристиками муниципальных органов власти и

статусом муниципальных служащих как профессиональной группы; вторая обуславливается статусными признаками муниципального органа: уровнем, видом муниципальной службы, функциями, которые он выполняет, а также его способностью адаптироваться к внешней среде; третья группа факторов связана с внешней средой функционирования муниципального органа и обуславливается уровнем развития российского общества, конкретного региона, муниципального образования.

## **РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Муниципальное образование «Белгородский район» Белгородской области обладает статусом муниципального района. В его состав входят 3 городских поселения – поселки Северный, Разумное, Октябрьский и 21 сельское поселение.

В районе проводится работа по совершенствованию структуры органов местного самоуправления и укреплению участников муниципального и хозяйственного управления квалифицированными и компетентными работниками.

Всего в органах местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» работает 251 человек, из них 79 человек - муниципальные служащие, мужчин - 60 человек (31 %), женщин - 172 человек (69 %).

Из общего количества работников органов местного самоуправления 100% имеют высшее образование. Большинство работников (65% по администрации муниципального образования и 78% - по городским и сельским поселениям) находятся в наиболее трудоспособном возрасте от 30 до 60 лет, причем около половины работников имеет стаж работы свыше 10 лет.

Эффективность деятельности любого властного органа напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов.

С целью закрепления правовых, организационных и финансово-экономических основ муниципальной службы муниципального района приняты многие документы, базовым является: решение совета депутатов

Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 «О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>1</sup>; в частности выработки организационной культуры муниципальных служащих: распоряжение администрации Белгородского района от 18.04.2018 г. №55 «О внесении изменений в постановление администрации Белгородского района Белгородской области» от 9 сентября 2015 года №80, «О создании по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов»<sup>2</sup>.

Реализация принятых на муниципальном уровне программ должна способствовать формированию у муниципальных служащих необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности в органах местного самоуправления муниципальных образований. Реализация Программ должна проходить при условии информирования граждан и организаций о мероприятиях, проводимых в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров муниципального района, для повышения доверия граждан к муниципальной службе, обеспечения открытости и прозрачности муниципальной службы.

Конструктивное начало социальной диагностики позволяет подготовить пути и средства для решения социальных проблем, она означает оценку фактического состояния объекта или процесса, характер а

---

<sup>1</sup> Решение совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 «О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 18.04.2018 г. №55 О внесении изменений в постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 9 сентября 2015 года №80 «О создании по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

проблем, конкретной ситуации, в том числе и в исследовании проблем формирования корпоративной культуры муниципальных служащих,<sup>1</sup>. В ходе дипломного исследования нами была проведена комплексная диагностика корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района. В анкетном опросе участвовали муниципальные служащие администрации Белгородского района, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы (опрос проводился среди муниципальных служащих администрации Белгородского района февраль-март 2019 года N = 47), большинство респондентов (48%) работают более 10 лет, до 10 лет должности в органах власти занимают 7 опрошенных, что составляет 28% от общего числа респондентов, 20% работают более 15 лет и лишь 1 респондент имеет стаж не более 5 лет.

Диагностическая модель, представленная в проведенном исследовании предусматривает выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического.

*Ценностный компонент организационной культуры* исследовался нами посредством выявления жизненных ценностей муниципальных служащих, их соотношения с корпоративными ценностями. Судя по полученным данным, наиболее важно для респондентов в жизни «семейное благополучие» (на него указали 71,4%), «комфортная атмосфера на работе» (указали 50%), «материальное благополучие» (соответственно 42,8 %). Для многих важна «содержательная

---

<sup>1</sup> См.: Девятко И.Ф. Диагностическая процедура в социологии: Очерки истории и теории. М., 2016. С. 3; Стернин И. Кодекс корпоративной этики // Стратегия и конкурентоспособность. 2015. № 3. С.56-62.

профессиональная деятельность», «возможность для творчества, самореализации» (соответственно по 21,4%)

Для респондентов достаточно важно иметь и сохранять хорошее здоровье, гарантии социальной защищенности (29,6%), рассчитывают на личный комфорт и хотят спокойно жить, не создавая себе проблем 21,4%, ориентируются на содержательный досуг, хобби 14,3%,

Существенно меньшее, практически «нулевое», значение имеют такие ценности, как «иметь собственную позицию по главным вопросам жизни вуза, города», «открыть свое дело, заняться бизнесом», «личный комфорт», «самостоятельность свобода деятельности», «высокий профессиональный уровень коллег».

*Когнитивный компонент организационной культуры.* Проведенное исследование свидетельствует о том, что сегодня абсолютное большинство сотрудников знакомо с понятием «корпоративная культура». Утвердительно на соответствующий вопрос ответило большинство из опрошенных (85,9 %). Однако часть респондентов не знает о корпоративной культуре или затрудняется идентифицировать ее содержание(14,3%) (Рис. 1).

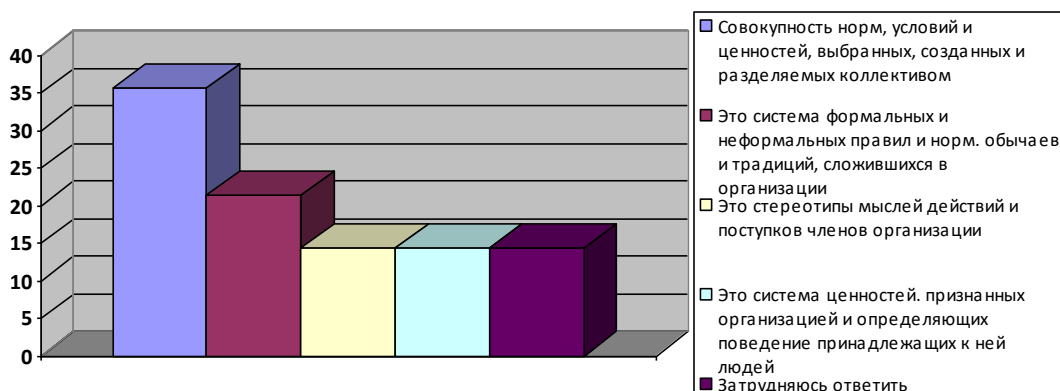


Рис. 1. Ответ респондентов на вопрос «Если слышали о понятии «организационная культура», то, что Вы в него вкладываете?»

Более половины респондентов в понятие организационной культуры вкладывают смысл, позволяющий говорить о высоком уровне компетенции персонала в данном вопросе. А именно: 35,71% считают, что корпоративная культура – это система ценностей, признанных



организацией и определяющих поведение принадлежащих к ней людей; 21,4% респондентов рассматривают корпоративную культуру как систему формальных и неформальных правил и норм, обычаев и традиций, сложившихся в организации.

Значительная часть опрошенных вкладывает в понятие организационная культура несколько иной смысл. По их мнению, корпоративную культуру следует скорее отождествлять не с организацией, а с людьми в ней работающими (с коллективом). Расхождение связано с тем, что выдвигается на первый план: коллектив или организация. При всей близости этих понятий они не тождественны.

Приобщение к организационной культуре муниципальных служащих начинается сразу после приема на работу или учебу. Для того чтобы стать полноправным членом коллектива, новому работнику недостаточно быть просто профессионалом – он должен овладеть определенными нормами и правилами, существующими признать их. От того, насколько быстро новый сотрудник начнет воспринимать и разделять ценности учреждения или организации, зависит успешность его вхождения в трудовую среду и эффективность работы.

*Диспозиционный компонент организационной культуры.*

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и формирует чувство гордости за свою организацию<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Магура М. Управление персоналом. 2017. № 1.

Для характеристики диспозиционного аспекта организационной культуры важно знать и учитывать отношение руководителей к сотрудникам.

Отношение опрошенные оценивают полярно: 36,6% отмечают в таких отношениях требовательность, 23,9% указывают на безразличие руководства к проблемам конкретного служащего, в то время как 23,3% выделяют доброжелательность, ответственность и 21,5% – уважение, внимательное отношение к мнению коллег. Отмечаются также излишняя бюрократизация, присущая администрации (19,5%), давление, ущемление прав (12,1%), доверительность, открытость, толерантность и забота о безопасности, здоровье (по 11,7%) (Рис.2).

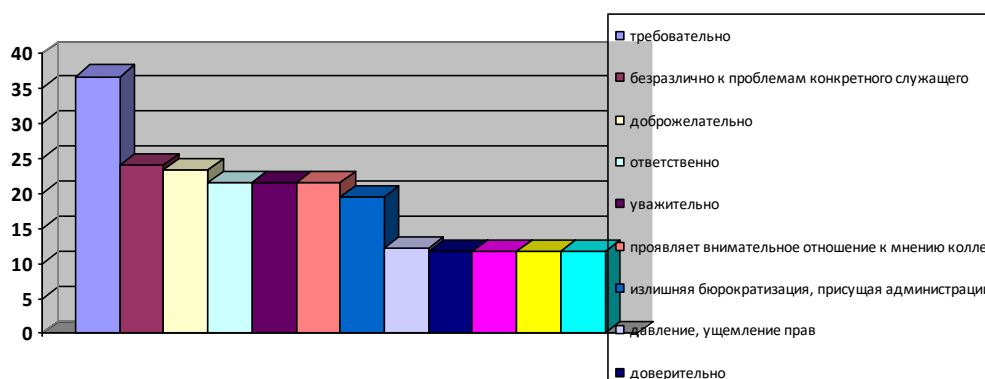


Рис. 2. Ответ респондентов на вопрос «Как относится к вам руководство?»

Если указанные отношения руководства к сотрудникам разделить на «положительные» (доброжелательность, ответственность; уважение, внимательное отношение к мнению коллег; доверительность, открытость, толерантность и забота о безопасности, здоровье) и «отрицательные» (безразличие руководства к проблемам конкретного сотрудника; излишняя бюрократизация; давление, ущемление прав), то первые из них набрали 68,2% «голосов», а вторые – 92,1%, т.е. почти на треть больше.

*Поведенческий компонент организационной культуры.* Данный компонент проявляется, прежде всего, в практическом участии служащих

в организационно значимых акциях. В число этих акций были включены: 1) налаживание межличностных отношений в коллективе, 2) разрешение конфликтов, 3) формирование традиций.

Муниципальным служащим было предложено выразить степень своего участия в этих акциях по шкале: в полной мере – иногда – не принимаю участия. С целью обработки и сравнения полученных данных преобразуем качественную шкалу в количественную. Для этого значение «в полной мере» приравняем к 1, «иногда» – 0,5, «не принимаю участия» – к 0. Путем нескольких математических действий получаем средние значения, которые можно принять за индексы поведенческой (практической) активности. Эти индексы представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Индексы практической активности государственных служащих  
(максим. значение = 1)

№№ п.п.	Поведенческие акции	
1.	Налаживание межличностных отношений в коллективе	0,55
2.	Разрешение конфликтов	0,47
3.	Формирование традиций.	0,31
	Средние значения	0,38

*Нормативный компонент организационной культуры.* Одной из важных «составляющих» организационной культуры является ее нормативный компонент.

При исследовании нормативной «составляющей» корпоративной культуры выяснялось в первую очередь мнение сотрудников о том, какими качествами должны, прежде всего, обладать человек, работающий в органах местного самоуправления. В анкету было включено для оценки 15 качеств, приведенных ниже. Оценка этих качеств колеблется в диапазоне от 50% до 7% предпочтений. Ранговые значения этих качеств по мере их убывания выглядят так (Рис.3):

Как видно из рангового перечня, респонденты отдают предпочтение морально-психологическим качествам и, прежде всего таким, как честность и дисциплинированность.

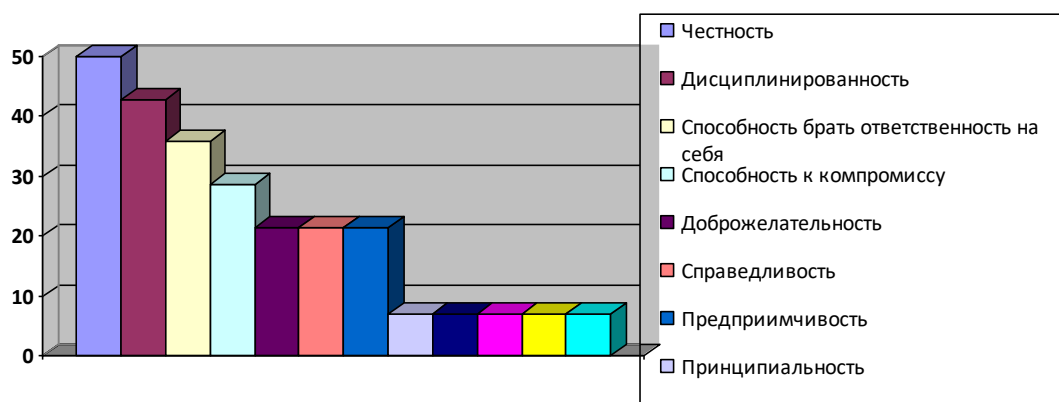


Рис.3. Ответ респондентов на вопрос «Какими качествами, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать человек, работающий в системе муниципальной службы?»

Помимо указанных качеств респонденты отметили также в своих ответах такие качества как компетентность, коммуникабельность, профессионализм, самокритичность, способность к самообразованию, правильное мировоззрение, любовь (уважение), профессиональная грамотность

Обращаясь к оценке регулятивного эффекта «чувства страха», отметим, что страх как регулирующий фактор может быть достаточно сильным стимулом действия. Однако, как показывает практика, действия, активизируемые страхом, чаще всего бывают неадекватными, а порой непредсказуемыми в своей непоследовательности и нелогичности, вследствие чего следует признать неэффективными все действия по формированию корпоративной культуры, использующие фактор страха, а не ответственности.

Таким образом, восприятие собственной ответственности сегодня является главным мотиватором нормативного поведения для большинства муниципальных служащих и, очевидно, основанием формирования корпоративной культуры.

К сожалению, желание «не выпасть» из команды определяет нормы поведения лишь каждого десятого-двенадцатого работника.

Чувство ответственности заставляет женщин (72,12%) чаще придерживаться норм, нежели мужчин (64,52%), но мужчины в большей степени (9,68%), чем женщины (7,52%) не желают «выпасть» из команды. Чувство ответственности преобладает у лиц старшего возраста, в 50-59 лет – 86,05%, а 30-летние гораздо чаще не хотят «выпасть» из команды (10%). Данные мотивы респондентов не соотносятся с их стажем работы.

Важной нормативной «составляющей» организационной культуры выступает письменно закрепленный «кодекс поведения муниципального служащего» о правилах поведения. Введение такого нормативного документа поддерживают 83% опрошенных. Затруднились с определением своего отношения 12,7%, остальные 4,3% дали ответ «нет».

Рассматривая нормативный аспект организационной культуры, мы коснулись еще одного компонента – мотивационного.

#### *Мотивационный компонент организационной культуры.*

Мотивационный компонент корпоративной культуры исследовался посредством анализа стимулов, побуждающих сотрудников к эффективной работе. При этом соответствующий вопрос был сформулирован таким образом: «Какие ценности являются стимуляторами Вашей работы в организации?» Полученные данные приведены в таблице 2.

Таблица 2.

Оценка сравнительной значимости ценностных стимулов эффективной работы, в %

Ценностные стимулы	% опрошенных
Деньги, зарплата	100
Благоприятные условия работы	28,6
Чувство причастности к большим и важным событиям	21,4
Возможность отличиться	14,3
Гордость за своё мастерство	14,3
Патриотизм	14,3

Личный комфорт	7,1
Возможность помочь семье или другим людям	7,1
Религиозные чувства	0
Другое	0

Как и ожидалось, 100% опрошенных указали на деньги, зарплату: Второй по значимости стимулятор – благоприятные условия работы (чистота, спокойная обстановка, отдельный кабинет): 28,6% . Третий по значимости стимулирующий фактор – чувство сопричастности к большим и важным событиям (21,4%).

Достаточно высоко оценивается роль и такого стимула, «Возможность отличиться», «Гордость за своё мастерство», «Патриотизм» - соответственно по 14,3%

И еще один значимый стимул – «личный комфорт» (7,1) практически уравнен с показателем «возможность помочь семье или другим людям» (7,1%). Роль остальных стимулов в побуждении к эффективной работе значительно меньше. «Религиозные чувства» как мотивирующий фактор не отметил ни один респондент.

При исследовании мотивационного компонента организационной культуры респондентам – было предложено ответить на вопрос о том, какие из стимулов наиболее важны для них. В перечень возможных для выбора стимулов были включены: повышение оплаты труда, предоставление социальных благ и льгот, перспективы повышения по службе, благоприятная атмосфера в коллективе, ощущение полезности своей деятельности, поддержка и одобрение руководства.

Наибольшее число предпочтений, получил мотив «материальная заинтересованность» (42,8%). Второе место по рейтингу предпочтительности занимает мотив «желание самосовершенствования» (35,7%). Следующий по рейтингу значимости мотивов – «удовлетворение от своей деятельности», который получил в среднем 28,6% предпочтений. Немаловажное значение имеют также «желание самореализации» (21,4%).

Несколько ниже мотивационный потенциал стимулов «принуждение» (14,3%) и «желание продвинуться по служебной лестнице» (7,1%).

Судя по данным социологического опроса, для женщин в гораздо большей степени (52,2%), чем для мужчин (38,7%), значима благоприятная атмосфера в коллективе, а у мужчин большую роль играет поддержка руководства (30,7% против 17,7% у женщин). Повышение оплаты труда наибольшее значение имеет для респондентов в возрасте 30-39 лет (82,0%), впрочем, как и предоставление льгот (40,3%), а перспектива повышения важна более молодым сотрудникам в возрасте до 30 лет (43,3%). Для людей старшего возраста важнее ощущение полезности своей деятельности.

Отвечая на вопрос «чего вы ожидаете от работы в органах муниципальной власти?», мнения респондентов разделились следующим образом, подавляющее большинство хотят иметь возможность профессионального роста 57,1%, надеются на хорошую социальную поддержку 35,7%, рассчитывают на хорошую работу в команде еще 35,7% и еще 14,3% рассчитывают, что занятость в госслужбе даст им гарантию сохранения рабочего места. На «нулевой» отметке оказался в данном случае такой показатель как ожидание хороших отношений с коллегами. Проводя сопоставление с ответами респондентов по другим вопросам анкеты, можно с большой долей уверенности сказать, что данный показатель не выбран в контексте «ожиданий», т.к. проводимая организационная работа внутри обследуемого подразделения фактически позитивно решает вопрос о возможности организации командной работы каждого работника подразделения.

Мотивационный компонент организационной культуры исследовался посредством анализа стимулов, побуждающих сотрудников к эффективной работе. Работники отдают явное предпочтение повышению

оплаты труда (85,7%), половина сотрудников ориентированы на ощущение полезности своей деятельности (50%). Работа в коллективе должна сопровождаться благоприятной атмосферой его организации, так считают 42,9% опрошенных. Заинтересованность в предоставлении социальных благ и льгот, которые обеспечивает работа на муниципальной службе, важна для каждого третьего (21,4%). Достаточно важно иметь поддержку и одобрение руководства (35,7%), не исключено, что именно от этого и будет зависеть перспектива продвижения по службе (35,7%).

Таким образом, мотивационная система не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, отражая в большинстве своем либо материальный, либо моральный компонент заинтересованности сотрудников.

Важный компонент организационной культуры – *информационный (коммуникативный)*.

В системе муниципальной службы процесс распространения информации должен осуществляться на основе современных информационно-компьютерных технологий. Однако опрос показал, что пока преобладают традиционные каналы информационного обмена

Важным источником информации являются также служебные записки руководства (57,1%). Важнейшим источником информации о происходящих и предстоящих мероприятиях остаются, по мнению половины респондентов планерки, собрания и совещания. Из личной беседы с руководством получают информацию в среднем 43% муниципальных служащих. Многие сотрудники (в среднем 14,3%) черпают информацию из личного общения с коллегами. При коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом руководитель может проявлять корректность, дипломатичность и уважение к личности. Но коммуникации имеют такой



характер, который не стимулирует нижестоящий персонал неукоснительно выполнять распоряжения и пожелания руководителя.

Необходимо отметить, что ресурсы письменных объявлений и многотиражных газет задействованы не в полной мере, так как ни один из респондентов на эти источники не указал, как на источники получения информации о распоряжениях руководства.

Для мужчин более значимыми источниками информации являются: личная беседа с руководством (37,10%), планерки (64,52%). Женщины чаще пользуются: служебными записками руководства (21,24%), личное общение с коллегами (25,66%). Сотрудники старшего возраста 50-59 лет предпочитают получать информацию непосредственно из уст руководства (39,53%), для 30 летних почти безальтернативной формой являются планерки и собрания (51,11%). Осуществляя коммуникации с коллективом руководитель, с трудом кооперирует общие усилия для достижения поставленных задач, не всегда способен оптимизировать психологический климат и повысить сплоченность сотрудников.

*Интерактивный компонент организационной культуры.*  
Неотъемлемой частью корпоративных отношений на муниципальной службе является укрепление атмосферы дружеского взаимопонимания и поддержки, коллективизма и товарищества.

Коллеги стремятся помочь друг другу, о чем свидетельствует абсолютное большинство (71,4%) положительных ответов на вопрос: «Принято ли помогать друг другу в коллективе Вашего подразделения?», 14,3% затруднились с ответом на данный вопрос, и еще 7,1% ответили «нет».

Тем не менее, почти каждый пятый из опрошенных либо не ответил на вопрос, либо ответил отрицательно. Следовательно, внутриаганизационная взаимопомощь является не вполне оптимальной.

Однако отметим, что подавляющее большинство 85,7% муниципальных служащих указывают, что к ним часто обращаются за помощью другие сотрудники и главное они готовы всегда прийти на помощь

Развитию неформальных отношений между сотрудниками способствуют коллективные мероприятия. Так, в начале года проводятся общие собрания трудовых коллективов, а так же День здоровья, в ходе которого сотрудники, при желании с семьями выезжают в зону отдыха, где проходят спортивные соревнования, творческие конкурсы и т. д.

Важный компонент организационной культуры – *эмоциональный*. При анализе этого компонента выяснялось в частности, с каким чувством муниципальных служащие приходят на работу и уходят домой.

Сотрудников испытывают положительные чувства, приходя на работу 50%, тех кто испытывает напряжение по разным причинам еще 42,9%, т.е. практически вторая половина работников, 7,1% считают, что им на работе лучше чем дома. Напряженность выражается и в том, что ни с радостью, и нетерпением никто из опрошенных на работу не отправляется, в тоже время нет таких кто бы с нетерпением ожидал выходя на пенсию.

Ниже приведены развернутые ответы респондентов на вопрос «С каким чувством Вы уходите с работы?» (Рис.4).

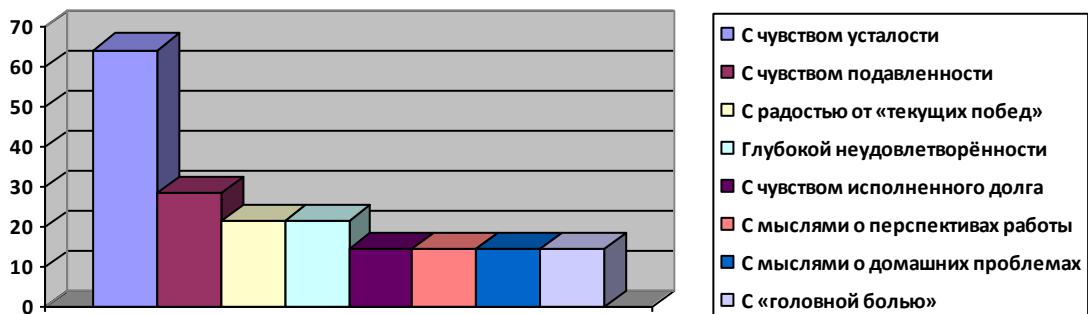


Рис. 4. Ответ респондентов на вопрос «С каким чувством Вы уходите с работы?»

В эмоциональном состоянии работников, преобладают все же в основном положительные эмоции. Почти половина респондентов уходит с работы с радостью от «текущих побед», выполненного долга, с мыслями о перспективах работы, что в сумме составляет 53,9% опрошенных. Вместе с тем многие служащие сильно устают в течение рабочего дня (64,3%). Значение данного показателя трудно оценить однозначно.

Завершая многоаспектный анализ корпоративной культуры госслужбы, обратимся еще к одному аспекту – морально-психологический.

*Морально-психологический компонент организационной культуры.* Поддержка и внимание со стороны руководства, сознательная забота о коллективе, желание сделать место работы лучше – ключевые факторы, определяющие благоприятный морально-психологический климат.

Руководству желательно делегировать сотрудникам некоторые полномочия, а также ответственность, привлекать сотрудников к принятию управленческих решений, организовывая контроль за конечными результатами их работы.

Показателями морально-психологического климата организации являются: *уровень сплоченности* (основной показатель) – степень интеграции членов организации, основанной на общности целей и интересов, и являющейся следствием согласия людей по поводу соблюдения обязанностей и моральных норм; *идентификация личности с организацией* – усвоение групповых норм и правил поведения, формирование и развитие приверженности традициям; *уровень удовлетворенности трудовой деятельностью* – интегральный показатель, представляющий собой совокупность частных уровней удовлетворенности сотрудника основными элементами трудовой ситуации: содержанием деятельности, ее условиями, организацией, материальной стороной, межличностными отношениями по вертикали и горизонтали.

Для анализа и характеристики морально-психологического климата в коллективе использованы два показателя – характер межличностного восприятия и уровень межличностной толерантности. Результаты опроса

свидетельствуют о наличии довольно высокого уровня толерантности в коллективе муниципальных служащих. Подавляющее большинство (92,9%) довольны отношениями с коллегами и воспринимают их как партнеров (64,3%). Особую значимость отмечают респонденты для такого показателя как выполнения работы с хорошо взаимодействующими между собой сотрудниками муниципальной службы, ответ был получен практически однозначный – 92,8% ответили «да».

При этом гендерные особенности восприятия коллег не выявляются. В качестве приятелей к коллегам в большей степени относятся сотрудники в возрасте до 39 лет и с небольшим стажем работы до 5 лет. Для людей старшего возраста коллеги чаще партнеры, либо они им безразличны.

Удовлетворения аспектами профессиональной деятельности довольны своей профессией 85,7%, выполняемой работой в целом 71,4%, отношениями с коллегами 58,3%, отношениями с руководством 57,4%, возможностью профессиональной реализации 35,7%. Сложности вызывают перспективы профессионального роста 28,6% респондентов высказывают недовольство, а еще 42,9% затруднились с ответом, видимо не обнаруживая в данное время реальных перспектив оптимального продвижения в карьерном росте.

Комплексная диагностика состояния организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района, по предлагаемой диагностической модели исследования, предусматривающей выделение десяти (аспектов) компонентов организационной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического, **выявила следующие проблемы:**

Ценности, в трудовом коллективе среди муниципальных служащих администрации Белгородского района, не всегда связаны друг с другом, могут возникать ситуативно, нормативная поддержка ценностей неоднородна и динамична, существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм, а часть возникли стихийно.

Динамика показателей профессионального, личного, социального и экономического развития трудового коллектива не имеет явно выраженной положительной тенденции. Примерно на одном уровне находится ресурсное обеспечение: материальные, финансовые мощности, информационная и технологическая обеспеченность, кадровый состав.

В трудовом коллективе среди муниципальных служащих администрации Белгородского района не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников.

При введении инновации требуется адаптационный период, период декларирования требований растянут. При принятии решений могут возникать разделение коллектива на группы с разными мнениями. Эффективность деятельности организации при отсутствии руководителя может снижаться.

Мотивационная система не достаточно стимулирована, отражает в большинстве своем либо материальный, либо моральный компонент заинтересованности сотрудников.

В организации имеется ограниченный набор оценки деятельности и компетентности сотрудников, оценка не имеет системы, при оценке

сотрудников руководитель часто опирается на собственное экспертное мнение.

При коммуникации руководитель: а) осуществляя коммуникации с коллективом, с трудом кооперирует общие усилия для достижения поставленных задач, не всегда способен оптимизировать психологический климат и повысить сплоченность сотрудников; б) может проявлять корректность, дипломатичность и уважение к личности.

Муниципальные служащие администрации Белгородского района, как сотрудники организации не всегда способны самостоятельно оценивать собственную деятельность, как в процессе выполнения задачи, так и после ее завершения, персонал не имеет достаточных способностей и навыков для коррекции собственных действий и приведения результатов труда к действующим в организации нормам или эталонам, сотрудники организации не всегда способны производить самостоятельный периодический, текущий и завершающий контроль за выполнением поставленных задач, без постоянного контроля со стороны снижают эффективность деятельности.

Сотрудники готовы работать в организации за определенные моральные и материальные выгоды. При отсутствии соответствующих условий готовы искать новое место работы.

Муниципальные служащие администрации района имеют неформальные контакты, которые негативно влияют на психологический климат в организации, снижают эффективность деятельности и нарушают трудовую дисциплину.

Деловые коммуникации между подчиненными не всегда отличаются информативностью, динамичностью и прозрачностью. Может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение.

Комплексная диагностика состояния организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области и актуальных проблем ее развития приводит к следующим **выводам**:

1. Большинство муниципальных служащих знакомо с понятием «организационной культуры». При этом они узнают о ней больше из наблюдаемых поведенческих реакций, чем из формально декларируемых принципов организационной политики, которые обычно формулируются в виде заявлений, лозунгов, призывов.

2. Нормативное поведение муниципальных служащих администрации Белгородского района является одной из значимых функций организационной культуры, в целом она выполняет эту функцию, главным основанием и мотиватором нормативного поведения служащих является чувство ответственности. Важную роль играет также традиционно-ритуальное основание нормативного поведения. Только незначительная часть служащих утверждает, что придерживается общих норм и правил под страхом наказания; муниципальные служащие утверждают, что вполне ощутимы изменения в социально-психологическом климате. Корпоративная среда характеризуется сравнительно высоким уровнем комфортности взаимоотношений. Подавляющее большинство из них довольны отношениями с коллегами и воспринимают их как партнеров. Большинство работают с полной отдачей сил, качественно выполняет свою работу, потому что получают удовлетворение от профессиональной деятельности. Коллеги чаще всего стремятся помогать друг другу.

4. Оптимизация, т.е. формирование и совершенствование организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области возможно посредством

соответствующих социальных технологий и проектной деятельности, которые выступают способом выбора и осуществления лучшего варианта по критериям результативности и эффективности.



### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

В ходе комплексного исследования, проведенного во втором разделе дипломного проекта, нами были выявлены некоторые проблемы корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области, которые требуют разрешения.

Организационная культура муниципальных служащих требует постоянного изучения, и, если она не отвечает современным тенденциям, должна быть подвержена изменениям. Культура организации оказывается приемлемой для определенного периода времени и условий<sup>1</sup>. Это диктует необходимость разработки комплекса мер, направленных на формирование ценностно-ориентационной системы и поддержания положительного социально-психологического климата данной организации.

Организационная культура муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области формируется на основании четырех основных источников: нормативно-правовые документы; представления и ценностные ориентации руководителей организации; коллективный опыт деятельности гражданских служащих; взгляды и ценности, привнесенные новыми членами организации.

При первостепенной значимости личности руководителя организационной культуры, формируется в процессе коллективного накопления опыта членами организации. Они участвуют в выделении из внешнего окружения важного и неважного для организации, в

---

<sup>1</sup> Мильнер Б.З. Проблемы теории организации. М., 2012. С. 18.; Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: изучение и практика. М., 2010.

разработке способов измерения достигнутых результатов, в объяснении успехов и неудач и т.д. Новыми членами организации могут быть привнесены иные взгляды, представления, ценности.

В процессе формирования организационной культуры муниципальной службы, декларируемые принципы должны найти свое отражение в представлениях, образцах поведения, языке служащих, символике муниципального органа. Общие принципы, закрепленные в нормативно-правовых документах<sup>1</sup>.

Выделяем принципы формирования организационной культуры муниципальной службы, которые показаны в таблице 3. Они реально доказывают необходимость развития и совершенствование организационной культуры муниципальной службы.

Таблица 3

Принципы формирования организационной культуры

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений назначений организации	Культура должна выражать не только отношения между членами организации, но и комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов, в частности ее цели, характер деятельности, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы
Историчность	Культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер государственной системы, стиль управления

<sup>1</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 18 апреля 2018 г. №55 О внесении изменений в постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 9 сентября 2015 года №80 «О создании по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать в государственной системе со слабой культурой сильную, и наоборот, или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом - все зависит от конкретных условий
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования системы муниципального управления должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния

Реальное поведение людей в организации не всегда соответствует его декларируемому принципам или, иначе говоря, эталону. Между реальным и эталонным поведением практически всегда имеются расхождения, что вызывает необходимость воздействия на реальное поведение с целью его изменения в направлении эталонного поведения. Это воздействие может быть названо регулированием. Регулирование организационного поведения – это направленное воздействие на поведение людей в организации с целью обеспечения его соответствия поведенческому эталону (эталонному поведению). Сотрудники организации могут придерживаться одних и тех же или различных эталонных представлений. Эталон поведения, одобренный организацией, является корпоративной нормой. Часть норм зафиксирована письменно (законы, распоряжения, регламенты). Это – так называемые писаные или институциональные нормы. Другие нормы – неписаные – не зафиксированы письменно, они подразумеваются и действуют по традиции, обычаю или привычке.

Регулирование возможно при двух условиях: во-первых, при наличии поведенческих эталонов, во-вторых – при расхождении реального и эталонного поведения сотрудников организации. Если эти расхождения становятся значительными и начинают угрожать жизнедеятельности организации и ее отдельных членов, то возникает

необходимость в устранении этой угрозы, т.е. в регулировании организационного поведения. В роли субъектов регулятивного воздействия выступают руководство организации, ее персонал как социальная группа, а также отдельные сотрудники. Регулятивное воздействие руководства на организационное поведение осуществляется чаще всего через административные санкции, группы – через неформальные санкции. Отдельные индивиды также пытаются изменить поведение сотрудников посредством убеждения или внушения, информационного или психологического давления.

Особый характер организационной культуры профессиональной деятельности муниципальных служащих обуславливается спецификой выполняемых задач по реализации функций муниципального управления, их общественно-полезной масштабностью. Выделение корпоративной культуры муниципальных служащих позволяет определить присущие ей характеристики:

- сфера профессиональной деятельности – несение службы в органах муниципальной власти;

- предмет труда - информация, которая также и средство воздействия на управляемых (обслуживаемых) наряду с принуждением, побуждением, поощрением и т.д.;

- продукты труда — управленческие решения и их последствия.

Организационная культура муниципальных служащих имеет свои профессиональные особенности: возможность влияния на окружающих людей, на отношения внутри коллектива; знание законодательства и следование нормам права; требования дисциплины, регламентированность деятельности; оригинальность и творческий подход в решении конкретной ситуации; высокий уровень ответственности за принимаемые решения и совершаемые действия;

публично-правовой характер отношений с гражданами и организациями, с которыми они вступают во взаимодействие в процессе выполнения функций государственного управления.

Муниципальные служащие выступают *субъектами* управления, находясь во взаимосвязи с его объектами - общественными, государственными, муниципальными, частными институтами, организациями, гражданами, иностранцами и лицами без гражданства. Что же касается сферы муниципального управления как профессии муниципальных служащих, то представления о ней и критерии профессионального отбора выстраиваются в зависимости от идеалов и норм научной рациональности, а также под влиянием общественно-государственных ценностей, доминирующих политических ориентиров и личностных предпочтений. В этом смысле значительная часть требований к профессиональной деятельности муниципальных служащих формируется исходя из установок политической культуры, управленческих способностей и нравственно-волевых предпочтений.

Выделяются связи между организационной культурой муниципальной службы и стратегией деятельности местных организаций:

- стратегия выживания в доминирующем внешнем окружении упрочняет сложившуюся систему ценностей и норм поведения муниципальных служащих. В то же время проведение стратегических изменений и разработка стратегий, направленных на развитие организации, ограничиваются существующей традиционной консервативной корпоративной культурой;

- корпоративная структура усиливает существующую систему ценностей в основном посредством идентификации сотрудника с точки зрения должности, формальной компетентности, связей с руководителем и коллективом. При этом корпоративная структура является

выразительным символическим продуктом традиционной корпоративной культуры муниципальной службы;

- существующая организационная культура, провозглашая в качестве основных ценностей дисциплину, соблюдение формального порядка, иерархии подчинения, предопределяет формализованность процесса принятия решений. В то же время реализуемая модель процессов принятия решений в управлении организацией усиливает бюрократический характер корпоративной культуры муниципальной службы.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;

- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;

- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. *Первый* представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение *второго* способа начинается с нижних уровней организации. Руководители должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации.

Для более подробного анализа способов и направлений решений перечисленных проблем необходимо разработать **проект «Управление развитием организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области в 2019 – 2021 годах»**, представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками (см. Приложение 1). Цель проекта - запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект, при этом цель проекта должна:

- отражать ожидаемый полезный эффект от исполнения проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется

проект.

### **1. Обоснование проектных мероприятий.**

Повышение уровня организационной культуры муниципальных служащих формирование целесообразных ориентаций, установок, норм, отношений выступают в качестве важного условия эффективного функционирования аппарата администрации на благо общества.

Корпоративные нормы являются внутренним стержнем организационной культуры муниципальной службы, в том числе муниципальных служащих администрации Белгородского района, действенной стороной «коллективного сознания». Поэтому, формирование культурной среды в администрации Белгородского

района Белгородской области адекватной ее предназначению, превращается в важное средство оздоровления самой указанной структуры и формирования позитивной ценностной ориентации нового поколения муниципальных служащих.

Общие принципы, закрепленные в нормативно-правовых документах.

Разрешение существующего противоречия между социальными ожиданиями, относящимися к муниципальным служащим, с одной стороны, и ценностями, определяющими принципы их деятельности и нормы поведения по отношению к обществу, с другой, позволит создать условия для повышения эффективности деятельности муниципальных органов и системы муниципальной службы. Данная проблема является основанием для разработки соответствующего проекта.

## **2. Цели и задачи внедрения проекта.**

Целью проекта является формирование организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области, способствующей повышению эффективности муниципального управления в соответствии со стратегией социально-экономического развития Белгородской области.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих основных задач:

- разработка идеологической модели организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;
- разработка и внедрение нормативно-регулятивного механизма управления организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;
- технологическое обеспечение процесса управления



организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.

### **3. Целевая группа участников проекта.**

В качестве целевой группы проекта выступают:

- муниципальные служащие администрации Белгородского района Белгородской области;
- органы исполнительной власти;
- институт управления НИУ «БелГУ» и кафедра социальных технологий НИУ БелГУ;

### **4.Сроки реализации проекта**

Предлагаемый к реализации проект рассчитан на 2019-2021г.г.

### **5. Состав мероприятий:**

Мероприятие 1. Определение проблемного поля элементов организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области, анализ состояния и перспектив, определения индикаторов возможных угроз:

- привлечение внешних экспертов и консультантов в области управления и формирования организационной культуры;
- формирование идеологической основы организационной культуры, направленной на реализацию стратегических направлений и развитие муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области как правового института;
- разработка нормативно-регуляционного механизма поддержания и оптимизации организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;

Мероприятие 2. Исследование проблемного поля организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области:

- построение реальной модели идеологической компоненты организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области,
- определение узких мест в организации процесса управления формированием идеологии организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области
- определение запроса на формирование идеологической основы организационной культуры, включение существующей модели в рамки предполагаемой идеологии.

Мероприятие 3. Разработка модели корпоративной культуры с учетом требуемой коррекции элементов:

- диагностика состояния ценностно-нормативного компонента организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района;
- разработка нормативно-регулятивного механизма, технологического реестра поддержки организационной культуры, определение рекомендуемого мотивационного воздействия;
- разработка технологического сопровождения внедрения организационной культуры и формирование нормативно-регулятивного механизма;

Мероприятие 4. Внедрение разработанной модели организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района;

- составление и утверждение плана работы по оптимизации корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;
- технологическое оснащение идеологической модели корпоративной культуры.

Мероприятие 5. Мониторинг и коррекция показателей организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.

#### **6. Планируемые результаты проекта:**

1. повышение уровня управляемости процессов формирования и развития организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;

2. корпоративное и технологическое обеспечение процессов управления организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.

#### **7. Оценка эффективности проекта.**

В результате реализации проекта должно быть обеспечено:

1. обеспечение достижения уровня соответствия профессиональных компетенций (согласно картам компетенций муниципальных служащих) не менее чем у 50% муниципальных служащих ежегодно не менее 75%;

2. Увеличение доли муниципальных служащих администрации Белгородского района, принятых на обучение по программам подготовки квалифицированных служащих, в общей численности принятых до 95%;

3. Обеспечение доли специалистов, прошедших обучение в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров, от общего количества специалистов, 85% ежегодно, реализация мероприятий позволит повысить эффективность организационной культуры муниципальных служащих;

4. увеличение доли молодых людей в возрасте до 35 лет, вовлеченных в общественную деятельность, до 62,2 %;

5. применение мер административной ответственности позволит повысить уровень корпоративной культуры муниципальных служащих

Белгородской области, приведет к существенному снижению уровня коррупции в сферах деятельности;

б. изучение проблем корпоративной культуры органов власти поможет понять тенденции социального развития вверенных организаций и рассмотреть перспективные планы формирования кадровой политики Белгородской области.

### **8. Ресурсное обеспечение проекта.**

Ресурсное обеспечение проекта включает в себя такие составляющие, как:

– нормативно-правовое обеспечение постановлением Правительства Белгородской обл. «Об утверждении государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 -2020 годы» от 30 декабря 2013 N 530-пп (ред. от 25.08.2014) и др.

– мониторинг проводимых мероприятий, общественного мнения об эффективности муниципальной службы и результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

– финансовое обеспечение (целевое бюджетное финансирование – средства муниципального бюджета, привлеченные средства). Объемы и источники финансирования Проекта утверждаются ежегодно при формировании Программы муниципального бюджета на 2019 и последующие годы, на весь период реализации за счет средств муниципального бюджета предусматривается 428320 рублей, в том числе:

на финансирование I этапа реализации подраздела (2019 – 2020 годы) - 238240 рублей;

на финансирование II этапа реализации подраздела (2020 – 2021 годы) - 190080 рублей.

Финансовое обеспечение подразумевает финансирование проекта, которое будет производиться из средств муниципального бюджета.

Таким образом, рассмотрев основные положения третьего раздела дипломного проекта совершенствование управления развитием организационной культуры муниципальных служащих, можно сделать следующие выводы:

1. Организационная культура муниципальных служащих требует постоянного изучения, и, если она не отвечает современным тенденциям, должна быть подвержена изменениям. Культура организации оказывается приемлемой для определенного периода времени и условий. Это диктует необходимость разработки комплекса мер, направленных на формирование ценностно-ориентационной системы и поддержания положительного социально-психологического климата данной организации.

2. Успешная деятельность по формированию и развитию организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области невозможна также без ее мониторинга. Целесообразно выделение таких показателей как: функциональность, социальная интеграция (социальное сплочение), единая команда, социальная причастность, социальная самодифференциация, имидж, корпоративный интерес, социальный обмен, социальная самореализация, социальная удовлетворенность.

3. Для более подробного анализа повышения уровня организационной культуры муниципальной службы, в том числе ее конкретных подразделений на уровне региона, целесообразно провести анализ ее формирования (ориентаций, установок, норм, отношений способов и направлений решений), и на проектной основе организовать работу и внедрить проект «Управление развитием организационной

культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области в 2019 – 2021 годах», представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования: выделены и охарактеризованы концептуальные подходы к изучению организационной культуры; показаны особенности организационной культуры муниципальных служащих; разработана теоретическая модель управления организационной культурой; выделены и описаны пять групп переменных организационной культуры; проанализировано состояние организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района; обоснованы принципы успешного управления развитием организационной культуры муниципальных служащих; предложен механизм управления формированием и развитием организационной культуры муниципальных служащих.

Организационная культура представляет собой сложное, многоуровневое явление, что создает объективные предпосылки ее изучения с различных методологических позиций. Наибольшее распространение в научной литературе получили поведенческий, креативный, ритуально-символический, аксиологический, интеракционный, нормативно-ценностный подходы.

Успешное управление организационной культурой муниципальных служащих возможно на основе диагностики ее реального состояния и развития. Исследования, проведенные среди муниципальных служащих Белгородского района, показывают, что понятие «организационная культура» ассоциируется, прежде всего, со стереотипами организационного поведения, а также с организационными ценностями и нормами. На первых двух местах по рейтингу значимости оказываются ценности «деньги, зарплата» и

«благоприятные условия труда». При этом, мужчины отдают предпочтение первой из этих ценностей, женщины - второй.

С целью совершенствования управления организационной культурой муниципальных служащих руководителям и специалистам органов муниципального управления рекомендуется:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди муниципальных служащих, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» муниципальных служащих.;

- планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, продвижении);

- введение льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в организации установленное число лет;

- установление дня рождения организации со статусом выходного дня по возможности);

- создание музея организации, видеоматериалов;

- регулярное информирование сотрудников о достижениях в работе организации;

Комплексная диагностика состояния корпоративной культуры указанного подразделения предусматривала выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического, **выявила следующие проблемы:** ценности в организации не всегда связаны друг с другом, могут возникать ситуативно, нормативная поддержка ценностей неоднородна и динамична; динамика показателей профессионального, личностного, социального и экономического развития трудового коллектива не имеет



явно выраженной положительной тенденции; в трудовом коллективе не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: ряд этических правил поведения постоянно нарушается; эффективность деятельности организации при отсутствии руководителя может снижаться; мотивационная система не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий, отражая в большинстве своем либо материальный, либо моральный компонент заинтересованности сотрудников; в организации имеется ограниченный набор оценки деятельности и компетентности сотрудников; руководитель осуществляя коммуникации с коллективом, с трудом кооперирует общие усилия для достижения поставленных задач, не всегда способен оптимизировать психологический климат и повысить сплоченность сотрудников; сотрудники организации не всегда способны самостоятельно оценивать собственную деятельность, как в процессе выполнения задачи, так и после ее завершения; деловые коммуникации между подчиненными не всегда отличаются информативностью, динамичностью и прозрачностью, может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение.

Оптимизация, т.е. формирование и совершенствование организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области возможно посредством соответствующих социальных технологий и проектной деятельности, которые выступают способом выбора и осуществления лучшего варианта по критериям результативности и эффективности.

Завершая анализ формирования и развития организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района, в связи с необходимостью улучшения качества целенаправленной

исследовательской работы **сформулируем некоторые предложения и рекомендации:**

1. Для решения задачи формирования единых представлений муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области о целях и принципах деятельности государственных органов и обеспечения соответствия реальной корпоративной культуры декларируемой рекомендуется: уточнить цели деятельности; ориентировать муниципальных служащих не только на процесс, но и на результаты деятельности; сформировать систему оценки труда и персонала, субъектами которой должны быть руководители, представители общественности, что позволит обеспечить контроль процесса изменений организационной культуры.

2. Способом оптимизации процессов формирования организационной культуры должна являться технология социального проектирования корпоративной культуры, включающая четыре основных компонента.

3. Для повышения уровня управляемости процессов формирования и развития организационной культуры муниципальных служащих необходимо разработать проект «Управление развитием организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области в 2019 – 2021 годах», для чего:

– создать рабочую группу по разработке эффективной стратегии по формированию позитивного образа современного муниципального служащего;

– организовать технологическое обеспечение мониторинга проводимых мероприятий, предусмотреть его финансовое обеспечение

(целевое бюджетное финансирование, средства муниципального бюджета, привлеченные средства);

– дополнительно организовать проведение социологического исследования «Современный государственный и муниципальный служащий» для выявления: механизмов формирования и функционирования образов государственного / муниципального служащего области; места и роли образов государственного / муниципального служащего в процессах формирования и функционирования общественного мнения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Устав муниципального образования «Белгородский район» Белгородской области [Электронный ресурс]: принят решением совета депутатов Белгородского района от 31 июля 2007г. № 309 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области [Электронный ресурс]: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67. - Режим доступа: <http://www.beluno.ru/activities/gos-slugba.html>.

5. О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс]: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72. - Режим доступа: <http://www.beluno.ru/activities/gos-slugba.html>.

6. Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2012 года № 212-р. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/923005892>.

7. Абрамова, С.Г., О понятии «корпоративная культура» [Текст] / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. – Москва: ПРОГРЕСС, 2018– 178 с.

8. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика [Текст] / В.М. Анисимов. - М.: Наука, 2015. - 348 с.

9. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – Москва.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 280 с.

10. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ. ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. – Москва: Изд-во РАГС, 2013. – 209 с.

11. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика [Текст] / О.С. Анисимов. –2014. – №2. – С. 3-4.

12. Анциферова, И.В. К оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв в контексте компетентностного подхода [Текст] / И.В. Анциферова, Е.Н. Фурман // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия «Социология». – 2013. – № 10 (1). – С. 113-124.

13. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев; Тульский ин-т экономики и информатики, Академия наук соц. технологий и мест. самоуправления. – Белгород: обл. тип., 2014. – 339 с.

14. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2013. – 116 с.

15. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов; М-во образования и науки РФ, ФГАО УВПО «Белгор. гос. нац. исслед. ун-т». – Белгород: КОНСТАНТА, 2013. – 182 с.

16. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века: монография [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2015. – 368 с.

17. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. – Москва: Изд-во РАГС, 2013. – 310 с.

18. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. – Москва: Изд-во РАГС, 2012. – 488 с.

19. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – №4. – С. 18-21.

20. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 20. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

21. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – №5. – С. 31-34.

22. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] /

А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23-29.

23.Божен ов, С.А. От муниципальной власти ждут перемен [Текст] / С.А. Божен ов: выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. – 2013. –30 августа.

24.Божен ов, С.А. Стратегическое развитие города Белгорода: итоги и перспективы [Текст] / С.А. Божен ов // Управление городом: теория и практика. – 2013. – №1(8). – С. 16-19.

25.Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст]/ Л.С. Вечер. – Москва: ФОР УМ, 2013. – 223 с.

26.Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. – Москва: Экономика, 2013. – 414 с.

27.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ И.А. Алкаев, А.С. Изолитов; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. – Москва: Юрайт, 2014. – 364 с.

28.Государственная и муниципальная служба [Текст]/ А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. – Москва: Юрайт, 2014. – 555 с.

29.Данкин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данкин, О.В. Маттейс. – Белгород, 2012. – 306 с.

30.Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – №7. – С. 21-26.

31.Добрен ьков, В.И. Упр авление чело вческими р есурсами: социальн о-психологический подход [Текст] / В.И. Добрен ьков, А.П. Жабин, Ю.А. Афон ин. – Москва: КДУ, 2014. – 360 с.

32.Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – Москва: Статус, 2013. – 666 с.

33.Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 66-73.

34.Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 206 с.

35.Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. – Белгород: Белгород, 2014. – 259 с.

36.Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Д.Ю. Знаменский. – Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. – 179 с.

37.Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

38.Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала



России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

39.Иванов, С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. – 2013. – 14 ноября.

40.Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. – Р-н-Д, 2013. –23 с.

41.Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2013. – № 1. – С. 5-11.

42.Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 191с.

43.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – Москва: Инфра – М, 2012. – 477 с.

44.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №7. – С. 12-22.

45.Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики. – Москва: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

46.Кан даур ова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кан даур ова, С. Сидор кин а // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 22-26.

47.Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.

48. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.

49.Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. – 2014. – № 1 (12). – С. 37-39.

50.Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».

51.Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.

52.Лисов, В. В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. – Саратов, 2014. – 27 с.

53.Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.

54.Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. – Москва: РАГС, 2013. – 421 с.

55.Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова //Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – №2. – С.37-42.

56.Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012. – 153 с.

57.Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: РАГС, 2013. – 136 с.

58.Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.

59.Право государственной и муниципальной службы [Текст]/ А.С. Васильева, И.В. Григорьев, В.П. Гузь и др.; под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. – М.: Проспект: Екатеринбург: Уральская государственная юридическая академия, 2015. – 528 с.

60.Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2013. – № 10. – С. 31- 37.

61. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления [Текст]/ М-во образ, и науки РФ, ФГАОУ ВПО «Белгородский гос. нац. исследовательский ун-т», Ин-т гос. и муниципального управления, Кафедра социальных технологий. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2013. – 100 с.

62. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://delist.ru/article/15042007\\_alievasv/page3.html](http://delist.ru/article/15042007_alievasv/page3.html).

63. Сереечко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сереечко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. – 214 с.

64. Современные кадровые технологии [Текст] / под общей ред. В.В. Бахарева. – Белгород: изд-во БГТУ, 2013. – 206 с.

65. Типологии организационной культуры. Типология М.Бурке [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/>.

66. Типологии организационной культуры. Типология Р.Акоффа [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/social>.

67. Типологии организационной культуры. Типология С.Ханди [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file\\_typchandi.htm](http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typchandi.htm).

68. Типологии организационной культуры. Типология Т.Дила и Л.Кеннеди [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file\\_typedeil.htm](http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typedeil.htm).

69. Шамарова, Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований

[Текст] / Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 3. – С. 38-43.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Паспорт проекта**  
**«Управление развитием организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области в 2019 – 2021 годах»**

<b>Цель проекта</b>	Формирование организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области, способствующей повышению эффективности муниципального управления в соответствии со стратегией социально-экономического развития Белгородской области.
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка идеологической модели организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;</li> <li>- разработка и внедрение нормативно-регулятивного механизма управления организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;</li> <li>- технологическое обеспечение процесса управления организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>Мероприятие 1. Определение проблемного поля элементов организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области, анализ состояния и перспектив, определения индикаторов возможных угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– привлечение внешних экспертов и консультантов в области управления и формирования организационной культуры;</li> <li>– формирование идеологической основы организационной культуры, направленной на реализацию стратегических направлений и развитие муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области как правового института;</li> <li>– разработка нормативно-регуляционного механизма поддержания и оптимизации организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;</li> </ul> <p>Мероприятие 2. Исследование проблемного поля организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– построение реальной модели идеологической компоненты организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области,</li> <li>– определение узких мест в организации процесса управления формированием идеологии организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области</li> </ul>

	<p>– определение запроса на формирование идеологической основы организационной культуры, включение существующей модели в рамки предполагаемой идеологии.</p> <p>Мероприятие 3. Разработка модели корпоративной культуры с учетом требуемой коррекции элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– диагностика состояния ценностно-нормативного компонента организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района;</li> <li>– разработка нормативно-регулятивного механизма, технологического реестра поддержки организационной культуры, определение рекомендуемого мотивационного воздействия;</li> <li>– разработка технологического сопровождения внедрения организационной культуры и формирование нормативно-регулятивного механизма;</li> </ul> <p>Мероприятие 4. Внедрение разработанной модели организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– составление и утверждение плана работы по оптимизации корпоративной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области;</li> <li>– технологическое осуществление идеологической модели корпоративной культуры.</li> </ul> <p>Мероприятие 5. Мониторинг и коррекция показателей организационной культуры муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.</p>
<p><b>Результаты проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение эффективности организационной культуры государственной гражданской службы Белгородской области;</li> <li>– повышение уровня управляемости процессов формирования и развития организационной культуры государственной гражданской службы Белгородской области;</li> <li>– корпоративное и технологическое обеспечение процессов управления организационной культурой муниципальных служащих администрации Белгородского района Белгородской области.</li> </ul>
<p><b>Общий объем финансирования проекта</b></p>	<p>– финансовое обеспечение (целевое бюджетное финансирование – средства муниципального бюджета, привлеченные средства). Объемы и источники финансирования Проекта утверждаются ежегодно, на весь период реализации за счет средств муниципального бюджета предусматривается 428320 рублей, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– на финансирование I этапа реализации подраздела (2019 – 2020 годы) - 238240 рублей;</li> <li>– на финансирование II этапа реализации подраздела (2020 – 2021 годы) - 190080 рублей.</li> </ul> <p>Финансовое обеспечение подразумевает финансирование проекта, которое будет производиться из средств муниципального бюджета.</p>



