

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО
КОМПЛЕКСА И ВОСПРОИЗВОДСТВА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001678
Лазаревой Карины Игоревны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к.э.н. доцент кафедры экономической
теории и экономики АПК
ФГБОУ ВО «Белгородский
государственный аграрный университет
им. В.Я. Горина»
Чугай Д.Ю.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	10
1.1 Роль и место организационной культуры в укреплении кадрового менеджмента.....	10
1.2 Организационная культура как управленческий ресурс современного руководителя	17
1.3 Особенности формирования культуры бережливого управления в органах государственной власти	21
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ВОСПРОИЗВОДСТВА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	27
2.1 Организация и методы исследования.....	27
2.2 Исследование организационной культуры департамента.....	36
2.3 Оценка организационной культуры сотрудников департамента в условиях развития бережливого управления в органах власти.....	46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ВОСПРОИЗВОДСТВА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	69
3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры государственных служащих в условиях формирования культуры по бережливому управлению в органах власти	69
3.2 Разработка проекта совершенствования организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, с организационной культурой мы сталкиваемся, когда приходим в организацию: она определяет адаптацию новых сотрудников и поведение уже работающих, отражается в определенной философии управления, прежде всего высшего руководства, реализуется в определенной стратегии организации. Во-вторых, организационная культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. В-третьих, организационная культура выступает фундаментом жизненного потенциала организации.

Организационная культура устанавливает границы, в которых возможно уверенное принятие решений на всех уровнях государственного управления, возможность использования ресурсов в целом, ответственность, дает направления развития, регулирует порядок управления деятельностью, способствует выявлению членов организации.

Актуальность данной темы обусловлена кризисным состоянием отечественной государственной службы, очевидными проявлениями которого выступают недостаточный уровень профессионализма и моральной устойчивости чиновников, распространение таких аномальных явлений, как взяточничество, коррупция, безразличное отношение к интересам общества, государства и гражданина.

Другим обстоятельством, актуализирующим тему исследования, является преобладание в российском обществе негативных оценок деятельности государственных органов и служащих, которые находят отражение в неблагоприятном имидже государственных служащих. Для государственной службы имидж имеет важное функциональное и статусное значение. Он является показателем уровня доверия к ней населения и критерием оценки обществом эффективности управленческой деятельности, проводимых государством преобразований. Он фиксирует степень

соответствия действий государственных органов требованиям и ожиданиям конкретных социальных групп и общества в целом.

Степень научной разработанности. По проблемам организационной культуры организации сегодня имеется немало исследований и публикаций. Изучение проблем формирования и совершенствования организационной культуры ведется в комплексе с разработкой теорий организации и организационного поведения. Особенно здесь нужно выделить труды следующих ученых: С.А. Горбатов, И.В., Грошев, Г.В. Демешкин, О.А. Зайцева, Л.В. Карташова, Е.А. Князькова, Е.Ю. Кузьмина, А.А. Максименко, О.Ю. Никифоров, О. Родин, В.А. Спвак, И.В. Шеметов [8, 10, 12, 15, 20, 23, 29, 32, 38, 48, 54, 67].

Изучение организационной культуры государственной службы России становится сегодня перспективным направлением научной деятельности, в рамках которого решаются проблемы эффективного функционирования государственного аппарата (А.Ф. Ноздрачев, М.В. Рыбаченко, Е.С. Ферезина) [39, 50, 68].

Хотя проблеме формирования организационной культуры уделяется достаточное внимание, некоторые аспекты процесса разработаны и раскрыты не в полной мере. Это и обусловило выбор темы исследования.

Объектом исследования является процесс формирования организационной культуры в условиях развития бережливого управления в органах государственной власти.

Предмет диссертационного исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие место организационной культуры в системе управления персоналом в департаменте агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области.

Цель исследования – разработка методического инструментария для оценки организационной культуры в условиях развития бережливого

управления в органах государственной власти, а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

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

1. Обобщить теоретические аспекты изучения проблематики формирования организационной культуры на предприятии.

2. Исследовать существующую организационную культуру в департаменте агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области.

3. Оценить состояние организационной культуры сотрудников департамента в условиях развития бережливого управления в органах власти.

4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию организационной культуры государственных служащих.

5. Разработать проект совершенствования организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения и принципы структурно-функционального, системного подходов, символического интеракционизма.

В работе использованы также теоретические разработки в области социологии государственной службы, представленные в публикациях В.И. Жильцова, В.А. Неумывако, Ф.М. Русинова, В.В. Труфанова о природе, сущности и функционировании государственной службы как социального института [14, 37, 49, 58].

Методологической основой исследования выступает совокупность научных методов, приёмов и принципов познания социальных процессов и отношений.

Системный подход позволяет изучить организационную культуру со стороны принципа системности, который раскрывается через принципы

целостности, структурности, принцип взаимозависимости системы и среды, принцип иерархичности, принцип множественности описания всей системы.

В работе использовались теоретические и эмпирические **методы**, среди которых: теоретический анализ, аналогия, прогнозирование, наблюдение, анализ документов, сравнительный анализ научных источников и документальной законодательной базы.

В исследовании также были использованы следующие группы **методов**: 1) метод организации исследования – метод срезов; 2) эмпирические методы: архивный метод (анализ документов); 3) опросные методы (анкетирование, интервью); 4) методы обработки полученных данных – количественный и качественный;

5) метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

Эмпирическая база исследования включает в себя:

- постановления Губернатора Белгородской области;
- социологическая информация, полученная с помощью анкетных опросов, проведенных в 2018 году, среди сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области;
- результаты контент-анализа нормативно-правовых документов департамента.

Гипотеза исследования:

- во-первых, у организационной культуры есть весомый потенциал в виде ресурса социального управления, однако ее возможности в силу слабого уровня осознания данной ее роли субъектами и объектами управления в государственной службе недостаточно применяются для улучшения качества управления государственными служащими;
- во-вторых, в предположении о том, что имеющиеся представления гражданских служащих о принципах деятельности, образа гражданского служащего и моделей поведения в определенных ситуациях не совпадают с

декларируемыми принципами, которые прописаны в нормативно-законодательных документах.

Положения, выносимые на защиту.

1. Организационная культура рассматривается как совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, направленные на достижение цели организации, в основе которой лежат общепризнанные в организации обычаи, традиций, правила, которые давно устоялись.

2. Метод оценки организационной культуры в условиях развития бережливого управления в органах государственной власти, был поэтапно предложен автором, и реализован в рамках департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области. Результаты проведенных анкетирований, интервьюирований, фокус-групп, непосредственно повлияли на выявление проблем организационной культуры сотрудников департамента, а также на определение ее уровня.

3. Для повышения уровня организационной культуры в органах государственной власти нужно работать в двух направлениях: как с персоналом, работающим в подчинении, так и с руководящим звеном. Каждый должен понимать и соблюдать свои обязанности. Разработан меморандум для того, чтобы повысить ответственность каждого государственного служащего, а также для определения вектора развития департамента на ближайшие годы и для повышения прозрачности и открытости взаимоотношений между руководителями и сотрудниками государственного органа.

Научная новизна исследования:

1. Предложен метод оценки организационной культуры в условиях развития бережливого управления в органах государственной власти, включающий в себя 4 элемента: установочные совещания; анкетирование; интервьюирование; фокус-группа.

2. Теоретическое обоснование методического инструментария определения уровня организационной культуры сотрудников департамента, на основании чего выявлены условия, способствующие снижению уровня организационной культуры сотрудников.

3. Разработан меморандум, совершенствующий организационную культуру сотрудников департамента в условиях развития бережливого управления в органах власти, а также предложен проект по совершенствованию организационной культуры сотрудников департамента.

Теоретической базой исследования являются нормативные и законодательные акты, учебная литература по управлению персоналом и менеджменту, посвященная, в том числе вопросам организации культуры в органах государственной власти, таких авторов, как: Г.В. Демешкин, В.И. Жильцов, С.В. Костромина, А.Н. Савлук, Э. Шейн [12, 14, 28, 51, 66].

Теоретическая значимость исследования состоит во взгляде на организационную культуру под углом культуры бережливого управления в органах государственной власти, что дает представление нового взгляда на вопрос, и расширяет подход к его изучению.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области с целью совершенствования существующей организационной культуры сотрудников департамента, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров, а так же на улучшение имиджа государственного органа.

Апробация результатов исследования. По работе были опубликованы научные статьи, в которых рассматривались вопросы формирования организационной культуры в органах государственной власти на современном этапе развития общества [47, 48].

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемой литературы. Работа включает рисунки, таблицы, диаграммы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Роль и место организационной культуры в укреплении кадрового менеджмента

Важнейшим фактором, влияющим на укрепление кадрового менеджмента, является организационная культура той государственной организации, в которой она функционирует. Специфика организационной культуры государственных органов не сильно отличается от организаций коммерческого типа. Рассмотрим понятие организационной культуры.

В работе под названием «Социодинамика культуры» Э. Шейн различает 250 дефиниций культуры, и за каждым из них стоит уникальная концепция [66, с. 45]. Основные из них мы привели ниже в таблицах 1.1 и 1.2.

Таблица 1.1

Определение понятия «организационная культура» зарубежными авторами

Автор	Определение
Э. Жак	Организационная культура организации – это уложившийся в привычку, ставший традицией образ мышления и способ воздействия, который в наибольшей либо наименьшей степени разделяют все сотрудники компании и который обязан быть усвоен и хотя бы частично принят новыми сотрудниками, для того чтобы новые члены компании стали «своими».
У. Оучи	Организационная культура компании – знаки, церемонии и легенды, которые информируют сотрудников компании значимые представления о ценностях и взглядах.
А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура компании – это общие для всех, сравнительно устойчивые взгляды, взаимоотношения и ценности, имеющиеся внутри организации
А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура – комплекс обычаев, ценностей, установок, взглядов и взаимоотношений, которые формируют всеобъемлющий контекст для всего, что мы создаем либо полагаем, выполняя работу в компании.
Э. Браун	Организационная культура – это набор взглядов, ценностей и усвоенных способов решения истинных трудностей, сложившийся за период существования компании и обладающий направленностью проявления в разных материальных формах и в поведении сотрудников компании.

Б. Карлофф	Культура корпорации – конкретные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются ключевые ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.
Д. Мацумото	Организационная культура – это система законов, которые разделяют все сотрудники компании. Такие правила содержат в себе различные психологические конструкты, к примеру, взаимоотношения, ценности, взгляды, нормы и поведение.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Организационная культура – доминирующие нравы, обычаи и ожидания компании.

Таблица 1.2

Определение понятия «организационная культура» отечественными авторами

Автор	Определение
Р.Л. Кричевский	Организационная культура включает в себя значительную часть явлений духовной и материальной жизни коллектива компании: преобладающие в нем нравственные общепризнанные нормы и ценности, установленный кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и определённые стандарты качества.
Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации – это комплекс стандартных для нее ценностей, общепризнанных норм и точек зрения либо идей, которые сознательно либо подсознательно сформировывают пример поведения для работников компании. Они входят в обычаи, подвергаются переменам и узнаются по символам. Культура компании может рассматриваться как выражение ценностей.
А.О. Блинов, О.В. Василевская	Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.
В.А. Спивак	Культура компании – многослойное, активное явление, содержащее материальное, и нравственное в поведении компании по отношению к субъектам внешней среды.
А.В. Карпов и др.	Организационная культура – комплекс общепризнанных норм, законов, традиций и обычаев, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения сотрудников, согласующиеся со стратегией компании.
В.А. Погребняк	Организационная культура – это особенная сфера организационной действительности, которая состоит из комплексов специализированных и конкретным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и итогов деятельности

	сотрудников, охватывающих в себе систему сформировавшихся межличностных взаимоотношений, связывает совокупности взаимозависимых организационных явлений и процессов.
С.В. Шекшня	Организационная культура – это ценности, взаимоотношения, поведенческие общепризнанные нормы, свойственные для этой компании. Организационная культура демонстрирует обычный для данной компании подход к решению трудностей.
Э.А. Смирнов	Организационная культура – это система социально-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, личных либо массовых интересов, отличительных черт поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства.

Как видно из таблиц 1.1 и 1.2 большинство ученых утверждает, что элементами организационной культуры являются набор общепризнанных в компании норм, правил, традиций, обычаев, которые давно устоялись в компании. Организационная культура представляет собой совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев, традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, направленные на достижение цели организации.

Основными целями организационной культуры являются определение факторов роста экономической и социальной эффективности, присущих организациям с определенным типом культуры, выработка оптимальных кадровой политики и методов управления персоналом в рамках каждого типа, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективности организации в целом.

Экономическая эффективность, как известно, выражается в финансовых результатах деятельности предприятия – росте прибыли, повышении производительности труда, снижении транзакционных издержек и др. [6, с. 34].

Организационная культура, нашедшая эффективное отражение в кадровой политике, может способствовать, к примеру, снижению транзакционных издержек последующим направлениям [65, с. 45]:

- сокращение расходов на подбор персонала (организационная культура служит дополнительным «фильтром» и эффективным критерием отбора);

- рейтингование и формирование репутации корпорации при снижении затрат на маркетинг и PR: коллектив сам транслирует положительный имидж компании во внешнюю среду;

- повышение сплоченности коллектива благодаря установлению доверительных отношений, оказания формальной и неформальной взаимопомощи и др.;

- разработка определенных типов отношений между людьми с использованием идентификации ценностей организации и сотрудников, распространения общедоступной информации;

- уменьшение транзакционных издержек, связанных с взаимодействием с контрагентами и с потерями в результате утечки конфиденциальной информации;

- отсутствие необходимости общаться по вопросам, по которым имеются разделяемые предположения, – определенные действия совершаются без предварительной договоренности.

Этот пример показывает, что развитие и совершенствование организационной культуры – инструмент реального роста экономической эффективности на микроуровне.

Социальная эффективность подразумевает весь спектр удовлетворенности работника, наличие достаточной мотивации, отсутствие текучести кадров, благоприятный социально-психологический климат в коллективе, усиление сплоченности команды, лояльности и приверженности сотрудников целям компании. На макроуровне социальная эффективность работы предприятия выражается в снижении социальной напряженности в обществе, создании условий для развития человеческого потенциала,

сокращения безработицы, развития системы социальной защиты, социального обеспечения и страхования, а также пенсионного обеспечения работников [65, с. 47].

Кроме того, знание ведущего типа организационной культуры организации позволяет прогнозировать развитие и характер взаимодействия персонала, регулировать спорные вопросы, принимать эффективные управленческие решения. Результатом слабой кадровой политики, недостаточной информированности персонала, неэффективной системы мотивации, отсутствия внутрифирменной системы обучения и возможностей карьерного роста, неоднородности организационной культуры компании, а также следствием привлечения на вакантные места сотрудников, несоответствующих культуре компании, может являться нарушение кадровой безопасности предприятия, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

В целом для понимания взаимосвязи организационной культуры и эффективной деятельности персонала организации необходимо, прежде всего, хорошо представлять себе важнейшие особенности персонала [13, с. 16].

1) особенности индивидуального трудового поведения, которые определяются следующими параметрами:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность – предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;

- демографические (половые и возрастные) особенности;

- национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые определяют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях;

2) особенности группового поведения, связанные со следующими параметрами:

– особенности организационной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

– феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта;

3) особенности поведения руководителей, членов управленческой команды, которые являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать как:

– субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

– членов некоторой группы, обладающих организационной культурой;

– функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

Культура государственной службы несет особую нагрузку в тех элементах государственной управленческой системы, которые имеют законно обеспеченную возможность решающего влияния на жизнедеятельность общества. Поэтому культура государственного управления высших государственных должностных лиц имеет двусторонний содержание. Она направлена, во-первых, на организацию общественной жизни, а во-вторых – на налаживание профессионально совершенной и государственно зрелой деятельности властных «аппаратов» управления, тех непосредственных государственных управленческих структур, которыми они руководят, хотя в отношении них эти «аппараты» имеют существенно различные возможности [67, с. 45].

Культура специалиста развивается через практический опыт, но интеллектуальные средства профессионализма формируются образованием, главная цель которой – достижение профессионального мастерства. Это понятие включает: во-первых, широкий информационный кругозор по выбранной специальности, во-вторых, аналитический склад мышления; в-третьих, знание общих законов и свойств природных материалов.

Также важно не забывать о роли организационной культуры в укреплении кадровой политики. Так, кадровая политика – часть организационной культуры – занимает в ней особое место.

Кадровая политика – это система взглядов и позиций в руководстве организацией определяет логику ее развития. Ее эффективность зависит от согласованности и степени единства с организационной культурой. Существование этой очевидной зависимости делает важным и актуальным вопрос о месте кадровой политики предприятия в системе его организационной культуры. Очевидно, что по своей роли в организации и по степени влияния друг на друга организационная культура и кадровая политика неравнозначны, что позволяет их рассматривать как часть и целое единой системы [32, с. 45].

Включаясь в структуру и содержание организационной культуры, кадровая политика оказывается связанной со всеми ее сторонами. Организационная культура как бы «пронизывает» все составляющие кадровой политики, существенно корректируя ее, обозначая ее специфику и особенности.

Если исходить из того, что культура – это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, с другой – эффективность ее деятельности, становится очевидным, что содержание и характеристики корпоративной культуры определяются миссией организации.

Миссия организации – система основных целей, которые ставит перед собой организация на определенный этап (период) ее деятельности и развития [35, с. 145].

Анализ основных целей деятельности западных и отечественных бизнес-организаций, действующих в разных секторах рынка, показал, что цели этих организаций могут быть сведены к шести основным компонентам: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие, территория [3, с. 14].

Все они в различных сочетаниях и составляют миссию той или иной компании. В составе миссии они могут обозначаться одновременно, сосуществовать, но при доминирующей роли одного из них. Основная цель, доминирующая в организации, выступает системообразующим ключевым элементом организационной культуры. Цель-доминанта накладывает отпечаток на организационную культуру в целом, определяет все ее составляющие, в том числе и кадровую политику как ее часть.

Основная цель организации лежит как в основе формирования определенного типа ее культуры, так и в основе концепции принятой в этой организации кадровой политики [13, с. 96].

И организационная культура, и кадровая политика оказываются в прямой зависимости от основной стратегической цели организации, в контексте которой они появляются и реализуются.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Главными целями организационной культуры выступают выявление факторов роста экономической и социальной эффективности, которые присущи организациям с определенным типом культуры, выработка оптимальных кадровой политики и методов управления персоналом в рамках каждого типа, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективности организации в целом.

1.2 Организационная культура как управленческий ресурс современного руководителя

Несмотря на то, что в нашей стране термин «организационная культура» стал активно использоваться сравнительно недавно (в 1970-1980 гг.), в последние десятилетия к ее изучению привлечено внимание многих

исследователей и практиков. Это связано с тем, что установлена взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью труда сотрудников организации [3, с. 56].

Организационная культура так же, как и общественная, выполняет две важные социальные функции:

1) аккумуляция, хранение и передача образцов человеческих отношений, поведения и опыта;

2) сплочение людей.

Никакой коллектив, численность которого превышает несколько десятков человек, а тем более группы из тысяч людей, не может сплотиться и устойчиво функционировать лишь на основе взаимных симпатий ее членов. Для этого люди слишком различны, а чувства симпатии изменчивы и неустойчивы. Чтобы сплотить большую социальную группу, нужны более ясные и устойчивые основы, которые могут объединять людей в организованную общность. Этой основой является общая культура, которая в совокупности с имеющимися в ней нормами, традициями и ритуалами помогает управлять как сотрудниками отдельной организации, так и целой нацией.

В свое время человечество отказалось от рабовладения и выработало более прогрессивные методы управления, и это неслучайно. Управление мечом и плеткой – дело необычайно затратное, потому что чрезмерное насилие порождает ответное насилие и приходится прилагать большие усилия для стабилизации отношений в обществе. Гораздо менее затратными, но более надежными показали себя методы управления обществом через формирование соответствующего мировоззрения, ценностей и убеждений людей, следствием которых и является соблюдение ими заданных норм поведения [13, с. 36].

В настоящее время исследованиями предлагаются различные определения организационной и корпоративной культур. При этом в одних случаях эти понятия представляются как синонимы, а в других – противопоставляются. Так Ф.М. Русинов различает эти понятия, представляя

под организационной культурой интегральную характеристику организации (систему управления, образцы поведения, способы оценки результатов деятельности и т. п.), данную в языке определенной типологии, а под корпоративной культурой – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников организации (миссия, видение, ценности, нормы и т. п.), случайно сформированных, позаимствованных или достигнутых каким-либо иным путем и достаточно эффективно послуживших организации, чтобы быть признанными и достойными для передачи новым поколениям членов организации [49, с. 55].

В самом широком смысле под термином «организационная культура» обычно представляется совокупность коллективных базовых представлений, групповых норм и ценностей, определяющих особенности поведения и взаимодействия сотрудников организации в различных видах деятельности, а также функционирующей в ней системы управления [51, с. 54]. Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой «душой» является организационная культура. Именно организационная культура во многом отвечает на вопрос «Как мы себя ведем?». Она регламентирует поведение в отношении клиентов, коллег, руководителей, партнеров и других людей или явлений. При этом организационная культура – важный управленческий ресурс менеджмента, а именно при отсутствии прямых инструкций именно организационная культура определяет особенности поведения и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы.

Смысл и предназначение сильной, сознательно сформированной организационной культуры заключаются в обеспечении достижения организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом. В контексте управления в качестве наиболее значимых функций организационной культуры можно выделить нормативно-регулирующую, мотивирующую, управленческую функции.

Нормативно-регулирующая функция обеспечивает самоуправляемость организации и регламентирует внутренние нормы поведения. Включая в себя

формализованные и неформализованные правила поведения, организационная культура предписывает способы взаимодействия сотрудников в организации, характер коммуникативных связей работников, последовательность совершаемых в процессе работы операций, особенности взаимодействия между людьми.

Мотивирующая функция повышает уровень трудовой мотивации сотрудников. Человек, отождествляющий себя с организацией, работает с более высокой производительностью. Любую работу для компании он делает так же хорошо, как делал бы ее для себя. Осознание своей принадлежности к сильной организационной культуре уже само по себе является мощным мотиватором роста производительности, желания действовать в интересах своей компании. Благородная миссия, гуманистическая философия, великие цели организации, доброжелательные отношения в коллективе, демократический стиль руководства оказывают мотивирующее воздействие на персонал, позволяют удерживать работающих сотрудников и привлекать новых [39, с. 76].

Управленческая функция организационной культуры является развитием предыдущих и выражается в том, что она дополняет, а порой и заменяет некоторые функции управления персоналом. В частности, организационная культура снижает затраты на реализацию таких управленческих функций, как организация, мотивирование и контроль. При развитой организационной культуре не нужно регламентировать каждый шаг работника, отдельно мотивировать его на выполнение поставленной задачи и контролировать его деятельность, достаточно обозначить «конечную точку» и координировать продвижение работника к ней. Однако само поддержание и тем более формирование новой организационной культуры в современных организациях требует определенных затрат [5, с. 51].

В заключении можно отметить, что формирование и поддержание позитивной, здоровой организационной культуры используется в управленческих целях как эффективный инструмент, позволяющий сплотить

персонал организации, мобилизовать их на достижение общих целей, стимулировать инициативу, обеспечивать лояльность и взаимопонимание между сотрудниками. Чувство сопринадлежности людей к социально-профессиональной группе с соответствующими идеалами, ценностями нормами и правилами повышает их мотивацию, общую управляемость и, соответственно, эффективность совместной жизнедеятельности как коллективов, так и отдельных ее членов.

1.3 Особенности формирования культуры бережливого управления в органах государственной власти

Внедрение бережливого управления в деятельность органов власти области осуществляется в несколько этапов:

- оценка организационной культуры органов власти области;
- обучение сотрудников органов власти области основам бережливого управления;
- внедрение инструментов бережливого управления в деятельность органов власти области;
- инициация и реализация бережливых проектов.

Оценка организационной культуры органа власти области включает в себя проведение:

- установочных совещаний;
- анкетирования;
- интервьюирования;
- фокус-групп.

Установочные совещания проводятся руководителем органа власти области с сотрудниками каждого структурного подразделения с целью их ориентации на формирование образа организационной культуры согласно принципам бережливого управления.

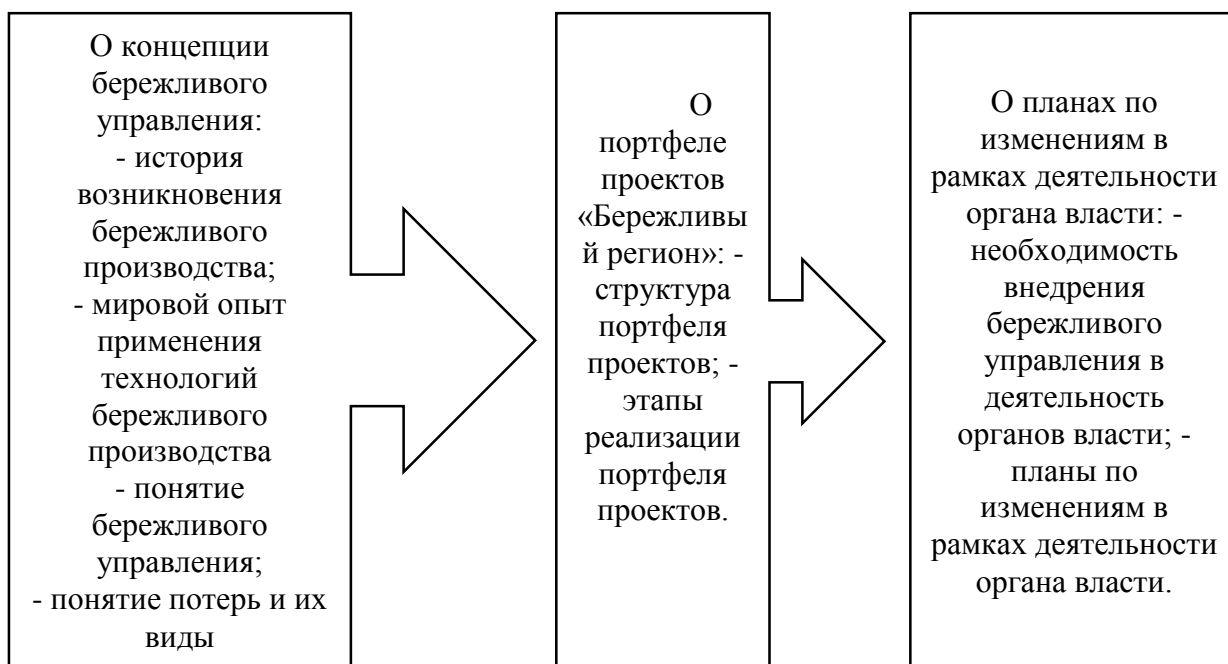


Рис. 1.2 Структура выступления руководителя на установочном совещании.

Установочные совещания проводятся с участием модератора из числа тим-лидеров данного органа власти области.

Установочное совещание включает в себя:

- официальную часть (выступление руководителя органа власти области);
- практическую часть (проведение мероприятий, направленных на командообразование).

Практическая часть установочного совещания проводится модератором в отсутствие руководителя органа власти области.

Модератор осуществляет функции ведущего и координатора мероприятия.

В таблице 1.3 приведем примеры, как можно оценить сплочённость и взаимодействие в командной работе в коллективе.

Таблица 1.3

Упражнение «Вавилонская башня»

Название	Вавилонская башня
Время проведения	15 минут

Ресурсы	цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.
Ход упражнения	участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника.

Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей. Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут). Обсуждение: Трудно ли было выполнять задание? Что показалось трудным? Успешно ли было взаимодействие в группе? Благодаря чему?

Таблица 1.4

Упражнение «Коллаж»

Название	Коллаж
Время проведения	20-30 минут
Ресурсы	2 ватмана или листы для флипчарта с заголовками «Как есть» и «Как будет», которые размещаются на стене или на флипчарте. Для каждой из групп: пул картинок, характеризующих проблемы, которые могут быть в органе власти, и ситуацию, когда данные проблемы отсутствуют; 3-4 маркера, 3-4 клей-карандаша.
Ход упражнения	участники делятся на команды по 4-5 человек. Каждой команде предоставляется комплект из не менее 50 картинок, маркеры и клей-карандаш.
Задача каждого участника	- выбрать из имеющихся картинок те, которые характеризуют проблемы, с которыми он сталкивается (как минимум 1

	картинку для 1 участника, максимум не ограничен). Приклеить картинки на ватман «Как есть» и подписать, проблему; - выбрать из имеющихся картинок те, которые бы отображали желаемую ситуацию. Приклеить картинки на ватман «Как будет» и подписать.
--	---

Как видно из таблицы, упражнение направлено на командную работу коллектива, для выявления проблем и недочетов, имеющих в командной работе.

Анкетирование проводится с целью выявления особенностей представления сотрудников органа власти области об эффективности его деятельности.

Анкетирование:

- проводится в отношении не менее 75% от общего количества сотрудников органа власти области, за исключением руководителя органа власти области и его заместителей;

- носит заочный характер с целью обеспечения максимальной достоверности ответов респондента и исключения фактора субъективного влияния сторонних лиц.

Интервьюирование проводится с целью изучения мышления, установок и базовых ценностей сотрудников органа власти области.

Интервьюирование проводится в отношении не менее 15% от общего количества сотрудников органа власти области, за исключением руководителя органа власти области и его заместителей.

Фокус-группы проводятся с целью выявления у участников субъективного восприятия проблемных явлений в рамках осуществления своей профессиональной деятельности. Проводится следующим образом.

1. Участникам обозначают цели, задачи и продолжительность мероприятия, согласовывают возможность ведения аудиозаписи.

2. Построение диаграммы сродства, которая позволяет систематизировать имеющиеся проблемы и лучше понять природу этих проблем:

– всем участникам фокус-группы необходимо раздать стикеры, на которых они указывают проблемы, с которыми сталкиваются в ходе своей работы;

– стикеры размещаются на доске, и проводится группировка проблем, если это возможно.

Выявленные проблемы нужно разделить на 4 типа представленных в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Типология проблем

Нерациональное размещение сотрудников	Материальнотехническое обеспечение	Длительные сроки согласования	Большая нагрузка на сотрудников
1...

Анализ ключевых проблем по следующим направлениям:

- почему данные проблем возникают?
- насколько существенно данные проблемы проявляются в Вашей работе?
- какие можно найти пути решения данных проблем?

Подводя итог первой главе, можно сделать следующие выводы.

1. Организационная культура – важнейший элемент в структуре организации. Организационная культура определяет и направляет всю систему взаимоотношений с внешней и внутренней средой. От организационной культуры напрямую зависит, во-первых, то, как персонал организации взаимодействует с клиентами, и, следовательно, тот образ организации, который складывается во внешней среде. Во-вторых, от организационной культуры зависит стиль взаимоотношений внутри организации, и степень удовлетворенности трудом и эффективность организации в целом.

2. Организационная культура включает в себя культуру управления. Культура управления, как и организационная культура в целом должна соответствовать направлению деятельности организации и тому, какой организация должна быть в идеале, то есть соответствовать стратегическим целям организации и способствовать их реализации. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.

3. Нами был предложен механизм рассмотрения организационной культуры в условиях формирования бережливого управления в органах государственной власти.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ВОСПРОИЗВОДСТВА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организация и методы исследования

Анализ организационной культуры мы проводим на примере департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области, который является органом исполнительной власти Белгородской области, осуществляющий проведение государственной политики, управление и координацию деятельности в агропромышленном комплексе и воспроизводстве окружающей среды области.

Таблица 2.1

Информация о департаменте

1.	Название организации	Департамент агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области
2.	Форма собственности	Государственная организация
3.	Почтовый адрес	ул. Попова, 24, Белгород
4.	Юридический адрес	ул. Попова, 24, Белгород
5.	Руководитель, должность, фамилия, имя, отчество	Алейник Станислав Николаевич – заместитель Губернатора Белгородской области - начальник департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды
6.	Сайт	belapk.ru

Структура департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области наглядно представлена в приложении 1.

Как видно из представленной таблицы в приложении 1 департамент включает в себя 2 самостоятельных отдела и 6 управлений, которые в свою очередь имеют отделы.

Структура персонала

Категории персонала	На 1 октября 2016 года	На 1 октября 2017 года	На 1 октября 2018 года
Персонал, всего в том числе:	98	145	124
Государственные служащие	51	63	79
Вспомогательный персонал	47	82	45

Как видно из таблицы «Структура персонала» в 2017 году сотрудников департамента стало больше на 47 человек, а в 2018 году количество рабочих мест уменьшилось, так как произошла реорганизация, в связи с которой произошло сокращение должностей. В 2016 году и в 2017 году в структуре персонала преобладали должности, не являющиеся государственными, а в 2018 году процент должностей государственной службы (63.7%) стал преобладать над вспомогательным персоналом (36.3%).

Численный состав сотрудников департамента на 1 октября 2018 года составляет 124 человека, из них 69 женщин и 55 мужчин (рис.2.1).

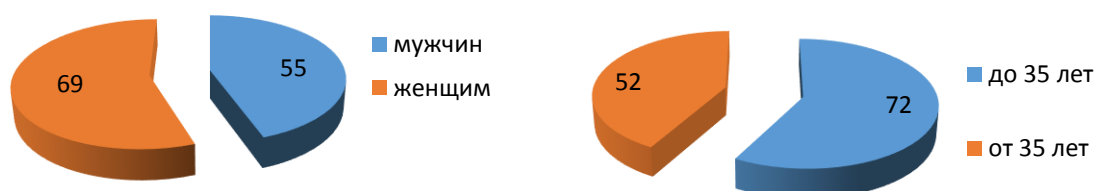


Рис 2.1 Состав сотрудников департамента по половому признаку (%)

Рис. 2.2 Состав сотрудников департамента по возрастному признаку (%)

В департаменте в большем процентном соотношении преобладает женский состав (55,7 % женщин и 44,3 % мужчин) (рис.2.1), а также сотрудников до 35 лет работает больше (58, 1%), чем более старших людей (41,9%) (рис.2.2).

Для формирования организационной культуры учреждения руководству необходимо четко понимать, что она представляет из себя на сегодняшний день и что необходимо изменить для достижения поставленных целей.

Нами будет проведена оценка организационной культуры сотрудников департамента, которая будет включать в себя проведение:

- установочных совещаний;
- анкетирования;
- интервьюирования;
- фокус-групп.

1. Установочное совещание – личная встреча руководителя органа власти области с его сотрудниками с целью их ориентации на общие цели, повышения мотивации и эффективности деятельности.

Задача установочного совещания – сформировать у сотрудников понимание необходимости изменений, определить направление развития органа власти области, обозначить ожидания от результатов деятельности.

Установочное совещание проводится модератором из числа тим-лидеров.

Установочное совещание включает:

- выступление руководителя органа власти области.
- упражнение на командообразование «Вавилонская башня», разработанное в параграфе 1.3;
- упражнение на выявление проблем, с которыми сталкиваются сотрудники органа власти, «Коллаж», разработанное в параграфе 1.3;
- подведение итогов.

Установочное совещание проводится с сотрудниками структурных подразделений органа власти области.

Для департамента установочные совещания проводятся для каждого управления, входящего в структуру органа власти области.

Продолжительность установочных совещаний 1-1,5 часа.

Выступление руководителя в рамках проведения установочных совещаний включает информацию:

- о концепции бережливого управления;
- о портфеле проектов «Бережливый регион»;
- о планах по изменениям в рамках деятельности органа власти.

Упражнение на командообразование направлено на создание неформальной доброжелательной обстановки в аудитории с целью подготовки участников установочного совещания к упражнению «Коллаж».

Упражнение на выявление проблем, с которыми сталкиваются сотрудники органа власти – это проективная методика, посредством которой участники установочного совещания выражают свое мнение о работе в органе власти области, обозначают имеющиеся проблемы, формируют желаемый образ будущего.

Подведение итогов установочного совещания включает информирование сотрудников о дальнейшей последовательности действий по внедрению бережливого управления в органе власти области.

2. Анкетирование – это метод получения первичной социологической информации путем письменных ответов респондентов на систему стандартизированных ответов анкеты.

В рамках проведения оценки организационной культуры рекомендуется использовать заочное, сплошное анкетирование.

При проведении анкетирования необходимо опросить не менее 75% сотрудников органа власти области независимо от должности и принадлежности к государственной гражданской службе. В анкетировании не участвуют руководитель органа власти области и его заместители.

При обработке результатов анкетирования необходимо отобрать неправильно заполненные анкеты (анкеты, в которых даны ответы менее чем на 70% вопросов), данные анкеты не участвуют в дальнейшей обработке данных.

Для анкет, участвующих в обработке, необходимо подсчитать долю одинаковых ответов на один и тот же вопрос (в процентах) по формуле:

$$\frac{a * 100}{b} = x$$

где a – количество респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу;

b – общее количество респондентов;

x – доля респондентов, отметивших одинаковый вариант ответа по вопросу.

3. Интервьюирование – это направленная беседа, целью которой является получение ответов на вопросы, предусмотренные бланком интервью (Приложение 2).

Проведение интервьюирования включает следующие этапы:

- подготовка интервью;
- интервьюирование респондента;
- обработка материалов интервью.

Подготовка интервью предусматривает:

1) Отбор респондентов. При проведении диагностики организационной культуры необходимо проинтервьюировать не менее 15% от общего числа сотрудников. При этом в выборочной совокупности интервьюируемых должны быть представлены все категории должностей, кроме руководителя органа власти области и его заместителей.

2) Определение времени проведения интервью. Время интервьюирования согласовывается с респондентом заранее. Стандартная продолжительность интервью составляет от 40 минут до 2 часов.

3) Определение способа записи интервью. Выделяются два основных способа записи: звукозапись, запись от руки в процессе интервью. Оптимальной является звукозапись с использованием диктофона с согласия интервьюируемого. В случае отказа респондента от записи, следует

использовать запись от руки непосредственно в ходе беседы.

Интервьюирование респондента включает:

– Начало интервью – этап, в ходе которого необходимо установить психологический контакт с респондентом. Значительное внимание уделяется внешнему виду интервьюера. Внешний вид должен быть «деловым» или «служебным».

– Основная часть интервью начинается с того момента, когда респондент дал свое согласие на интервью. В рамках данного этапа необходимо получить полную и детальную информацию по проблеме исследования.

– Завершение интервью – этап, в рамках которого необходимо завершить беседу, сформировав у респондента заинтересованность в дальнейшем взаимодействии.

Обработка материалов интервью:

1) Составление письменного текста (стенограммы) высказываний респондента.

2) Редактирование письменного текста, включающее стилистическую обработку фраз и их сочетаний, логический контроль и формирование текстовой композиции без внесения смысловых изменений.

4. Фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у респондентов субъективного восприятия определенных предметов или явлений реальности в ходе дискуссии.

Организация и проведение фокус-группы:

1. Формирование команды. Команда по проведению фокус-группы включает модератора и ассистентов. Модератор осуществляет координацию хода дискуссии в рамках заданного направления. Ассистенты обеспечивают участникам комфортные условия и фиксируют ход интервью.

2. Отбор респондентов. Для проведения фокусированного интервью формируется группа из 10-12 участников из числа консультантов и/или заместителей начальников отделов.

3. Требования к месту проведения фокус-группы:

- доступность и узнаваемость;
- нейтральная обстановка (отсутствие отвлекающих предметов в помещении, например, картин, плакатов и т.п.);
- пространственное расположение участников дискуссии вокруг стола, имеющего круглую или овальную форму.

Непосредственно само фокусированное интервью, проводимое в соответствии со сформированным сценарием. Длительность проведения фокус-группы составляет от 40 минут до 2 часов. Во время проведения интервью ассистентами фиксируются ответы и элементы поведения участников дискуссии.

Также нами будет проведено анкетирование сотрудников департамента, которое покажет уровень организационной культуры, по мнению работников департамента. Анкета «Уровень организационной культуры» представлена в приложении 3.

Подсчет баллов производился следующим образом.

1. Подсчет общего балла. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Подсчёт среднего балл по секциям:

Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация:

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0.

Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

– 261 – 290 очень высокий;

– 175 – 260 – высокий;

– 115 – 174 – средний;

– ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Помимо вышеперечисленного, организационная культура сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области будет исследована методом исследования организационной культуры разработанным голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже. Они предложили четыре основные характеристики корпоративной культуры: дистанция власти; стремление к избежанию неопределенности; индивидуализм-коллективизм; мужественность и женственность.

Параметр «дистанция власти» включает в себя следующие факторы:

1. частоту выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;
2. количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
3. количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя относится к директивному (автократическому).

Параметр «стремление к избежанию неопределенности» включает следующие факторы:

1. желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
2. стремление к стабильности занятий, выполняемых заданий;
3. состояние ощущения стресса и неопределенности.

Третий показатель, характеризующий корпоративную культуру – «индивидуализм-коллективизм». Для сотрудников «индивидуалистских» организаций является важным:

1. иметь достаточно времени для личной и семейной жизни;
2. иметь большую свободу в организации для своей деятельности;
3. иметь работу, от выполнения которой можно получить чувство удовлетворения.

Персонал «коллективистских» организаций ориентируется на следующие ценности:

1. иметь возможность обучаться или повышать свою квалификацию;
2. иметь хорошие условия труда;
3. полностью использовать свои знания.

Четвертый параметр – «мужественность – женственность».

При этом «мужской менталитет» предполагает:

1. наличие возможностей для продвижения по службе;
2. требование хорошо оплачиваемой работы;
3. наличие возможностей обучения или повышения квалификации (как и в «коллективистских» организациях);

4. наличие возможностей быть в курсе технических новостей.

«Женский менталитет» означает следующие ценности:

1. работа в дружеской атмосфере;
2. возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как хочет сотрудник;
3. наличие приемлемых условий труда;
4. хорошие отношения с руководством и с коллегами по работе.

Разумеется, все четыре характеристики организационной культуры находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, виды конфликтов в организации и способы их разрешения. В конечном итоге, эффективность корпоративной культуры определяется тем, насколько сочетание ее параметров (как элементов) содействует формированию корпоративной культуры, как системы, в рамках которой только и возможно достижение.

Подводя итог можно сказать, что в данном параграфе представлена информация о департаменте и описана методика которая будет применена для изучения организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области.

2.2 Исследование организационной культуры департамента

Рассмотрим организационную культуру, которая имеется в департаменте агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области по таким направлениям как: график рабочего дня и условия предоставления отпуска, плата труда, внешний вид, система поощрения и пропускной режим, профсоюз.

1. Порядок и условия предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска гражданским служащим и работникам, имеющим ненормированный служебный (рабочий) день.

Для гражданских служащих департамента, замещающих должности высшей и главной групп должностей государственной гражданской службы Белгородской области, устанавливается ненормированный служебный день. Гражданским служащим, для которых установлен ненормированный служебный день, предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за ненормированный служебный день продолжительностью три календарных дня

В соответствии с нормативными актами Губернатора области для данных должностей департамента установлен ненормированный служебный день и следующая продолжительность дополнительных отпусков за ненормированный рабочий день.

Таблица 2.3

Продолжительность дополнительных отпусков за ненормированный рабочий день

Наименование должности	Продол. отпуска (календ. дни)
Заместитель начальника управления	10
Начальник отдела	6
Заместитель начальника отдела	5
Консультант	4
Ведущий специалист	4
Референт начальника департамента	12
Старший финансист-экономист	6
Главный специалист	6
Старший специалист	6

Специалист	6
Комендант	6
Финансист-экономист	6
Старший инспектор	3

Право на дополнительный отпуск возникает у гражданского служащего (работника) независимо от продолжительности исполнения им должностных обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного (рабочего) времени. Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск суммируется с ежегодным основным отпуском.

2. Структура заработной платы гражданских служащих состоит из оклада в соответствии со штатным расписанием, оклада за классный чин (при его наличии), ежемесячной надбавки за особые условия гражданской службы, ежемесячного денежного поощрения (ЕДП), ежемесячной надбавки за выслугу лет на гражданской службе, ежемесячной надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (при оформлении допуска к гостайне), ежемесячной надбавки за знака «Отличник государственной гражданской службы Белгородской области» (при его присвоении), ежеквартальной премии за выполнение особо важных и сложных заданий, ежегодной материальной помощи и выплат к отпуску, иных разовых премий.

Структура заработной платы работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы области, состоит из оклада в соответствии со штатным расписанием, ежемесячной премии по результатам работы, ежемесячной надбавки за сложность, напряженность и высокие достижения в труде, ежемесячного денежного поощрения (ЕДП), ежемесячной надбавки за выслугу лет, ежемесячной надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (при оформлении допуска к гостайне), ежеквартальной премии (при наличии экономии по фонду оплаты труда), ежегодной материальной помощи и выплат к отпуску, иных разовых премий.

3. Внешний вид государственного служащего и работника департамента.

В департаменте разработаны рекомендации по соблюдению государственными служащими и работниками департамента делового стиля в одежде.

Рекомендации определяют внешний вид государственного служащего и работника департамента при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия.

Внешний вид государственного служащего и работника департамента при исполнении им должностных обязанностей должен:

- способствовать формированию уважительного отношения граждан к органам власти;
- соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность;
- являться одним из признаков корпоративной культуры департамента.

Главным правилом, которым следует руководствоваться государственным служащим и работникам департамента при формировании внешнего облика, является соблюдение делового стиля в одежде. Основным элементом выступает деловой костюм.

По выходным и нерабочим праздничным дням, а также при проведении запланированных выездных мероприятий, предусматривающих физическую нагрузку, допускается более свободный стиль одежды в соответствии с характером мероприятия.

4. Поощрение сотрудников департамента.

За добросовестное и успешное исполнение гражданскими служащими и работниками департамента своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и (или) сложности к ним могут применяться следующие виды поощрений:

– награждение благодарностью заместителя Губернатора области - начальника департамента агропромышленного и воспроизводства окружающей среды комплекса Белгородской области;

– награждение Почетной грамотой департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области.

Гражданские служащие и работники могут быть отмечены и другими видами поощрений на основаниях и в порядке, установленных федеральными и областными законами и иными нормативными правовыми актами.

5. В здании департамента существует пропускной режим.

Так, исключается прохождение в здание департамента граждан, цели посещения которых не соотносятся с деятельностью департамента (торговые представители, сотрудники кредитных организаций, фондов и прочее), если их посещение не согласовано с руководством департамента.

При проведении запланированных мероприятий в здании департамента (совещания, видео-конференции, приём документов, конкурсы и прочее) не позднее 9.00 часов дня, на который назначено проведение мероприятия, предоставлять дежурному вахтеру списки участников с указанием цели, места и времени проведения мероприятия.

6. Так же важно сказать, что с целью защиты прав и интересов гражданских служащих и работников департамента, содействием в оздоровительной и культурно-массовой деятельности в департаменте создан профсоюз. При желании вступления в профсоюз департамента гражданский служащий (работник) департамента подает заявление о вступлении в профсоюз департамента на условиях, определенных законодательством Российской Федерации.

Членам профсоюза департамента оказывается содействие при защите их законных прав и интересов, в том числе при организационно-штатных мероприятиях, выплачивается материальная помощь в связи с определенными жизненными обстоятельствами, в связи с профессиональным праздником и Новым годом, частично возмещаются расходы на оздоровительные и

спортивные мероприятия; профкомом профсоюза департамента организуются культурно-массовые и оздоровительные мероприятия.

Важно выделить следующие элементы из которых складывается организационная культура в департаменте.

Так же к организационной культуре в департаменте можно отнести:

- не менее 22 сотрудников департамента занимаются спортом;
- в департаменте существует единая система электронной почты (каждый сотрудник имеет свой электронный адрес);
- сотрудники департамента принимают участие в ГТО;
- сотрудники департамента ежегодно проходят диспансеризацию;
- департамент имеет свою символику.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что организационная культура в департаменте хорошо развита, и ей уделяется достаточно большое внимание.

Для анализа формирования организационной культуры в департаменте агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды было проведено выборочное анкетирование сотрудников департамента. В анкетировании приняли участи 80 сотрудников департамента (начиная со специалистов отдела и заканчивая начальниками отделов), среди них 52 женщины и 28 мужчин. Анкета теста «Уровень организационной культуры» представлен в приложении 3.

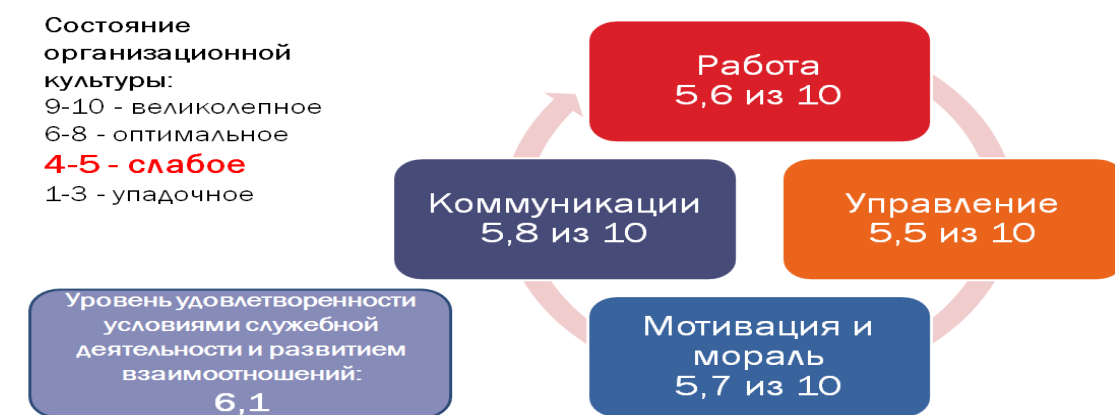


Рис. 2.3 Уровень организационной культуры сотрудников департамента (февраль 2018 год)

Выводы:

1. Предлагаемые в приложении 3 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; и два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.

Далее для анализа формирования организационной культуры в департаменте было проведено выборочное анкетирование. Данное анкетирование было проведено по методике, разработанной голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже «Диагностика типа корпоративной культуры». К участию в данном исследовании было приглашено 80 человек. Среди них 42 женщины, 38 мужчин. В основу диагностики положено 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти; стремление к избеганию

неопределённости; индивидуализм-коллективизм; мужественность-женственность.

Анализируя ответы сотрудников департамента, можно сделать следующие выводы:

Параметр «дистанция власти» включает в себя следующие факторы:

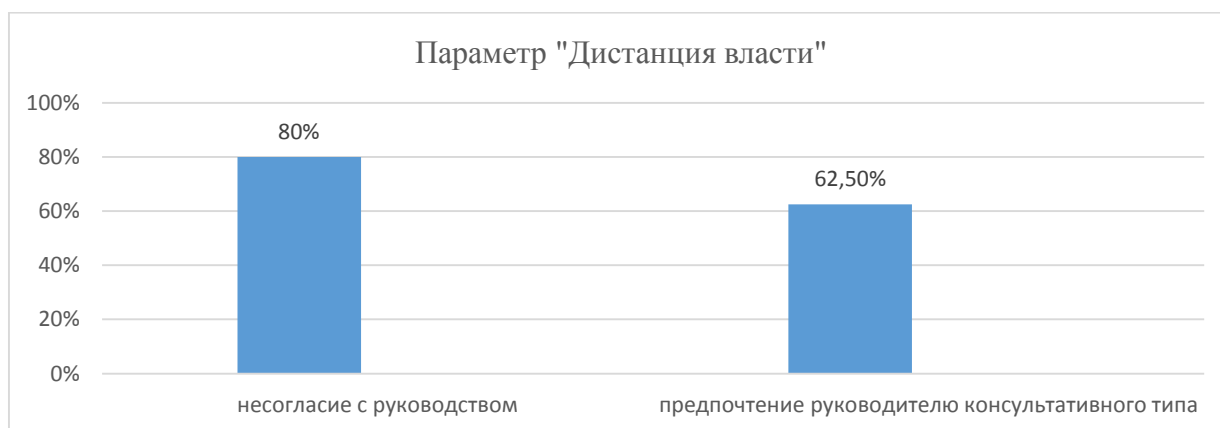
- 1) частоту выражения подчинёнными своего несогласия с мнением руководителя;
- 2) количество работников предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
- 3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Параметр «дистанция власти» в департаменте имеет низкое значение: подчинённые редко выражают несогласие с руководством (80%), хотя и предпочли бы работать с руководителем консультативного типа (62,5%), а при ответе на вопрос: «Каков реальный тип вашего руководителя?» мнения разделились ровно пополам.

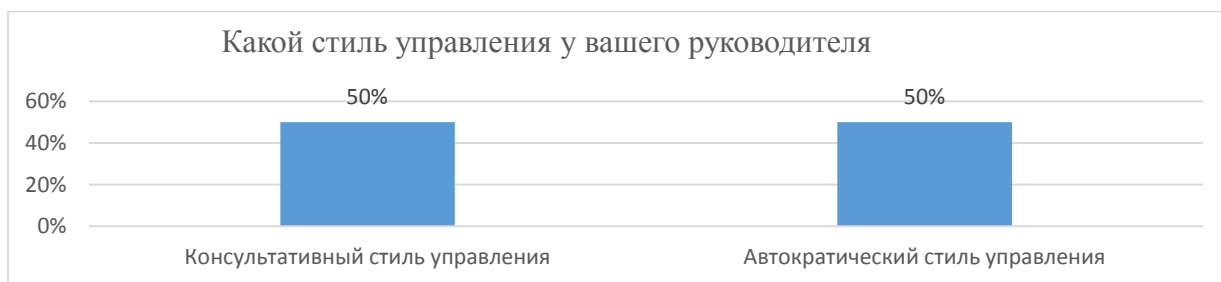
Результаты параметра «дистанция власти» наглядно отображены в диаграмме 2.1 и диаграмме 2.2.

Диаграмма 2.1

Параметр «Дистанция власти»



Стиль управления руководителя



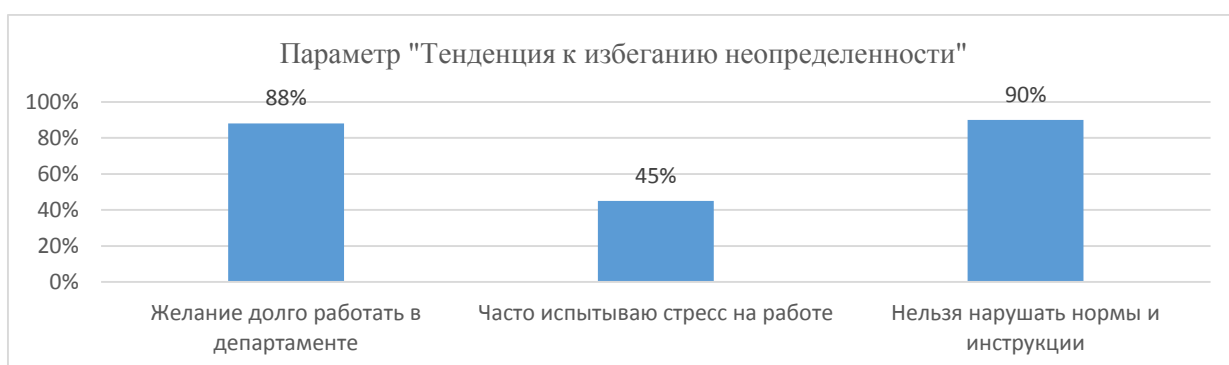
По данному параметру очень сложно оценить организационную культуру и сказать о каких-то его характерных чертах.

Второй значительный параметр, демонстрирующий положение организации и характер ее организационной культуры, – это тенденция к избеганию неопределённостей. На основе этой тенденции можно закрепить степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от обыденности ситуации.

Параметр «тенденция к избеганию неопределённостей»: большинство сотрудников считает, что нормы и инструкции нельзя нарушать (90 %); все хотят работать в этой организации ещё очень долго (88 %); многие часто испытывают стресс на работе (45 %).

Результаты параметра «тенденция к избеганию неопределенности» наглядно отображены в диаграмме 2.3.

Тенденция к избеганию неопределенности

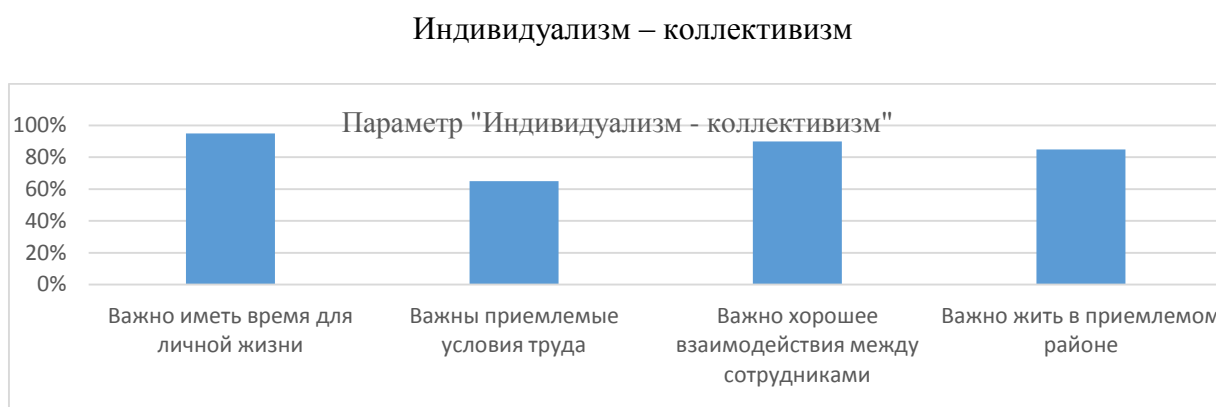


Третий показатель – «индивидуализм-коллективизм» – помогает дать оценку степени интеграции индивидов в группы.

Анализ данного параметра показал, что 95 % сотрудников ответили, что для них чрезвычайно важно иметь время для личной и семейной жизни, 65 % посчитали важным жить в приемлемом районе, 85 % опрошенных большое значение придают приемлемым условиям труда и 90 % респондентов считают важным работать в коллективе, где люди хорошо взаимодействуют друг с другом.

Результаты параметра «индивидуализм-коллективизм» наглядно отображены в диаграмме 2.4.

Диаграмма 2.4



Исходя из данных исследования, можно сделать вывод, что данный параметр имеет также среднее значение, но всё же ближе к корпоративному типу компании.

Четвертый параметр – «мужественность-женственность» – отображает мотивационную нацеленность персонала на достижение цели либо осуществления задания.

Херцберг предполагал, что «мужской менталитет» характеризуется;

- наличие способностей для продвижения по службе;
- требование хорошо оплачиваемой работы;
- наличие способностей для обучения либо повышения квалификации;
- наличие способностей быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли наиболее значимыми считаются следующие факторы:

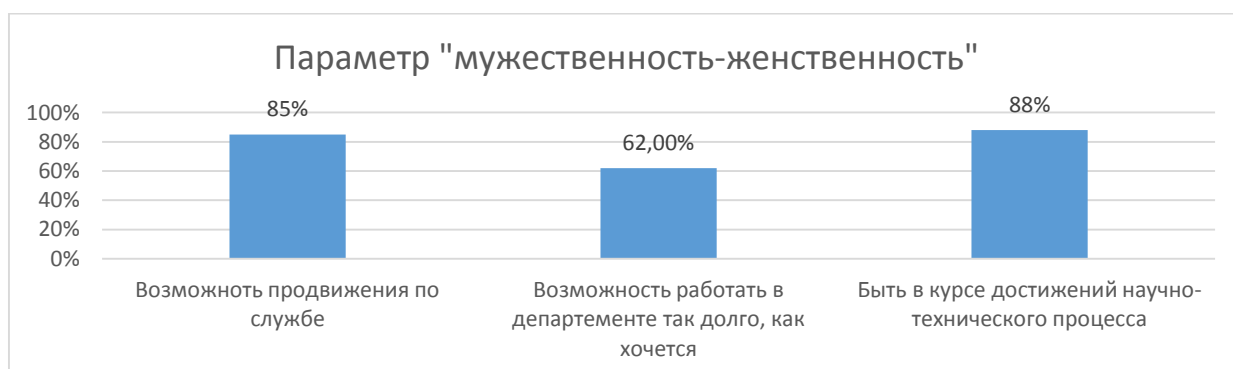
- деятельность в дружелюбной обстановке;
- возможность остаться на своем рабочем месте так долго, как вам хочется;
- наличие приемлемых условий труда;
- наличие хороших взаимоотношений с начальством и хорошего взаимодействия с сотрудниками.

Параметр «мужественность-женственность»: 85 % сотрудников придают большое значение возможности продвижения по службе, 62,5 % считают важным должность работы в департаменте так долго, как хочешь и 88,75 % опрошенных, всегда быть в курсе достижений научно-технического прогресса.

Результаты параметра «мужественность-женственность» наглядно отображены в диаграмме 2.5.

Диаграмма 2.5

Мужественность – женственность



Исходя из данных исследований, можно сделать вывод, что организационная культура департамента ближе к мужскому типу, характеризуемый следующими ориентациями:

- успех – единственное, что немаловажно в жизни;
- необходимо постоянно всегда, быть лучшим;
- максимально реализовывать свои претензии.

Подводя итог данному параграфу, можно сказать следующее. Мы ознакомились с организационной культурой, которая существует в департаменте, провели анкетирование, которое позволило нам определить уровень организационной культуры в департаменте, а также мы провели анкетирование по методике, разработанной голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже.

2.3 Оценка организационной культуры сотрудников департамента в условиях развития бережливого управления в органах власти

Определим основные инструменты оценки организационной культуры в департаменте, в условиях развития бережливого управления, которые изображены на рисунке 2.4.

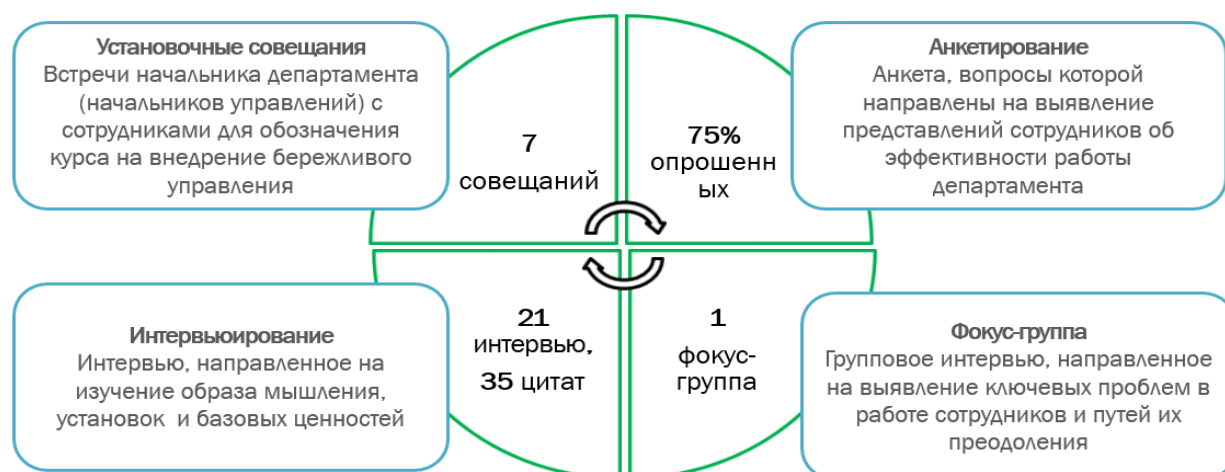


Рис. 2.4 Инструменты оценки организационной культуры

Для начала изучим результаты проведенного анкетирования организационной культуры в департаменте агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области (в рамках реализации проекта «Формирование культуры по бережливому управлению в органах власти Белгородской области»).

Анкетирование проводилось 18-19 апреля 2018 года среди сотрудников всех структурных подразделений департамента в соответствии с методическими рекомендациями по проведению анкетирования.

Количество респондентов – 98 работников, что составляет 75 % от штатной численности департамента.

Результаты анкетирования представлены ниже.

1. Как часто Вы видите представителей высшего руководства (начальника департамента) на Вашем рабочем месте?

Таблица 2.4

Результаты вопроса № 1

1	Каждый день	9,86 %	4	Видел (-а) несколько раз	11,27 %
2	Раз в неделю	5,63 %	5	Не видел (-а) ни разу.	69,01 %
3	Раз в месяц	4,23 %			

2. О чем чаще всего разговаривают руководители управления или департамента при посещении рабочих мест?

Таблица 2.5

Результаты вопроса № 2

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
2.1	Узнают о существующих проблемах.	68,3 %	15,8 %	5,3 %	5,3 %	5,3 %
2.2	Со мной никто из представителей высшего руководства не говорил.	81,8 %	9,1 %	-	-	9,1 %
2.3	Обсуждают текущие показатели деятельности отдела	40 %	56 %	-	4 %	-
2.4	Всегда общаются только с руководством отдела / управления, с сотрудниками ничего не обсуждают.	60 %	40 %	-	-	-

3. Распоряжения высшего руководства (начальника департамента) для Вас это:

Результаты вопроса № 3

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
3.1	Пожелания, исполнение которых требует согласования с непосредственным руководителем	23,1 %	61,5 %	-	7,7 %	7,7 %
3.2	Указания, обязательные к исполнению в первую очередь, несмотря на мнение непосредственного руководителя	66,7 %	31,3 %	-	-	2 %
3.3	Просто пожелания. Я делаю то, что говорит непосредственный руководитель	40 %	40 %	-	-	20 %
3.4	Повод для изменения своего подхода к работе	60 %	40 %	-	-	-

4. На совещании Вы узнали о том, что в следующем году планируется увеличение функционала вашего управления без увеличения численности. Что Вы подумаете об этом?

Таблица 2.7

Результаты вопроса № 4

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
4.1	Мы и так работаем на пределе возможностей.	71,4 %	14,3 %	-	14,3 %	-
4.2	Будет команда руководства, будем решать.	47,4 %	47,4 %	-	-	5,2 %
4.3	Если это позволит увеличить мой доход, это отличные планы.	77,3 %	22,7 %	-	-	-
4.4	У меня есть предложения, которые помогут достичь этой цели.	-	100 %	-	-	-
4.5	Нужно получить новые навыки для достижения этой цели.	53,3 %	40 %	6,7 %	-	-

5. Как Вы поступите, если узнаете, что планируемые функции будут возложены на Ваш отдел?

Таблица 2.8

Результаты вопроса № 5

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем	Скорее несогл., чем согласен(а)	Несогласен	Затрудняюсь ответить
5.1	Никак, подожду развития ситуации.	28,6 %	71,4 %	-	-	-
5.2	Выясню у руководителя, что именно от меня потребуется.	77,1 %	20 %	-	-	2,9 %
5.3	Выясню у руководителя, чем я могу быть полезен.	66,7 %	33,3 %	-	-	-
5.4	Обсужу с коллегами, что мы вместе можем сделать.	66,7 %	29,2 %	4,1 %	-	-
5.5	Изменю свой подход к работе.	50 %	50 %	-	-	-

6. Руководство сообщило о планируемых (предстоящих) изменениях в работе Вашего управления. Какие чувства вызовет у Вас эта новость?

Таблица 2.9

Результаты вопроса № 6

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
6.1	Я боюсь предстоящих изменений.	9,1 %	72,7 %	-	18,2 %	-
6.2	Я недоволен предстоящими изменениями.	33,3 %	44,4 %	11,2 %	-	11,1 %
6.3	Я уверен в том, что все изменения пойдут на пользу нашему отделу.	21,8 %	65,6 %	6,3 %	6,3 %	-
6.4	Предстоящие изменения меня не беспокоят.	42,9 %	35,7 %	14,3 %	-	7,1 %
6.5	Я рад предстоящим изменениям.	60 %	40 %	-	-	-

7. На совещании Вы узнали о том, что показатели эффективности работы отдела были ниже запланированных. Нужно увеличить объем работы. Что Вы скажете об этом на совещании?

Результаты вопроса № 7

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогл.	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
7.1	Что планы были изначально невыполнимы.	30,7 %	38,5 %	7,7 %	7,7 %	15,4 %
7.2	Что отдел не сможет выполнить данную задачу.	-	-	-	-	-
7.3	Промолчу на совещании, но подробно обсужу с коллегами после.	39,1 %	43,5 %	13 %	-	4,4 %
7.4	Оставлю свои мысли при себе.	60 %	20 %	10 %	-	10 %
7.5	Буду убеждать и призывать коллег к выполнению планов.	54,2 %	45,8 %	-	-	-

8. Как Вы узнаете о целях и планах Вашего управления и департамента в целом чаще всего?

Таблица 2.11

Результаты вопроса № 8

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогл.	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогл.	Затрудняюсь ответить
8.1	Информация о целях и планах размещается на информационных досках, корпоративном портале, в газете и журнале компании.	66,7 %	33,3 %	-	-	-
8.2	Руководитель сразу информирует нас о новых целях и планах управления и департамента в целом.	50 %	48 %	2 %	-	-
8.3	Руководитель всегда проверяет, понятны ли нам цели и планы; спрашивает наше мнение.	20 %	60 %	-	20 %	-
8.4	Из разговоров коллег.	66,7 %	33,3 %	-	-	-
8.5	Мне сложно понять, какие цели ставятся на самом деле из-за большого потока противоречивой информации.	57,1 %	42,9 %	-	-	-

9. Насколько приведенные ниже высказывания характеризуют Вашу роль в управлении/ в департаменте?

Таблица 2.12

Результаты вопроса № 9

		Полностью согласен(а)	Скорее согл., чем несогласен	Скорее несог., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
9.1	От меня практически ничего не зависит.	-	100 %	-	-	-
9.2	Я выполняю свои обязанности в полной мере.	68,8 %	31,2 %	-	-	-
9.3	Я оказываю помощь своим коллегам.	25 %	50 %	25 %	-	-
9.4	Я самостоятельно принимаю важные решения.	-	-	-	-	-
9.5	Моя работа напрямую влияет на результаты управления/департамента	44,4 %	50 %	5,6 %	-	-

10. Насколько приведенные ниже высказывания характеризуют Вашу работу в управлении/ в департаменте?

Таблица 2.13

Результаты вопроса № 10

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
10.1	Я работаю в рамках своих обязанностей и не больше.	14,3 %	42,8 %	14,3 %	14,3 %	14,3 %
10.2	Работа в департаменте для меня лишь способ достижения своих целей.	100 %	-	-	-	-
10.3	Я помогаю своим коллегам.	40 %	60 %	-	-	-
10.4	Моя ежедневная работа обеспечивает выполнение задач департамента.	54,2 %	43,7 %	23,1	-	-
10.5	Моя ежедневная работа обеспечивает развитие департамента	66,7 %	33,3 %	-	-	-

11. В какой ситуации Вы обычно испытываете беспокойство?

Результаты вопроса № 11

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Загруженность ответить
11.1	Ежедневно я испытываю беспокойство за свое будущее.	-	75 %	-	25 %	-
11.2	Я испытываю беспокойство, когда объявляют об очередных изменениях.	42,4 %	45,5 %	3 %	3 %	6,1 %
11.3	Меня не беспокоят изменения в департаменте, я переживаю за результаты работы своего управления.	41,7 %	50 %	8,3 %	-	-
11.4	Я беспокоюсь, что делаю недостаточно для достижения целей своего управления.	57,1 %	42,9 %	-	-	-
11.5	Я беспокоюсь за правильность своих действий и решений.	20 %	73,3 %	6,7 %	-	-

12. Говоря о своей роли в рамках департамента, чаще всего Вы используете выражение:

Таблица 2.15

Результаты вопроса № 12

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Загруженность ответить
12.1	Расходный материал. Сторонний наблюдатель.	-	50 %	-	50 %	-
12.2	Один из многих: много обязанностей, мало прав.	34,8 %	34,8 %	13 %	4,4 %	13 %
12.3	Важная деталь в сложном механизме.	45,4 %	51,5 %	-	-	3 %
12.4	От меня многое зависит.	45,5 %	54,5 %	-	-	-
12.5	Ответственный за все.	50 %	-	50 %	-	-

13. Во время моей работы мои коллеги чаще всего:

Результаты вопроса №13

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
13.1	Контролируют мою работу.	25 %	-	50 %	25 %	-
13.2	Советуются со мной.	30,3 %	66,7 %	-	-	-
13.3	Просят о помощи, перенимают мой опыт.	50 %	50 %	-	-	-
13.4	Просят оценить правильность их решений и действий, ожидают получить инструкции.	33,3 %	66,7 %	-	-	-
13.5	Учитывают мое мнение, считают его верным.	40,1 %	50 %	-	-	9,9 %

14. Поставлены цели по изменению работы Вашего управления. От каждого сотрудника ожидается не менее одного предложения по улучшению. Как Вы к этому относитесь?

Таблица 2.17

Результаты вопроса № 14

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
14.1	Я не понимаю, зачем что-то менять и улучшать.	-	50%	-	-	50%
14.2	Нельзя ставить цель по количеству инициатив, творчество по заказу невозможно.	42,1%	52,6%	-	-	5,3%
14.3	У меня есть предложения. Рабочий процесс требует изменений.	53,3%	46,7%	-	-	-
14.4	Уже многое сделано, но еще много предстоит сделать.	21,2%	75,6%	3,2%	-	-
14.5	Изменения остро необходимы.	-	100%	-	-	-

15. В результате реализации мероприятий по улучшениям изменяется рабочий процесс, в связи с чем требуется дополнительное обучение. В такой ситуации Вы...

Результаты вопроса № 15

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
15.1	Попытаюсь избежать дополнительного обучения	-	-	-	100%	-
15.2	Дождусь указаний руководителя, чтобы пройти обучение.	56,3%	43,7%	-	-	-
15.3	Самостоятельно изучу все необходимое без траты времени на обучение.	33,3%	66,7%	-	-	-
15.4	Пройду обучение, чтобы скорее применить полученные знания на практике.	63,9%	36,1%	-	-	-
15.5	Изучу дополнительную информацию, лучшие практики.	44,4%	55,6%	-	-	-

16. В рамках реализации портфеля проектов «Бережливый регион» у Вас появились идеи, как сделать работу Вашего управления более эффективной. При обсуждении идеи с Вашими коллегами, Вы скорее всего услышите:

Таблица 2.19

Результаты вопроса № 16

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл., чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
16.1	Руководители пусть думают, как сделать лучше, а наше дело работать.	25%	66,7%	-	-	8,3 %
16.2	Инициатива наказуема: сам предложишь - сам будешь делать.	23,1%	53,8%	-	7,7 %	15,4 %
16.3	Пусть все остается как есть. Так оно работает много лет.	36,8%	42,0%	-	10,6 %	10,6 %
16.4	Ситуация уже давно требует изменений.	9,5%	76,2%	14,3%	-	-
16.5	Реализовав твои идеи, нам придется работать больше.	-	83,3%	16,7%	-	-

17. Руководитель требует срочного выполнения задания. При этом Вы видите, что никакой срочности нет. Как Вы поступите?

Таблица 2.20

Результаты вопроса № 17

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл., чем нет	несогласен	Затрудняюсь ответить
17.1	Обсужу это с руководителем.	59,1%	40,9%	-	-	-
17.2	Внутренне не соглашусь, но выполню поручение.	23,1%	76,9%	-	-	-
17.3	Выполню поручение: руководителю виднее, когда и что нужно делать.	75%	25%	-	-	-
17.4	Выполню поручение, когда посчитаю нужным.	-	100%	-	-	-
17.5	Промолчу, так как мой руководитель не приемлет никаких возражений.	-	100%	-	-	-

18. К Вам обратился коллега за помощью или советом. Недавно он получил повышение и занял вакансию, на которую претендовали Вы. Как Вы поступите в данной ситуации?

Таблица 2.21

Результаты вопроса № 18

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Несогл.	Затрудняюсь ответить
18.1	Скажу, что не знаю, как помочь.	100%	-	-	-	-
18.2	Скажу, чтобы он сам решал свои проблемы.	50%	50%	-	-	-
18.3	Помогу по мере своих возможностей и знаний.	55,6%	45,4%	-	-	-
18.4	Подумаю, что он не соответствует новой позиции.	33,3%	66,7%	-	-	-
18.5	У нас принято помогать друг другу, и я поступлю также.	75%	25%	-	-	-

19. Руководитель высоко оценил результаты Вашей работы за год. Работа Вашего коллеги была оценена ниже, но он получил повышение. Что Вы об этом подумаете?

Результаты вопроса № 19

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл, чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
19.1	Не удивлюсь: в нашем управлении это нормально.	37,5%	50%	12,5%	-	-
19.2	Попытаюсь узнать у руководителя, как это получилось.	12,5%	87,5%	-	-	-
19.3	Расстроюсь: зачем стараться, если твоих усилий не замечают?	-	100%	-	-	-
19.4	Задумаюсь: возможно, для повышения необходимы другие навыки.	43,5%	47,8%	4,3%	-	4,3%
19.5	Порадуюсь за коллегу.	74%	26%	-	-	-

20. Вы выполняете работу со смежными отделами / управлениями. Какой способ взаимодействия Вы считаете правильным?

Таблица 2.23

Результаты вопроса № 20

		Полностью согласен(а)	Скорее согл., чем нет	Скорее несогл, чем согласен(а)	Несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
20.1	Формализованное взаимодействие через письменные запросы, приказы, распоряжения.	50%	50%	-	-	-
20.2	Есть регламенты, и им нужно следовать.	41,7%	33,3%	25%	-	-
20.3	Прямое взаимодействие с коллегами из смежных отделов / управлений	61,5%	38,5%	-	-	-
20.4	Взаимодействие с другими отделами / управлениями через запросы к их руководителям.	66,7%	33,3%	-	-	-
20.5	Выполнять свою работу и не пытаться вмешиваться в работу других отделов / управлений	100%	-	-	-	-

21. Вы подготовили информацию для свода, которая на Ваш взгляд подробна и понятна. Но Ваш коллега (который запрашивал информацию) просит пояснений, поскольку не понял информацию. Ваши действия?

Результаты вопроса № 21

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Несогласен	Затрудняюсь ответить
21.1	Попрошу его прочитать информацию еще раз и вернуться ко мне с конкретными вопросами.	66,7 %	33,3%	-	-	-
21.2	Попрошу его прочитать информацию еще раз: я на нее потратил много времени и предусмотрел все.	66,7 %	33,3%	-	-	-
21.3	Посмотрю информацию вместе с коллегой, объясню все детали.	78,3 %	21,7%	-	-	-
21.4	Подробно отвечу на все вопросы коллеги, и постараюсь улучшить информацию.	75%	25%	-	-	-
21.5	Попрошу его прочитать информацию еще раз и вернуться ко мне с конкретными вопросами.	-	-	-	-	-

22. В департаменте объявлен набор в команду нового, важного и сложного проекта по улучшениям. Что Вы об этом подумаете?

Таблица 2.25

Результаты вопроса № 22

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно	Затрудняюсь ответить
22.1	Это возможность проявить себя и вырваться из рутины.	45,5%	45,5%	-	-	9
22.2	Это отличный шанс получить повышение.	66,7%	33,3%	-	-	-
22.3	Интересно получить новые знания и навыки.	66,7%	33,3%	-	-	-
22.4	Мне не нужны лишние заботы, у меня и так много работы в рамках моих должностных обязанностей.	28,6%	57,1%	14,3%	-	-
22.5	Можно попробовать, если это позволит больше зарабатывать.	42,9%	50%	-	-	7,1 %
22.6	Интересно поработать в новой команде, с новыми людьми.	33,3%	66,7%	-	-	-

23. Какая причина будет для Вас наиболее весомой, чтобы принять активное участие в проекте?

Таблица 2.26

Результаты вопроса № 23

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогл., чем согласен(а)	Несо согласен(а)	Затрудняюсь ответить
23.1	Повышение заработной платы.	57,7%	42,3%	-	-	-
23.2	Возможность профессионального развития и карьерного роста.	71,4%	28,6%	-	-	-
23.3	Работа с интересной командой, профессионалами высокого уровня.	60%	40%	-	-	-
23.4	Невысокая степень персональной ответственности.	-	-	-	-	-
23.5	Возможность помочь департаменту достичь своих целей.	75%	25%	-	-	-

24. Ваша работа Вам хорошо известна. Ежедневно Вы выполняете набор стандартных действий. Насколько приведенные ниже утверждения характеризуют Ваши ощущения?

Таблица 2.27

Результаты вопроса № 24

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
24.1	Мне приходится делать это. За это мне платят зарплату.	53,8 %	23%	7,7%	-	15,5%
24.2	Такая работа не позволяет мне развиваться. Это плохо.	26,3 %	68,4%	-	5,3 %	-
24.3	Чем понятнее и привычнее для меня работа, тем меньше ко мне претензий.	38,5 %	53,8%	7,6%	-	-
24.4	Кто-то должен выполнять такую работу. Почему не я?	41,7 %	58,3%	-	-	-
24.5	Я удовлетворен тем, что в мою работу никто не вмешивается.	35,7 %	57,1%	-	7,1 %	-

25. На еженедельных совещаниях Вы и Ваши коллеги обсуждают задачи и планы на ближайшую неделю. Как обычно ведете себя Вы?

Таблица 2.28

Результаты вопроса № 25

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
25.1	Сижу и молчу, слушаю, жду поручений.	25%	50%	25%	-	-
25.2	Слежу за ходом совещания, задаю вопросы, озвучиваю проблемы.	51,3 %	48,7%	-	-	-
25.3	Активно участвую в обсуждении, предлагаю решения.	71,4 %	28,6%	-	-	-
25.4	Беру на себя ответственность за реализацию принятых решений.	40%	40%	-	20%	-
25.5	Даю важные комментарии.	-	100%	-	-	-

26. К Вам обратился коллега за помощью или советом. Какая из перечисленных причин является для Вас наиболее весомой, чтобы ему помочь?

Таблица 2.29

Результаты вопроса № 26

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
26.1	Мы одна команда.	73,1%	26,9%	-	-	-
26.2	Мне это зачтется.	-	33,3%	33,3%	33,4 %	-
26.3	От выполнения им своей задачи зависит объем моей работы.	40%	60%	-	-	-
26.4	Я лучше остальных знаю этот вопрос.	40%	60%	-	-	-
26.5	Если я не помогу, и это заметит руководитель, у меня будут неприятности.	-	-	-	100 %	-

27. Вы выполнили порученное Вам задание раньше намеченного срока. Как в это случае, скорее всего, отреагирует Ваш руководитель?

Таблица 2.30

Результаты вопроса № 27

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
27.1	Похвалит, поставит в пример остальным.	80%	20%	-	-	-
27.2	Скажет спасибо, сделает отметку о выполнении.	53,5%	46,5%	-	-	-
27.3	Усомнится в качестве выполненной работы.	-	100%	-	-	-
27.4	Никак не отреагирует. Просто сделает отметку о выполнении.	41,7%	41,7%	8,3%	-	8,3%
27.5	Примет к сведению. Проверит результат только тогда, когда подойдет срок.	11,1%	44,4%	11,1%	-	33,4%

28. На совещаниях по итогам работы за месяц, когда все поставленные перед вами задачи выполнены на 100%, от руководителей Вы чаще всего слышите:

Таблица 2.31

Результаты вопроса № 28

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
28.1	Это наша общая работа, и результат - наш общий успех.	53,9%	35,9%	2,6%	-	7,6%
28.2	Все нормально, продолжаем работать так же.	37%	51,9%	7,4%	-	3,7%
28.3	Усилий команды недостаточно, нужно работать еще лучше.	-	66,7%	33,3%	-	-
28.4	Цифры, комментарии к графикам, статистику.	-	-	-	-	100%
28.5	Кто и какой вклад сделал в общий успех.	100%	-	-	-	-

29. Качественно выполняя свои обязанности и поручения, Вы можете столкнуться с ситуацией, когда:

Таблица 2.32

Результаты вопроса № 29

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
29.1	Качество не учитывается руководителем при оценке моей работы.	11,1%	33,3%	22,2%	11,2%	22,2%
29.2	Результат моей работы руководитель использует как пример для остальных.	14,3%	71,4%	14,3%	-	-
29.3	Руководитель поощрит меня за качество выполнения задания.	21,7%	65,2%	8,7%	-	4,4%
29.4	Из-за того, что я выполняю эту работу качественнее других, мне ее будут поручать постоянно, не давая возможности развиваться и профессионально расти.	18,8%	50%	12,5%	6,2%	12,5%
29.5	Рано или поздно меня попросят обучить моих коллег.	11,1%	88,9%	-	-	-

30. Как Вы можете охарактеризовать атмосферу в Вашем коллективе?

Таблица 2.33

Результаты вопроса № 30

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем нет	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
32.1	Болото. Все живут по принципу "Главное - не высовываться".	-	100%	-	-	-
32.2	Постоянное соперничество.	-	50%	-	-	50%
32.3	Мы - одна семья, "сор из избы" не выносим.	40%	50%	10%	-	-
32.4	Обстановка напряженная, мы не доверяем друг другу.	33,3%	33,3%	33,4%	-	-
32.5	Обстановка доверительная. Каждый поможет, если это необходимо, включая руководителя.	53,7%	42,5%	1,9%	-	1,9%

31. В большинстве случаев Ваши коллеги для Вас это:

Таблица 2.34

Результаты вопроса № 31

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
31.1	Люди, с которыми я работаю.	46,7%	53,3%	-	-	-
31.2	Моя команда.	51,6%	48,4%	-	-	-
31.3	Балласт, который приходится тянуть за собой.	-	-	-	100%	-
31.4	Они моя опора, мои глаза, уши, руки.	44,4%	55,6%	-	-	-
31.5	Никто, мне проще работать одному.		-	-	-	-

32. Как Вы думаете, кем Вы являетесь для Ваших коллег?

Таблица 2.35

Результаты вопроса № 32

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем нет	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
32.1	Лидер.	66,7%	33,3%	-	-	-
32.2	Эксперт.	41,7%	58,3%	-	-	-
32.3	Наставник.	66,7%	33,3%	-	-	-
32.4	Душа команды.	25%	62,05%	-	-	12,5%
32.5	Один из многих.	20%	60%	4%	-	16%

33. Насколько высказывания ниже соответствуют Вашему мнению о качестве работы сотрудников департамента?

Таблица 2.36

Результаты вопроса № 33

		Полностью согл.	Скорее согл., чем нет	Скорее несогл., чем согл.	Несогл.	Затрудняюсь ответить
33.1	Работа очень высокого качества	30%	60%	-	-	10%
33.2	Ручаюсь за качество всех подготавливаемых документов	28,6%	64,2%	-	-	7,2%
33.3	Не лучше, но и не хуже, чем у других	36,3%	63,1%	10,6%	-	-
33.4	Могла бы быть лучше.	-	50%	25%	-	25%

34. Насколько приведенные ниже высказывания соответствуют Вашим ощущениям от работы в департаменте?

Таблица 2.37

Результаты вопроса № 34

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
34.1	Готов перейти в любую другую организацию, если появится альтернатива.	25%	50%	16,6%	-	8,4%
34.2	Рекомендую работу в департаменте своим родственникам и друзьям.	46,2%	46,2%	-	-	7,6%
34.3	Никому не рекомендую работу в департаменте	-	-	50%	50%	-
34.4	Горжусь тем, что работаю в нашем департаменте	64,3%	35,7%	-	-	-

35. По Вашему мнению, техника (персональные компьютеры, принтеры, телефоны и т.п.) и программное обеспечение в департаменте:

Таблица 2.38

Результаты вопроса № 35

		Полностью согласен(а)	Скорее согласен(а), чем несогласен(а)	Скорее несогласен(а), чем согласен(а)	Совершенно несогласен(а)	Затрудняюсь ответить
35.1	Из каменного века.	50%	50%	-	-	-
35.2	Вполне современные.	41,7%	54,1%	-	-	2,3%
35.3	Есть более современные, но мы выполняем свои задачи на том, что есть.	55,8%	44,2%	-	-	-
35.4	Самые современные из возможных.	-	-	-	-	-
35.5	Ничего нового за последние 5 лет не придумали.	-	50%	-	-	50%

36. Что Ваш коллектив делает лучше других? (напишите)

Работать; исполнять поручения руководства; ответственно подходить к выполнению задач; работать в команде, коллективно отдыхать и др.

37. Что Ваш коллектив мог бы сделать еще лучше? (напишите)

Веселиться в свободное от работы время, взаимодействовать с другими структурными подразделениями, проявлять инициативу и др.

38. Напишите, пожалуйста, дополнительный комментарий, если он у Вас есть. (напишите)

39. Укажите Ваш возраст:

Таблица 2.39

Результаты вопроса № 38

1	меньше 20 лет	1, 4 %	3	30-50 лет	84, 5 %
2	20-30 лет	11, 3 %	4	Более 50 лет	2, 8 %

40. Укажите Ваш пол и возраст:

Таблица 2.40

Результаты вопроса № 40

1	мужчина	29, 6 %
2	женщина	70, 4 %

41. Укажите, сколько времени Вы работаете в компании:

Таблица 2.41

Результаты вопроса № 41

1	меньше года	7 %	5	11-15 лет	11,4 %
2	1-3 года	40,8 %	6	16-20 лет	1,7 %
3	4-6 лет	15,5 %	7	больше 20 лет	-
4	7-10 лет	23,9 %			

42. Укажите, пожалуйста, к какому уровню сотрудников Вы относитесь:

Результаты вопроса № 42

1	Консультант	50,7 %	4	Заместитель начальника управления – начальник отдела	-
2	Заместитель начальника отдела	9,9 %	5	другое	23,9 %
3	Начальник отдела	15,5 %			

43. Укажите подразделение, в котором Вы работаете:

Таблица 2.43

Результаты вопроса № 43

1	Управление биологизации земледелия, охраны почв и прогрессивных технологий в растениеводстве	12,7 %
2	Управление прогрессивных технологий в животноводстве	7 %
3	Управление устойчивого развития сельских территорий	12,7 %
4	Управление прогнозирования, государственной поддержки АПК и бюджетного финансирования	14,1 %
5	Управление ресурсного обеспечения	28,2 %
6	Управление воспроизводства окружающей среды	15,5 %
7	Иное	9,8 %

На основании результатов данного анкетирования, можно сказать, что сотрудники считают работу в департаменте стабильной и престижной, гордятся, что работают в департаменте и ручаются за результат:

100 % – гордятся тем, что работают в департаменте;

100 % – считают своих коллег командой;

100 % – отмечают, что в коллективе нужно помогать друг другу;

100 % – говорят, что принято поддерживать коллег;

93 % – ручаются за качество подготовленных документов;

90 % – считают работу сотрудников департамента очень высококачественной.

Следующим инструментом оценки организационной культуры было интервьюирование 21 сотрудника, которое было направлено на выявление наиболее важной составляющей в командной работе. По итогам которого было выделено 35 цитат, основные среди которых:

- «...При командной работе наиболее важным является четкое выделение роли каждого участника и правильная постановка задач...»;
- «...При командной работе наиболее важным является четкое выделение роли каждого участника и правильная постановка задач...»;
- «...При командной работе наиболее важным является четкое выделение роли каждого участника и правильная постановка задач...»;
- «...При командной работе наиболее важным является четкое выделение роли каждого участника и правильная постановка задач...».

На основе проведенного анализа организационной культуры выявлены сильные стороны, позволяющие реализовать потенциал сотрудников:

- стабильность и престиж;
- сплоченные микро коллективы в структуре управления;
- желание получать новые знания, обучаться;
- внутренняя мотивация, желание получать моральное удовольствие от результатов работы;
- желание изменяться;
- высокое влияние руководителя;
- высокая исполнительская дисциплина.

Выше были представлены сильные стороны организационной культуры, которая имеется в департаменте, далее выявим и определим ее проблемы и недостатки.

Для этого была определена фокус-группа из 12 сотрудников департамента, и проведено групповое интервью, направленное на выявление ключевых проблем в работе сотрудников. Наиболее частые ответы, следующие:

– «...Препятствием при выполнении поставленной задачи является загруженность и выполнение нескольких задач одновременно...»;

– «...Среди недостатков присутствует дублирование запросов в адрес сельскохозяйственных товаропроизводителей, ответ на которые получили сотрудники других управлений департамента.....»;

– «...рутинные запросы и ответы, которые отнимаю время и зачастую дублируются...»;

– «...Недоукомплектованность отделов, несвоевременное предоставление документов и информации от муниципальных районов...».

– нерациональное размещение сотрудников;

Результаты комплексного исследования позволили нам выявить наиболее существенные проблемы в системе формирования организационной культуры департамента:

1) перегруженность сотрудников, которая не дает возможности качественно решать поставленные задачи;

2) неконкретность целеполагания;

3) слабая обратная связь от руководителей;

4) срочность и многозадачность;

4) пассивная позиция сотрудников;

5) недостаточная эффективная мотивация;

6) административные и бюрократические барьеры.

Подводя итог второй главе, можно сделать следующие выводы.

1. Нами была дана краткая характеристика департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области, а также описана методика, с помощью которой мы проанализировали организационную культуру сотрудников департамента.

2. Была изучена специфика и основы организационной культуры сотрудников департаменте, проведено анкетирование, по результатам которого мы выявили уровень организационной культуры, которой оказался слабым, по мнению сотрудников департамента.

3. Также мы провели комплексную оценку организационной культуры департамента, в ходе которой мы определили сильные ее стороны: сплоченные микро коллективы в структуре управления; желание получать новые знания, обучаться; внутренняя мотивация, желание получать моральное удовольствие от результатов работы; желание изменяться; высокое влияние руководителя; высокая исполнительская дисциплина. Но имеются и проблемы, которые заключаются в следующем: нерациональное размещение сотрудников; перегруженность сотрудников, которая не дает возможности качественно решать поставленные задачи; неконкретность целеполагания; слабая обратная связь от руководителей; срочность и многозадачность; пассивная позиция сотрудников; недостаточная эффективная мотивация; административные и бюрократические барьеры.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА И ВОСПРОИЗВДСТВА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры государственных служащих в условиях формирования культуры по бережливому управлению в органах власти

Для того, чтобы повысить ответственность каждого государственного служащего, для определения вектора развития департамента на ближайшие годы и для повышения прозрачности и открытости взаимоотношений между руководителями и сотрудниками государственного органа предложим такое направления развития как меморандум.

Меморандум – это соглашение между руководителем и сотрудниками департамента, в котором закрепляются добровольные взаимные обязательства сторон, направленные на повышение эффективности деятельности [35, с. 52].

Цель – это формирование новой культуры поведения и приобретение новых привычек, как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников.

В меморандуме отражены барьеры, и самое главное обозначен вектор, в которому нужно прийти в будущем. Руководство берет на себя определенные обязательства и сотрудники в свою очередь тоже.

Первый блок проблем, который лег в основу меморандума, это многозадачность, неконкретность целеполагания, перегруженность сотрудников.

Проведенный анализ организационной культуры показал: многие сотрудники высказались о том, что приходится постоянно задерживаться после работы, многозадачность, необходимость работать одновременно по нескольким направлениям, что существенно сказывается на качественном выполнении должностных обязанностей.

Проанализировав данный блок проблем по итогам интервью мы сформировали образ перемен и видение будущего, к которому нужно прийти, принимая на себя определенные обязательства.

То, к чему нужно прийти:

- сотрудники справляются с поставленными задачами в течение рабочего дня, не задерживаются после 18.00;

- срочные задачи незначительно нарушают режим работы сотрудников;

- функционал каждого сотрудника четко обозначен;

- задачи, не относящиеся к компетенции сотрудника, не поступают к нему на исполнение.

Далее пропишем обязанности руководителя и сотрудника для достижения поставленных перемен.

Таблица 3.1

Обязанности

Обязанности	
Руководитель	Сотрудник
Провести аудит текущей загруженности сотрудников.	Готовность принять ответственность за то, что ты делаешь.
Равномерно перераспределить функционал и его оптимизировать с целью сокращения потерь рабочего времени и перегрузок работников.	

Как видно из таблицы 3.1 для достижения обозначенных результатов руководители обязуются провести аудит текущей загруженности сотрудников, равномерно перераспределить функционал между сотрудниками. В свою очередь сотрудники обязуются принимать ответственность за свою работу.

Второй блок проблем: барьеры во взаимодействии со структурными подразделениями, сложности в работе с ПУВП «Мотив».

По результатам оценки культуры мы увидели, что существуют проблемы при совместной работе со структурными подразделениями,

подведомственными организациями, иными органами власти. Еще одной проблемой значится наличие сложностей при работе с ПУВП «Мотив» в части добавления задач не по компетенции, размещением просроченных задач.

То, к чему нужно прийти:

– выстроены эффективные горизонтальные и вертикальные системы коммуникаций;

– в системе «Мотив» не отписываются задачи, не относящиеся к компетенции сотрудников, доработана система контроля и закрытия поручений.

Далее пропишем обязанности руководителя и сотрудника для достижения поставленных перемен.

Таблица 3.2

Обязанности

Обязанности	
Руководитель	Сотрудник
Создать условия для командного решения задач.	Готовность работать в команде для достижение общих целей департамента.
Обеспечить фильтрацию документов, не относящихся к деятельности отдела.	Установить доверительные и доброжелательные отношения между сотрудниками.
	Предоставлять руководителям оперативную обратную связь в определении документов, не относящихся к деятельности отдела.

Из таблицы 3.2 видно, что для решения данных проблем руководители обязуются создать условия для командного решения задач, обеспечить фильтрацию документов, не относящихся к деятельности отдела.

Работники должны проявлять готовность работать в команде для достижения общих целей департамента, установить доверительные и доброжелательные отношения между сотрудниками, предоставлять руководителям оперативную обратную связь в определении документов, не относящихся к деятельности отдела.

Третий блок проблем – неэффективная обратная связь от руководителей.

В своих ответах, многие сотрудники департамента отметили, что часто не могут попасть к руководителю в виду его загруженности, боязни передать информацию о нарушении сроков выполнения задач, низкой степени погружения руководителей в процессы сотрудников.

Что бы устранить данную проблему, нужно создать условия для доверительной, объективной и своевременной двухсторонней обратной связи с руководителем, для партнерских отношений с коллегами других подразделений департамента. Для достижения этого нужно выполнять соблюдение обязанностей, представленных в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Обязанности

Обязанности	
Руководитель	Сотрудник
Создать партнерские отношения между руководителями и сотрудниками. быть доступными.	Поддерживать доверительные и доброжелательные отношения между руководителями и сотрудниками.
Открытыми для конструктивного диалога. Уважать мнение каждого сотрудника.	Представлять руководителями честную и открытую обратную связь.

Как видно из таблицы 3.3 для решения обозначенных проблем руководители должны взять на себя ответственность по созданию партнерских отношений между руководителями и сотрудниками, основанных на взаимном уважении, конструктивном диалоге, единстве целей, уважать мнение каждого сотрудника.

Сотрудники – поддерживать доверительные и доброжелательные отношения между руководителями и сотрудниками, представлять руководителями честную и открытую обратную связь.

Четвертый блок проблем – неэффективная мотивация.

В процессе изучения организационной культуры мы узнали, что сотрудники выделяют слабую внешнюю мотивацию для достижения результатов, отсутствие перспектив кадрового роста.

В будущем данная проблемы должна решиться и выглядеть так: сотрудники понимают систему оценки своего вклада в итоговый результат деятельности. Здоровый, отдохнувший, мотивированный сотрудник, готовый работать на эффективный результат. У сотрудников есть возможность продвижения по карьерной лестнице с учетом его социализации. Для достижения данного результата нужно соблюдение обязанностей, представленных в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Обязанности

Обязанности	
Руководитель	Сотрудник
Разработать систему ключевых показателей эффективности каждого сотрудника департамента от заместителя Губернатора до специалиста.	1. Четкое понимание функционала.
Обеспечить единство целей и задач между сотрудниками и руководителями, отделами, управлениями и департаментом	Вовлеченность всех специалистов в процесс непрерывных улучшений (инициативность).
	Желание развивать компетенции и квалификации.

Как видно из приведённой выше таблицы для изменения существующей системы мотивации руководители должны: разработать систему ключевых показателей эффективности каждого сотрудника департамента от заместителя Губернатора до специалиста, обеспечить единство целей и задач между сотрудниками и руководителями, отделами, управлениями и департаментом.

Сотрудники в свою очередь обязуются четко знать свои обязанности, проявлять инициативу и быть вовлеченными в процесс непрерывных улучшений, развивать компетенции и квалификации.

Пятый блок проблем – недостаточное материально-техническое обеспечение, нерациональное размещение сотрудников в здании.

По данному блоку проблем, нужно прийти к следующему результату: сотрудники отделов управления размещены в максимальной близости, в достаточном объеме обеспечены современной техникой и канцелярскими товарами. Для этого нужны обязанности сторон, представленные в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Обязанности

Обязанности	
Руководитель	Сотрудник
Разработать план организационно-технической модернизации и его реализовать.	Бережно относиться к ресурсам (оборудованию, расходным материалам).
Внедрить систему 5С	Качественно и быстро выполнять свою работу

Как видно из таблицы 3.5 для решения обозначенных проблем, руководители обязаны разработать план организационно-технической модернизации и его реализовать, внедрить систему 5С. Сотрудники в свою очередь должны бережно относиться к техническим средствами, качественно и быстро выполнять свою работу.

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать вывод, что нами был разработан меморандум, который направлен на решение пяти основных блоков проблем организационной культуры департамента, по каждому блоку определен результат, которого мы хотим достичь и критерии его достижения.

3.2 Разработка проекта совершенствования организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области

На основании выявленного уровня организационной культуры в департаменте, предложим проект совершенствования организационной

культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области.

Название проекта: «Совершенствование организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области».

Измеримая цель проекта: повысить уровень организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области не менее чем на 20 % к сентябрю 2020 года.

Способ достижения цели: реализация системы мер по формированию организационной культуры сотрудников.

Результата проекта: уровень организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области составит не менее чем 75% к сентябрю 2020 года.

Требования к результату проекта:

- уровень удовлетворенности работников департамента условиями служебной деятельности и развитием взаимоотношений на рабочем месте повышен не менее чем на 25%;
- разработана и внедрена система нематериального стимулирования деятельности работников департамента;
- количество сотрудников департамента, занимающихся спортом на регулярной основе, повышено не менее чем на 50%;
- обеспечено представление информации о достижениях отрасли в СМИ региона не менее 4-х публикаций;
- проведен апгрейд официального сайта департамента.

Пользователи результата проекта: работники департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области и других органов власти области, сельскохозяйственных предприятий области.

В таблице 3.6 представлены критерии успешности проекта.

Критерии успешности проекта

Наименование критерия	Показатель
Отклонение по бюджету	Превышение на не более 7,5 тыс. руб. относительно базового бюджета проекта соответствует 15 % успешности проекта
Отклонение по срокам :	Превышение на не более 15 дней относительно установленного срока окончания проекта соответствует 15 % успешности проекта
Достижение результата проекта:	Наличие результата проекта соответствует 55 % успешности проекта
Соблюдение требований к результату проекта :	Выполнение всех требований к результату проекта соответствует 15 % успешности проекта

Как видно из таблицы «Критерии успешности проекта» наличие результата проекта, не является 100 % успешностью проекта, важно соблюдать сроки, бюджет и требования к проекту.

Далее в таблице 3.7 представлен бюджет проекта.

Бюджет проекта

Бюджет проекта (тыс. руб.):	
Целевое бюджетное финансирование:	
- федеральный бюджет:	
- областной бюджет:	100
- местный бюджет:	
Внебюджетные источники финансирования:	
- средства хозяйствующего субъекта:	
- заемные средства:	
- прочие (профсоюз сотрудников департамента):	50
Общий бюджет проекта:	150
Сроки реализации проекта (чч.мм.гг.)	
Дата начала проекта (план):	01.08.2019 г.
Дата завершения проекта (план):	31.08.2020 г.

Как видно из таблицы 3.7 проект будет финансироваться из областного бюджета, а именно из государственной программы Белгородской области «Развитие сельского хозяйства и рыбоводства в Белгородской области», подпрограммы № 6 «Обеспечение реализации государственной программы», пункта 6.1 «Обеспечение функций органов власти Белгородской области, в том числе территориальных органов», а также за счет профсоюза департамента.

В таблице 3.8 раскрыто более подробно на что будут выделяться средства при реализации проекта.

Таблица 3.8

Бюджет проекта

№	Наименование	Бюджет проекта, тыс. руб.	Бюджетные источники	Внебюджетные источники (профсоюз)
			Областной	
1.	Изучение лучших практик по теме проекта	0	0	0
2.	Диагностика существующей орг. культуры	0	0	0
3.	Регламентация организационной культуры	0	0	0
4.	Внедрение элементов орг. культуры в деятельность работников департамента	50	0	50
4.1.	Создание и внедрение элементов внешней атрибутики сотрудников департамента	20	0	20
4.3.	Популяризация занятий спортом среди сотрудников	30	0	30
5.	Повышение информационной открытости департамента	100	100	0
5.1.	Модернизация официального сайта	100	100	0
6.	Оценка эффективности внедрения элементов организационной культуры	0	0	0
Всего:		150	100	50

В приведённой выше таблице указано на что и в каком размере будут расходоваться денежные средства, как мы видим большая часть денег уйдет на модернизацию официального сайта департамента, а также большой процент расходов будет браться из областного бюджета, а меньший из профсоюзных средств.

Таблица 3.9

Показатели социальной, бюджетной и экономической эффективности проекта

1	Социальная эффективность		
1.1	Охват населения социальными благами за период реализации проекта	Тыс. чел.	2,8
1.2	Новые рабочие места	Ед.	-
1.3	Средняя з/п	Тыс. руб.	-
1.4	Месячный ФОТ	Млн. руб.	-
1.5	Годовой ФОТ	Млн. руб.	-
2	Бюджетная эффективность		
2.1	Участие бюджетных источников в проекте	Млн. руб.	-
2.2	Налоги в консолидированный бюджет области	Руб.	-
2.3	Налог с 1 работника в консолидированный бюджет области	Млн. руб.	-
2.4	Срок окупаемости бюджетных инвестиций	Лет	-
2.5	Снижение возможного ущерба	Млн. руб.	-
2.6	Экономия бюджетных средств	Млн. руб.	-
3	Экономическая эффективность		
3.1	Годовой объём выручки	Млн. руб.	-
3.2	Годовой объём прибыли	Млн. руб.	-
3.3	Рентабельность	%	-
3.4	Срок окупаемости проекта	Лет	-
3.5	Объём инвестиций в основной капитал в рамках проекта	Млн. руб.	-
3.6	Объём инвестиций, осваиваемых на территории области	Млн. руб.	-

Как видно из таблицы 3.9 социальной, бюджетной и экономической эффективности проект не имеет, как так он максимально направлен на повышение уровня организационной культуры сотрудников департамента, но в свою очередь он может затронуть и работников подведомственных подразделений, а также сотрудников агрохолдингов и компаний с которыми сотрудничает департамент.

Проект будет направлен на 10 основных направлений по которым будет осуществляться работа.

1. Апгрейд официального сайта департамента.

1.1 Разработка технического проекта:

- составление и подписание договора с подрядной организацией;
- разработка общей концепции сайта;
- разработка прототипа главной страницы;
- разработка дизайна главной страницы;
- разработка дизайна второстепенных страниц;
- передача системы управление сайтом по акту выполненных работ.

1.2 Верстка сайта:

- адаптивная верстка главной страницы;
- адаптация верстка второстепенных страниц;
- верстка новостного блока;
- настройка форм обратной связи;
- адаптация верстка для мобильных устройств.

1.3 Программирование:

- создание структуры меню сайта;
- программирование приложения для админ-панели сайта;
- установка и настройка системы управления сайтом;
- перенос документов и информации с текущего сайта <http://belapk.ru>.

2. Популяризация физической культуры и спорта сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области:

- проведение турнира по настольному теннису;
- проведение турнира по стрельбе;
- проведение турнира по дартсу;
- проведение турнира по волейболу;
- вовлечение в занятия спортом через участие в сдаче норм ГТО.

3. Командообразующие мероприятия (тимбилдинг, конкурсные задания).

3.1 Проведение корпоративных мероприятий, приуроченных к празднованию Дня работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности в СОЛ «Болдыревка» в ГАУ ВПО «БелГАУ» (конкурсные задания):

- согласование места проведения мероприятия;
- формирования списка участников корпоративного мероприятия;
- подготовка сценария проведения (командообразующие задания);
- организация транспортного обслуживания мероприятия;
- организация праздничного фуршета и приобретение сувенирной продукции.

3.2 Организация и проведение квестов:

- формирование команд участников;
- проведение мероприятия.

3.3 Проведение спортивно-массовых мероприятий, приуроченных к празднованию Дня защитников отечества и Международного женского Дня 8 Марта:

- подбор конкретных состязаний для проведения турнира;
- формирования списков участников данных состязаний;
- приобретение ценных призов, грамот;
- проведение турниров;
- награждение победителей соревнований.

4. Ознакомление сотрудников с передовыми технологиями и инновациями, применяемыми на предприятиях области.

4.1 Организация посещения Агрохолдинга «БЭЗРК – Белгранкорм»:

- согласование с предприятием возможности посещения предприятия и даты;
- подготовка программы посещения, организация транспортного обслуживания;
- формирование списков участников;
- посещение Агрохолдинг «БЭЗРК – Белгранкорм».

4.2 Организация посещения «Сырного дома» ГК «Томмолоко»:

- согласование с предприятием возможности посещения данного предприятия и даты;
- подготовка программы посещения, организация транспортного обслуживания;
- формирование списков участников;
- посещение «Сырного дома» ГК «Томмолоко».

4.3 Организация посещения тепличного комплекса:

- согласование с предприятием возможности посещения данного предприятия и даты;
- подготовка программы посещения, организация транспортного обслуживания;
- формирование списков участников;
- посещение тепличного комплекса.

5. Создание символики и корпоративной атрибутики.

- проведение конкурса на создание проекта логотипа и символики департамента;
- создание макетов промопродукции (значки, платки, футболки, бейсболки, конц. товары);
- изготовление промопродукции;
- внедрение использования.

6. Обеспечения предоставления информации о достижениях отрасли в СМИ:

- наполнение новостной ленты сайтов: департамента и ВОС, министерства сельского хозяйства, правительства Белгородской области за I квартал 2019 года;

- наполнение новостной ленты сайтов: департамента и ВОС, министерства сельского хозяйства, правительства Белгородской области за II квартал 2019 года;

- наполнение новостной ленты сайтов: департамента и ВОС, министерства сельского хозяйства, правительства Белгородской области за III квартал 2019 года;

- подготовка материалов для создания новостных сюжетов телекомпаниями «Мир Белогорья», «ВГТК – Белгород» по знаковым событиям деятельности АПК и ВОС за IV квартал 2018 года;

- подготовка материалов для создания новостных сюжетов телекомпаниями «Мир Белогорья», «ВГТК – Белгород» по знаковым событиям деятельности АПК и ВОС за I квартал 2019 года;

- подготовка материалов для создания новостных сюжетов телекомпаниями «Мир Белогорья», «ВГТК – Белгород» по знаковым событиям деятельности АПК и ВОС за II квартал 2019 года;

- подготовка материалов для создания новостных сюжетов телекомпаниями «Мир Белогорья», «ВГТК – Белгород» по знаковым событиям деятельности АПК и ВОС за III квартал 2019 года;

7. Совершенствование условий осуществления служебной (трудовой) деятельности сотрудников департамента.

7.1 Актуализация служебного распорядка департамента:

- разработка проекта служебного распорядка департамента;
- подготовка проекта нормативного акта об утверждении в новой редакции служебного распорядка департамента;
- юридическая экспертиза проекта нормативного акта об утверждении в новой редакции служебного распорядка департамента;

- утверждение нормативного акта об утверждении в новой редакции служебного распорядка департамента;

- ознакомление с нормативным актом об утверждении в новой редакции служебного распорядка департамента.

7.2 Актуализация порядков и положений по оплате труда гражданских служащих департамента:

- подготовка проекта нормативного акта о внесении изменений в положения об оплате труда государственных служащих департамента;

- юридическая экспертиза проекта нормативного акта о внесении изменений в положения об оплате труда государственных служащих департамента;

- утверждение нормативного акта о внесении изменений в положения об оплате труда государственных служащих департамента;

- разъяснение структуры заработной платы, порядков установления надбавок для государственных служащих департамента.

7.3 Совершенствование системы повышения квалификации гражданских служащих и работников департамента:

- разработка проекта регламента и нормативного акта об утверждении регламента о системе повышения квалификации гражданских служащих и работников департамента;

- юридическая экспертиза проекта нормативного акта об утверждении регламента о системе повышения квалификации гражданских служащих и работников департамента;

- утверждение нормативного акта об утверждении регламента о системе повышения квалификации гражданских служащих и работников департамента;

- ознакомление с нормативным актом об утверждении регламента о системе повышения квалификации гражданских служащих и работников департамента;

- анализ карт компетенций гражданских служащих департамента;

- анализ служебной деятельности и анкетирование работников департамента, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы;

- подбор программ повышения квалификации гражданских служащих департамента, ВКО для работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы в I квартале 2019 года;

- подбор программ повышения квалификации гражданских служащих департамента, ВКО для работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы во II квартале 2019 года;

- подбор программ повышения квалификации гражданских служащих департамента, ВКО для работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы в III квартале 2019 года;

7.4 Создание расширенного справочника контактов сотрудников департамента:

- актуализация списочного состава, телефонного справочника сотрудников департамента за 2018 год;

- осуществление фотографирования сотрудников департамента;

- формирование расширенного телефонного справочника с фотографиями сотрудников департамента.

7.5 Совершенствование механизмов противодействия коррупции в департаменте:

- создание стенда с оперативной информацией по проведению мероприятий по противодействию коррупции в департаменте;

- размещение почтового ящика в холле 1 этажа для анонимных сообщений о возможных проявлениях коррупции в департаменте;

- актуализация перечня коррупциогенных должностей департамента, размещение на официальном сайте;

- подготовка проекта плана противодействия коррупции в департаменте;

- утверждение плана противодействия коррупции в департаменте;

- размещение информации о противодействии коррупции на официальном сайте департамента.

7.6 Оповещение о достижениях служебной деятельности и значимых жизненных событиях сотрудников департамента:

- создание стенда, определение места размещения, объема информации, периодичности обновления;

- подготовка и размещение информации о достижениях служебной деятельности сотрудников департамента за 2018 год;

- подготовка и размещение информации о достижениях служебной деятельности сотрудников департамента за I квартал 2019 года;

- подготовка и размещение информации о днях рождениях, иных значимых событиях сотрудников департамента по месяцам.

7.7 Совершенствование техники безопасности и энергосбережения:

- совершенствование пропускного режима в здании департамента;

- обеспечение мер по пожарной безопасности в здании департамента;

- обеспечение мер по технике безопасности в здании департамента;

- проведение учений по эвакуации сотрудников департамента в январе 2019 г.

8. Совершенствование методов нематериального стимулирования сотрудников департамента.

8.1 Совершенствование системы поощрения сотрудников департамента:

- подготовка проекта нормативного акта о внесении изменений в положение о поощрении наградами департамента;

- юридическая экспертиза проекта нормативного акта о внесении изменений в положение о поощрении наградами департамента;

- утверждение нормативного акта о внесении изменений в положение о поощрении наградами департамента;

- ознакомление сотрудников с положением о поощрении наградами департамента;

- актуализация базы данных о юбилейных датах сотрудников департамента, анализ информации о наиболее значимых достижениях служебной деятельности сотрудников департамента;

- подготовка предложений о поощрении сотрудников государственными и ведомственными наградами, наградами области, Губернатора области, областной Думы;

- организация торжественного вручения наград сотрудникам департамента к дню работника сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности.

8.2 Проведение тренингов с сотрудниками департамента.

- определение целевых групп и тем тренингов, согласование;

- поиск тренеров по проведению тренингов;

- организация проведения тренингов (заключение договоров, подготовка программы, атрибутов);

- проведение тренингов;

- проведение оценки;

- обработка результатов.

8.3 Планирование карьеры государственных служащих и работников департамента:

- анализ служебной деятельности государственных служащих и работников департамента;

- анкетирование государственных служащих и работников департамента;

- разработка карт планирования карьеры отдельных сотрудников;

- реализация мероприятий карт планирования карьеры отдельных сотрудников;

- подготовка предложений по назначению в порядке должностного роста отдельных сотрудников департамента;

- назначение в порядке должностного роста отдельных сотрудников департамента.

9. Мероприятия по оздоровлению сотрудников департамента.

9.1 Создание «комнаты психологической разгрузки»:

- подбор помещения для «комнаты психологической разгрузки»;
- техническое обустройство помещения для «комнаты психологической разгрузки»;
- бытовое обустройство помещения для «комнаты психологической разгрузки»;
- разработка графика посещения «комнаты психологической разгрузки».

9.2 Проведение «физкультминуток»:

- разработка рекомендаций по проведению гимнастики глаз, физкультминуток для сотрудников департамента;
- изготовление (печать) рекомендаций по проведению гимнастики глаз, физкультминуток для сотрудников департамента;
- размещение памяток с рекомендациями по проведению гимнастики глаз, физкультминуток в кабинетах сотрудников департамента;
- объявление через сеть «лампочку» департамента о проведении физкультминуток дважды в день.

10. Организация и проведение конкурса в рамках проектной деятельности департамента.

10.1 Составление реестра проектов для участия в конкурсе в номинациях:

- номинация «Лучший проект в сфере новых технологий»;
- номинация «Лучший проект в сфере экологии»;
- номинация «Лучший проект в сфере развития села»;
- номинация «Лучший проект в сфере повышения эффективности управления отраслью АПК»;
- номинация «Лучшая команда проекта»;
- согласование и утверждение членов комиссии конкурса.

10.2 Информационное сопровождение конкурса:

- подготовка информации о проведении конкурса;
- размещение на сайте департамента информации о проведении конкурса;
- подготовка информации об итогах проведения конкурса;
- размещение на сайте департамента информации об итогах проведения конкурса.

Далее в таблице 3.10 представлены риски, с которыми можно столкнуться при реализации данного проекта.

Таблица 3.10

Риски проекта

№ п/п	Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Предупреждение наступления риска		Действия в случае наступления риска
			Мероприятия по предупреждению	ФИО ответственного исполнителя	
1.	Отсутствие заинтересованности государственных гражданских служащих в развитии организационной культуры	Срыв сроков реализации проекта	-	-	Корректирование сроков реализации проекта
2.	Отсутствие финансирования	Недостижение цели проекта/невыполнение требований к результату проекта	-	-	Корректировка требований к результату, закрытие проекта
3.	Невыполнение обязательств со стороны ответственных исполнителей	Не соблюдение сроков выполнения работ	Контроль за выполнением и проверка на всех этапах реализации работ		Поиск новых исполнителей, корректировка сроков

Как видно из представленной таблицы, риски у проекта имеются, но также нами предложены и пути их предотвращения, в случае наступления.

Подводя итог третьей главе, можно сделать следующие выводы.

1. На основании оценки организационной культуры, проведенной во второй главе, нами был разработан меморандум, который нацелен на устранение пяти блоков проблем с которыми сталкиваются сотрудники департамента.

2. Также нами был предложен проект совершенствования организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области, главной целью которого является повышение уровня организационной культуры сотрудников департамента не менее чем на 20 % к сентябрю 2020 года. Данный проект имеет 10 основных направлений: апгрейд официального сайта департамента; популяризация физической культуры и спорта сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области; командообразующие мероприятия (тимбилдинг, конкурсные задания); ознакомление сотрудников с передовыми технологиями и инновациями, применяемыми на предприятиях области; создание символики и корпоративной атрибутики, обеспечения предоставления информации о достижениях отрасли в СМИ; совершенствование условий осуществления служебной (трудовой) деятельности сотрудников департамента; совершенствование методов нематериального стимулирования сотрудников департамента; мероприятия по оздоровлению сотрудников департамента; организация и проведение конкурса в рамках проектной деятельности департамента. Также данный проект имеет и определенные риски, среди которых: отсутствие заинтересованности государственных гражданских служащих в развитии организационной культуры, отсутствие финансирования, невыполнение обязательств со стороны ответственных исполнителей, но нами были предложены действия в случае их наступления. Проект не имеет больших экономических затрат и будет финансироваться из областного бюджета и профсоюзных средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа посвящена проблеме совершенствования организационной культуры в органе государственной власти области. Рассмотрение организационной культуры является достаточно интересной, актуальной и требующей особой детальной проработки темой.

Культура организации является одним из базовых понятий в управлении. Особенное значение она имеет для такой организации, которая является «лицом» отдельно взятой территориальной единицы (города, поселка, села, деревни), представителем интересов его населения. Стоит отметить, что для такой организации, как государственное учреждение применение термина «организационная культура» явление новое, так как на сегодняшний день в основном он применим к коммерческим корпорациям и предприятиям.

В первой главе нами рассмотрено понятие организационной культуры различных авторов, и сделан вывод, что авторы дают довольно схожие определения. Организационная культура – это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Главными задачами организационной культуры выступают выявление факторов роста экономической и социальной эффективности, которые присущи организациям с определенным типом культуры, выработка оптимальных кадровой политики и методов управления персоналом в рамках каждого типа, совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективности организации в целом.

Основными целями организационной культуры являются определение факторов роста экономической и социальной эффективности, присущих организациям с определенным типом культуры, выработка оптимальных кадровой политики и методов управления персоналом в рамках каждого типа,

совершенствование социально-трудовых отношений и достижение эффективности организации в целом.

Так как мы изучаем организационную культуру сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области, во второй главе нами была дана небольшая характеристика департамента, рассмотрена специфика организационной культуры имеющейся в департаменте и определена основная методика, на основе которой был проведен анализ организационной культуры, в условиях развития бережливого управления в органах власти, результатом которой стало:

1. по результатам анкетирования проведенного среди сотрудников департамента мы выявили что уровень организационной культуры оставляет желать лучшего;

2. определены сильные стороны организационной культуры, такие как: сплоченные микро коллективы в структуре управления; желание получать новые знания, обучаться; внутренняя мотивация, желание получать моральное удовольствие от результатов работы; желание изменяться; высокое влияние руководителя; высокая исполнительская дисциплина. А также:

100 % – гордятся тем, что работают в департаменте;

100 % – считают своих коллег командой;

100 % – отмечают, что в коллективе нужно помогать друг другу;

100 % – говорят, что принято поддерживать коллег;

93 % – ручаются за качество подготовленных документов;

90 % – считают работу сотрудников департамента очень высококачественной.

3. Выявлены проблемы организационной культуры, которые заключаются в следующем: нерациональное размещение сотрудников; перегруженность сотрудников, которая не дает возможности качественно решать поставленные задачи; неконкретность целеполагания; слабая обратная связь от руководителей; срочность и многозадачность; пассивная позиция

сотрудников; недостаточная эффективная мотивация; административные и бюрократические барьеры.

Для устранения выявленных проблем, в третьей главе нами был разработан меморандум, который нацелен на устранение пяти блоков проблем с которыми сталкиваются сотрудники департамента. При соблюдении условий меморандума, прописанных в пункте 3.1, должно быть достигнуто:

- сотрудники справляются с поставленными задачами в течение рабочего дня, не задерживаются после 18.00;

- срочные задачи незначительно нарушают режим работы сотрудников;

- функционал каждого сотрудника четко обозначен;

- задачи, не относящиеся к компетенции сотрудника, не поступают к нему на исполнение.

- выстроены эффективные горизонтальные и вертикальные системы коммуникаций;

- в системе «Мотив» не отписываются задачи, не относящиеся к компетенции сотрудников, доработана система контроля и закрытия поручений.

- создать условия для доверительной, объективной и своевременной двухсторонней обратной связи с руководителем, для партнерских отношений с коллегами других подразделений департамента.

- сотрудники понимают систему оценки своего вклада в итоговый результат деятельности. Здоровый, отдохнувший, мотивированный сотрудник, готовый работать на эффективный результат. У сотрудников есть возможность продвижения по карьерной лестнице с учетом его социализации.

- сотрудники отделов управления размещены в максимальной близости, в достаточном объеме обеспечены современной техникой и канцелярскими товарами.

Также нами был предложен проект совершенствования организационной культуры сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды Белгородской области,

главной целью которого является повышение уровня организационной культуры сотрудников департамента не менее чем на 20 % к сентябрю 2020 года.

Проект будет финансироваться за счет средств областного бюджета.

Данный проект имеет 10 основных направлений: апгрейд официального сайта департамента; популяризация физической культуры и спорта сотрудников департамента агропромышленного комплекса и воспроизводства окружающей среды области; командообразующие мероприятия (тимбилдинг, конкурсные задания); ознакомление сотрудников с передовыми технологиями и инновациями, применяемыми на предприятиях области; создание символики и корпоративной атрибутики, обеспечения предоставления информации о достижениях отрасли в СМИ; совершенствование условий осуществления служебной (трудовой) деятельности сотрудников департамента; совершенствование методов нематериального стимулирования сотрудников департамента; мероприятия по оздоровлению сотрудников департамента; организация и проведение конкурса в рамках проектной деятельности департамента.

Также проект имеет определенные риски, среди которых: отсутствие заинтересованности государственных гражданских служащих в развитии организационной культуры, отсутствие финансирования, невыполнение обязательств со стороны ответственных исполнителей, но нами были предложены действия в случае их наступления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом в организации [Текст] : учеб. методическое пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Наука, 2016. – 205 с.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] : учеб. методическое пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 137 с.
3. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТД Элит, 2017. – 304 с.
4. Виниченко, М. В. Организационная культура государственной службы [Текст] / М. В. Виниченко // Социальная политика и социология. – 2017. – № 4. – С. 15-24.
5. Винокуров, Л. В. Организационная психология [Текст] / Л. В. Винокуров. – СПб.: Нева, 2017. – 305 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 327 с.
7. Виханский, О. С. Экономист [Текст] : учеб. методическое пособие / О. С. Виханский. – М.: Наука, 2017. – 177 с.
8. Горбатов, С. А. Анализ организационной культуры [Текст] / С. А. Горбатов // Экономика и менеджмент. – 2017. – № 10. – С. 56-67.
9. Горбова, Т. М. Формирование и развитие кадрового резерва [Текст] / Т. М. Горбова // Экономика и управление. – 2018. – № 6. – С. 23-25.
10. Грошев, И. В. Организационная культура [Текст] : учеб. методическое пособие / И. В. Грошев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 254 с.
11. Гуияр, Ф. Ж. Преобразование организации [Текст] : учеб. методическое пособие / Ф. Ж. Гуияр. – М.: Дело, 2017. – 246 с.
12. Демешкин, Г. В. Основные аспекты формирования организационной культуры [Текст] / Г. В. Демешкин // Вестник Томского государственного университета. – 2017. – № 331. – С. 56-61.

13. Дичева, О. П. Управление культурой или культура управления [Текст] : учеб. методическое пособие / О. П. Дичева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 405 с.
14. Жильцов, В. И. Государственная служба [Текст] / В. И. Жильцов // Государственная служба. – 2017. – № 1. – С. 22-24.
15. Зайцева, О. А. Основы менеджмента [Текст]: учеб. методическое пособие / О. А. Зайцева. – М.: Наука, 2017. – 284 с.
16. Званковский, А. Н. Организационная психология [Текст] : учеб. методическое пособие / А. Н. Званковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2017. – 395 с.
17. Иванкина, Т. Конкурсный подбор кадров государственных гражданских служащих [Текст] / Т. Иванкина // Трудовое право. – 2017. – № 3. – С. 21-23.
18. Иванова, Л. Л. Кадровые технологии по формированию управленческого резерва: принципы, подходы, междисциплинарные проблемы применения [Текст] / Л. Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Учебные записки СКАГС. – 2016. – № 4. – С. 3-6.
19. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учеб. методическое пособие / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2016. – 378 с.
20. Карташова, Л. В. Организационное поведение [Текст]: учеб. методическое пособие / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА - М, 2017. – 256 с.
21. Катасонов, А. М. Дискуссия как эффективный интерактивный метод познания [Текст] / А. М. Катасонов // Сеть работников образования. – 2018. – № 3. – С. 14-20.
22. Катасонов, А. М. Дискуссия как эффективный интерактивный метод познания [Текст] / А.М. Катасонов // Сеть работников образования. – 2017. – № 3. – С.15-23.
23. Князькова, Е. А. Формирование организационной культуры [Текст] / Е. В. Князькова // Интеграл. – 2018. – № 1. – С. 150-159.

24. Козырь, Н. С. Основные компоненты корпоративной культуры [Текст] / Н. С. Козырь // Экономика и менеджмент. – 2018. – № 3. – С. 78-83.
25. Коллинз, Д. В. Успех организации [Текст]: учеб. методическое пособие / Д. В. Коллинз. – СПб.: Дело, 2016. – 345 с.
26. Комисарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. методическое пособие / Т. А. Комисарова. – М.: Дело, 2016. – 487 с.
27. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент [Текст] / М. А. Коргова. – Ростов Н/Д.: Феникс, 2017. – 299 с.
28. Костромина, С. В. Кадровый резерв государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: проблемы и перспективы [Текст] / С. В. Костромина // Административное и муниципальное право. – 2017. – № 5. – С. 13-14.
29. Кузьмина, Е. Ю. Развитие организационной культуры в организациях малого предпринимательства [Текст] / Е. Ю. Кузьмина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 6. – С. 56-60.
30. Лукьяненко, А. Е. Управление персоналом государственных органов: система организаций и функционирования [Текст] / А. Е. Лукьяненко. – М.: Наука, 2018. – 280 с.
31. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] : учеб. методическое пособие / В. И. Маслов. – М.: Финпресс, 2017. – 344 с.
32. Максименко, А. А. Организационная культура [Текст] : учеб. методическое пособие / А. А. Максименко. – Кострома: Культура, 2017. – 345 с.
33. Маусов, Н. К. Адаптация персонала в организации [Текст] / Н. К. Маусов // Управление персоналом. – 2018. – № 13. – С. 15-22.
34. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. методическое пособие / М. Х. Мескон. – М.: Дело, 2016. – 446 с.

35. Назарова, У. А. Организационная культура государственной гражданской службы [Текст] / У. А. Назарова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 4. – С. 51-54.
36. Неплюева, А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала [Текст] / А. Неплюева // Справочник кадровика. – 2018. – № 2. – С. 12-15.
37. Неумывако, В. А. Формирование кадрового резерва государственной службы в Российской Федерации [Текст] / В. А. Неумывако // Вопросы управления. – 2016. – № 2. – С. 50-53.
38. Никифоров, О. Ю. Принципы формирования организационной культуры [Текст] / О. Ю. Никифоров // Гуманитарные научные исследования. – 2014. – № 2. – С. 45-49.
39. Ноздрачев, А. Ф. Организационная культура государственных гражданских служащих [Текст] / А. Ф. Ноздрачев // Трудовое право. – 2018. – № 3. – С. 13-25.
40. Олдкорн, Р. Основы менеджмента [Текст] : учеб. методическое пособие / Р. Олдкорн. – М.: Финпресс, 2018. – 132 с.
41. Опарина, Н. Н. Современные методы развития кадрового резерва [Текст] / Н. Н. Опарина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2017. – № 24. – С. 6-9.
42. Парахина, В. Н. Теория организации [Текст] : учеб. методическое пособие / В. Н. Парахина. – М.: Кнорус, 2018. – 243 с.
43. Парахина, В. Н. Теория организации [Текст] : учеб. методическое пособие / В.П. Парахина. – М.: КноРус, 2017. – 234 с.
44. Петровский, А. В. История психологии [Текст] : учеб. методическое пособие / А. В. Петровский. – М.: Российский государственный гуманитарный университет, 2016. – 245 с.
45. Побережная, В. А. Роль кадрового резерва при отборе и подготовке для работы в органах власти [Текст] / В. А. Побережная // Вестник государственного и муниципального управления. – 2017. – № 1. – С. 112-117.

46. Погребняк, В. А. Культура организации как объект регулярного управления [Текст] / В. А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2017. – № 4. – С. 7-9.

47. Полякова, К. И. Формирование молодежного кадрового резерва государственной службы Белгородской области [Текст] / К. И. Полякова // Современные факторы функционирования российской экономики. – 2017. – № 1. – С. 263-269.

48. Полякова, К. И. Особенности организационной культуры государственной службы [Текст] / К. И. Полякова // Инновационное управление персоналом. – 2017. – № 1. – С. 165-167.

49. Пряжников, Н. С. Профессиональная деформация в контексте доминирующей организационной культуры, «корпоративной этики» и приоритетов кадровой политики страны [Текст] / Н. С. Пряжников // Экономика. – 2017. – № 9. – С. 105-110.

50. Родин, О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность [Текст] : учеб. методическое пособие / О. Родин. – М.: Экономика, 2018. – 454 с.

51. Русинов, Ф. М. Менеджмент [Текст] / Ф. М. Русинов // Современный российский менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 56-61.

52. Рыбаченко, М. В. Подходы к формированию организационной культуры в органах государственной власти [Текст] / М. В. Рыбаченко // [Текст] / А. Н. Савлук // Управленческое консультирование. – 2017. – № 4. – С. 13-17.

53. Саллахвердян, А. Г. Мозговой штурм [Текст] / А. Г. Саллахвердян // Психология науки. – 2015. – № 3. – С. 17-21.

54. Самелина, Е. В. Формирование организационной культуры – важная часть управления государственной службой [Текст] / Е. В. Самелина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 7. – С. 73-76.

55. Саржанухин, С. В. Организационные патологии управления организационной культурой на государственной гражданской службе [Текст] / С. В. Саржанухин // Вопросы управления. – 2017. – № 12. – С. 14-15.
56. Сазаров, Ю. Технология Assessment Centre [Текст] / Ю. Сазаров // Кадровое агентство уникальных специалистов. – 2013. – № 1. – С. 45-49.
57. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Русинов // Современный российский менеджмент. – 2018. – № 3. – С. 23-28.
58. Сороко, А. Реализация программы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров [Текст] / А. Сороко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2017. – № 12. – С. 7-11.
59. Спивак, В. А. Организационная культура [Текст]: учеб. методическое пособие / В. А. Спивак. – М.: ИНФРА - М, 2017. – 354 с.
60. Стеклова, О. Е. Организационная культура. [Текст]: учеб. методическое пособие / О. Е. Стеклова. – СПб.: Нева, 2015. – 432 с.
61. Триандис, Г. С. Культура и социальное поведение [Текст]: учеб. методическое пособие / Г. С. Триандис. – М.: Наука, 2015. – 309 с.
62. Трифанов, П. С. Организационная культура [Текст] / П. С. Трифанов // Экономика и социум. – 2016. – № 4. – С. 12-19.
63. Трохина, М. М. Практические аспекты формирования организационной культуры предприятия [Текст] / М. М. Трохина // Менеджмент. – 2017. – № 5. – С. 90-95.
64. Труфанова, В. В. Особенности лидерства в российской модели менеджмента [Текст] / В. В. Труфанова // Наука. – 2017. – № 2. – С. 12-15.
65. Удальцова, М. В. Социология управления [Текст]: учеб. методическое пособие / М. В. Удальцова. – М.: ИНФРА - М, 2017. – 357 с.
66. Фарабашев, А. Г. Подходы к формированию организационной культуры [Текст] / А. Г. Фарабашев // Управление. Электронный вестник. – 2017. – № 20. – С. 3-4.

67. Фарциц, И. Н. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / И. Н. Фарцин. – М.: Наука, 2016. – 230 с.

68. Федорова, М. С. Анализ и совершенствование организационной культуры торговых предприятий [Текст] / М. С. Федорова // Экономика. – 2018. – № 2. – С. 24-27.

69. Ферезина, Е. С. Роль и значение организационной культуры в системе государственного управления [Текст] / Е.С. Ферезина // Научно-практические статьи. – 2018. – № 3. – 23-24.

70. Фрэнкин, Р. Мотивация поведения [Текст]: учеб. методическое пособие / Р. Фрэнкин. – СПб.: Питер, 2017. – 109 с.

71. Цуркан, И. Ф. Организационная культура и этические ценности [Текст]: учеб. методическое пособие / И. Ф. Цуркан. – М.: Наука, 2015. – 76 с.

72. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В. В. Черепанов. – М.: Наука, 2018. – 402 с.

73. Чоудхари, С. Менеджмент XXI века [Текст]: учеб. методическое пособие / С. Чоудхари. – М.: ИНФРА - М, 2017. – 507 с.

74. Шевцова, О. В. Гендерные аспекты менеджмента [Текст] / О. В. Шевцова // Экономика. – 2017. – № 2. – С. 89-91.

75. Шейн, Э. Социодинамика культуры [Текст]: учеб. методическое пособие / Э. Шейн. – С-Пб.: Питер, 2016. – 268 с.

76. Шеметов, П. В. Теория организации [Текст] / П. В. Шеметов. – М.: Омега-Л, 2016. – 354 с.

77. Шеметов И. В. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений [Текст] / И. В. Шеметов // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 4. – С. 78-85.

78. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Текст] / П. Э. Шлендер. – М.: Инфра-М, 2017. – 196 с.

79. Щербинина, Д. А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников [Текст] / Д. А. Щербинина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – № 2. – С. 57-61.

80. Яшкин, С. С. Организационная культура государственной гражданской службы [Текст] / С. С. Яшкин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 3. – С. 94-101.

81. Яшин А. А. Организационная культура [Текст] / А. А. Яшин // Менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 56-61.

ПРИЛОЖЕНИЯ