

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ
(НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ДУМЫ.)**

Диссертация на соискание академической степени магистра

Магистерская диссертация

**студента заочной формы обучения направления подготовки
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»
3 курса группы 05001565
Деденева Наталья Валентиновна**

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

Рецензент
Начальник отдела
документационного обеспечения
управления делами аппарата
Белгородской областной Думы
Маматов О.Н.

БЕЛГОРОД 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	11
.....	
РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ДУМЫ.....	33
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ДУМЫ.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Изучение корпоративной культуры государственной гражданской службы России становится перспективным направлением научной деятельности, в рамках которого решаются проблемы эффективного функционирования государственного аппарата. Актуальность данной темы обусловлена неоптимальным состоянием отечественной государственной гражданской 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. Как показывает мировой опыт реформ государственного аппарата, успешная реализация системы нормативно-правовых, организационно-управленческих, материально-технических и кадровых мероприятий, предусмотренных законом, сопряжена с изменением сложившейся административно-бюрократической, по сути своей, корпоративной культуры государственной гражданской службы.

Повышение уровня корпоративной культуры государственной гражданской службы, формирование целесообразных ориентаций, установок, норм, отношений выступают в качестве важного условия эффективного функционирования государственного аппарата на благо общества.

Корпоративные нормы являются внутренним стержнем корпоративной культуры государственной гражданской службы, действенной стороной «коллективного сознания». Поэтому, формирование внутри государственной гражданской службы адекватной ее предназначению и роли культурной среды, превращается в важное средство оздоровления общества и формирования позитивной ценностной ориентации нового поколения государственных гражданских служащих.

Под процессами реформирования государственной гражданской службы Российской Федерации мы понимаем трансформацию ее внутренней среды, так и изменение принципов взаимодействия с внешней средой. Разрешение существующего противоречия между социальными ожиданиями, относящимися к государственным гражданским служащим, с одной стороны, и ценностями, определяющими принципы их деятельности и нормы поведения по отношению к обществу, с другой, позволит создать условия для повышения эффективности деятельности государственных органов и системы государственной гражданской службы.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется:

- особой ролью корпоративной культуры государственной гражданской службы в современном обществе;
- дефицитом эффективных механизмов регулирования организационного поведения государственных гражданских служащих, что имеет негативные последствия для эффективного функционирования современной российской государственной гражданской службы;
- необходимостью создания эффективно действующей системы социокультурного управления развитием корпоративной культуры государственной гражданской службы.

Степень научной разработанности темы. Укажем, прежде всего, на публикации, в которых рассматриваются общие вопросы корпоративной культуры, ее сущность и формы проявления, типы и разновидности (авторы – С.Г. Абрамова, Е.Г. Бузаева, С.В. Иванова, Е.А. Капитонов, И.А. Костенчук, К.А. Кравченко, Е. Крюкова, Н.Н. Могутнова, Ю.М. Резник, В.А. Спивак, Ж.Т. Тощенко)¹.

¹ См.: Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. М., 2014; Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. 2015. № 1; Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность // Управление персоналом. № 4. 2016; Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика. М., 2013; Крюкова Е. Что такое корпоративная культура // Обучение за рубежом.

В имеющихся публикациях выделяются и рассматриваются отдельные аспекты корпоративной культуры: - нормативный аспект (публикации И.В. Беликова, А. Варламовой, А.И. Татаркина, Н.В. Тесаковой, М. Тимофеева)¹; - информационный аспект (И.Г. Игнатова, А.Э. Капитонов, Э.А. Капитонов)²; - социальный аспект (Г. Васильева, Ю. Попов, Ю. Смагаринский)³; - морально-этический аспект (М.В. Дубинина, И. Кэпстин, В.Ю. Перов, И. Стернин, Л.О. Сулина)⁴.

Анализ научной литературы по теме исследования приводит к выводу о том, что необходимы мониторинговые исследования по управлению корпоративной культурой государственных гражданских служащих, социальным технологиям ее формирования и развития.

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между необходимостью совершенствования корпоративных отношений в государственных органах и недостаточной научной разработанностью

2015. № 2; Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2015. № 4; Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социологические исследования. 2013. №3.

¹ См.: Беликов И.В. Кодекс корпоративного поведения: вчера, сегодня, завтра // Акционерный вестник. 2013. № 5; Татаркин А.И. Формирование норм корпоративного поведения и тенденции их развития на предприятиях Уральского региона // Экономическая наука современной России. 2014. № 4; Тимофеев М. Золотые правила // Управление персоналом. 2015. № 6.

² См.: Игнатова И.Г. Формирование электронных административных регламентов для корпоративной информационной среды // Информационные ресурсы России. 2013. № 6; Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М, 2014; Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика. М., 2014.

³ См.: Васильева Г. Корпоративная культура и социальная компетентность // Top-Manager. 2013. № 7-8; Попов Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 4; Смагаринский Ю. Формы корпоративной социальной ответственности // Менеджмент сегодня. 2016. № 6.

⁴ См.: Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 4; Кэпстин И. Кампания за корпоративную этику // Россия в глобальной политике. 2013. Т. 4. № 2; Перов В.Ю. Корпоративная этика: иллюзия и реальность // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6. Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. 2015. Вып. 4; Стернин И. Кодекс корпоративной этики // Стратегия и конкурентоспособность. 2016. № 3; Сулина Л.О. От корпоративности - к имиджу вуза // Студенчество: диалоги о воспитании. 2013. № 3.

механизмов и технологий управления формированием корпоративной культуры государственных гражданских служащих.

Основная гипотеза исследования связаны с тем, что если сложившаяся к настоящему времени корпоративная культура государственных гражданских служащих не всегда способствует успешной деятельности, то определяется это недостаточно профессиональным подходом к управлению ее формированием и развитием.

Объект диссертационного исследования – регулирование корпоративных отношений в системе государственной гражданской службы.

Предмет исследования – механизмы управления формированием корпоративной культуры государственных гражданских служащих Белгородской областной Думы.

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления формированием корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

Достижение этой цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- провести теоретический анализ формирования корпоративной культуры государственных гражданских служащих;
- продиагностировать состояние и актуальные проблемы формирования корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;
- предложить основные мероприятия по совершенствованию процесса формирования корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы посредством его технологизации.

Теоретико-методологические основы исследования. Диссертационное исследование основано на фундаментальных положениях классической и современной социологии, теории менеджмента, философии и

социологии образования, социологии управления. Важное значение для постановки и решения задач диссертационного исследования имеют следующие положения, идеи, концепции и теории.

1. Теория М. Вебера о рациональной организации, условиях и путях повышения ее эффективности; теория социального действия Т. Парсонса.

2. В работе использовались также идеи и теоретические положения: социологии организации (Н. Лукман, А.И. Пригожин, В.И. Франчук, С.С. Фролов, В.В. Щербина).

Методы исследования. В проекте использованы методы системного, структурно-функционального, сравнительного и ситуационного анализа. Сбор первичной социологической информации осуществлялся посредством изучения документов, анкетного и экспертного опросов.

Эмпирической базой исследования являются:

– федеральные, ведомственные и региональные нормативно-правовые документы, относящиеся к регулированию сферы государственного управления¹;

– статистические и обзорно-аналитические материалы по деятельности Белгородской областной Думы¹;

¹ См.: О государственной гражданской службе Российской Федерации» : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ. (ред. от 02 июля 2013) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О государственной гражданской службе Белгородской области: закон Белгородской области от 30.03.2005, № 176 (ред. от 30.12.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О направлении Методических рекомендаций по вопросам соблюдения ограничений, налагаемых на гражданина, замещающего должность государственной или муниципальной службы, при заключении им трудового или гражданско-правового договора с организацией: письмо Минтруда России от 11.05.2017 № 18-4/10/П-2943 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О Комиссии Счетной палаты Российской Федерации по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов (вместе с Положением о Комиссии Счетной палаты Российской Федерации по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов): Приказ Счетной палаты РФ от 28.01.2014 № 6 (ред. от 20 марта 2017) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

– результаты авторского социологического исследования «Исследование корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы» (N =57).

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что в нем:

– определен доминирующий тип организационной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, сочетающий в себе органические и административные признаки и предложен социальный механизм управления развитием организационной культуры государственных гражданских служащих, обеспечивающий ее соответствие динамично меняющейся системе управления.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Концептуально-деятельностный подход к анализу организационной культуры строится на рассмотрении организационной культуры как продукта целерациональной деятельности, что предполагает ожидание определенного поведения от государственных гражданских служащих и исполнение этого ожидания как условия рациональной направленности их деятельности и регулирования целей государственной

¹ Об утверждении кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области»: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. N 579-р, в ред. распоряжения Губернатора Белгородской области от 01.09.2009 № 430-р. (ред. от 18 ноября 2013) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72. (ред. от 20 сентября 2017 г.)» // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67. (ред. от 19 сентября 2017) // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2013 года N 212-р. // Справочно–правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

гражданской службы. Данный подход к анализу позволяет осуществить деление организационной культуры на объективную и субъективную. Элементы объективной организационной культуры подразделяются на социальные ценности (ценности и нормы организации) и объективные проявления (декларируемые принципы и символика). Элементами субъективной организационной культуры являются установки сотрудников (ценностные ориентации, базовые социальные установки, социальные фиксированные установки) и субъективные проявления (представления, образцы поведения, язык членов организации).

2. Диагностика элементов организационной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы позволяет утверждать, что существует смещение, а в ряде случаев несовпадение реальных моделей поведения государственных гражданских служащих и декларированных установок, закрепленных в нормативных документах. Источником несоответствия представлений государственных гражданских служащих ожиданиям населения являются противоречия между требованиями общества к государственному гражданскому служащему как профессионалу и условиями его трудовой деятельности, не позволяющими реализовать свое функциональное предназначение, между должным и реальным социальным статусом государственного гражданского служащего. Такое несоответствие является предпосылкой и стимулом изменений организационной культуры государственных гражданских служащих.

3. С целью оптимизации социального регулирования поведения государственных гражданских служащих Белгородской областной Думы и повышения социальной эффективности государственной гражданской службы необходимо использовать социокультурный механизм управления развитием организационной культуры государственной гражданской службы. Данный механизм представляет собой научно обоснованную нормативно-ценностную систему управления профессиональными, творческими и управленческими ресурсами социальной организации во имя достижения

социальных целей государственной гражданской службы. Он направлен на развитие и эффективное использование творческого и профессионального потенциала социальных субъектов, то есть государственных гражданских служащих. Социокультурный механизм управления включает в себя, во-первых, подсистему внедрения и закрепления системы организационных норм как фактора динамического развития организационной культуры государственной гражданской службы; во-вторых, подсистему развития социальных отношений и регулирования организационного поведения на основе этих норм, в том числе и этических.

Практическая значимость результатов и выводов исследования состоит, прежде всего, в их ориентированности на руководителей органов регионального и государственного управления. Разработанный и апробированный инструментарий диагностики и мониторинга корпоративной культуры государственных гражданских служащих может быть использован при проектировании и проведении аналогичных исследований. Предложенные рекомендации могут быть востребованы при разработке и реализации целевых программ по ее формированию и развитию корпоративной культуры государственных гражданских служащих. Имеются публикации автора в сборниках научных работ¹.

Логика исследования определила его *структуру*. Магистерская диссертация состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

¹ См.: Надуткина И.Э. Деденева Н.В. Эффективность государственной службы: идеология ответственности и культура поведения государственных гражданских служащих // Управление в XXI веке: сборник статей по материалам студенческой Международной научно-практической конференции. НИУ «БелГУ», 1-2 ноября 2016 года / отв. ред. В.М. Захаров. Белгород, 2016. С. 175-178; Надуткина И.Э. Астахов Ю.В. Деденева Н.В. Проблема формирования муниципального заказа на повышение квалификации, подготовку и переподготовку муниципальных служащих // Средние и малые города приграничных регионов: материалы международного сборника научных трудов. 4-5 августа 2017 года / под ред. проф. В.П. Бабинцева. Белгород, С. 14-24; Деденева Н.В. Организационная культура государственных служащих: профессиональная подготовка и престиж профессии управленца // Сборник научных работ студентов кафедры социальных технологий Института управления НИУ «БелГУ». Белгород, 2017. С. 64-68.

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Феномен корпоративной культуры был «открыт» американским менеджментом, пережившим в 80-х гг. прошлого столетия «культурный шок» вследствие знакомства с системой работы японских компаний, где культура организации явилась условием, определившим «японское экономическое чудо». Это стало причиной подлинной революции в менеджменте, сформировавшей новую управленческую концепцию, согласно которой люди являются главным капиталом, а люди, объединенные в культурную общность, делают организацию успешной и конкурентоспособной. Установлено, что корпоративная культура в значительной мере предопределяет как внешнюю, так и внутреннюю структуру деятельности организации, охватывает самые разнообразные аспекты взаимодействия и отношений между сотрудниками, во многом определяет любое событие, происходящее в организации. Будучи нематериальной, она пронизывает деятельность организации, интегрирует ее, направляя действия работников в нужное русло, даже если при этом не дается ни каких конкретных для каждой ситуации инструкций.

В настоящее время корпоративная культура признана исследователями универсальным социокультурным феноменом. Это обусловило повышенный интерес к исследованию проблематики корпоративной культуры и практические попытки эффективно использовать ее возможности как в сфере бизнеса и коммерции, так и в государственных и общественных организациях.

Корпоративная культура является одним из проявлений (видов) культуры, уточняя понятие «культура», что связано с многозначностью данного термина¹, заметим, что культуру можно определить как способ

¹ Философский энциклопедический словарь. М., 2014. С. 293.

закрепления и воспроизводства человеческой жизнедеятельности посредством генерализации ее форм и результатов.

Источником корпоративной культуры является установление особого вида социальных отношений – корпоративности (корпоративизма, корпорации)¹. Определяя корпоративную культуру, целесообразно исходить из понятия «корпорация». Рассмотрим несколько подходов к трактовке понятия «корпорация». В рамках первого подхода, нами уже обозначенного, под корпорацией понимается одна из разновидностей организаций, а именно деловая организация. Корпорация рассматривается также как определенный уровень развития организации, который характеризуется целостностью и высокой степенью сплоченности ее структурных элементов и членов. Третья трактовка понятия позволяет рассматривать корпорацию как профессиональную группу. И, наконец, четвертый подход отражает особенности и структуры организации, и организационных отношений. Так, А.И.Пригожин, предлагая типологию социальных организаций, относит корпорацию к группе надорганизаций². Надорганизация представляет собой вторичную деловую систему, не являющуюся целевой общностью, но включающую в себя различные целевые общности в виде первичных деловых организаций. Соответственно, основанием ее построения являются межорганизационные отношения.³

Выделенные выше признаки корпорации относятся и к органам государственной власти, в частности, к государственным гражданским служащим.

Прежде чем приступить к непосредственному анализу корпоративной культуры государственных гражданских служащих, выделим общие признаки корпоративной культуры.

¹ Психологический словарь / Под ред. А.В. Ярошевского. М., 2013. С. 177-178.

² См.: Пригожин А.И. Современная социология организации. М., 1995.

³ См.: Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. 2014. № 5.

Анализ научной литературы, а также собственные исследования позволяют выделить 12 признаков корпоративной культуры, характеризующих в той или иной мере любую корпорацию:

- *чувство принадлежности, «сопричастности»* людей к организации, их самоидентификация с данной организацией («мой завод», «мой университет» и т.п.);

- *субъектность* персонала организации как носителя корпоративной культуры; если нет этой субъектности, то и нет, следовательно, корпоративности;

- *наличие и развитие горизонтальных связей* между сотрудниками (членами) организации, в том числе неформальных контактов;

- *«командный дух»* в организации, т.е. работа ее членов в режиме «единой команды», когда каждый сотрудник хорошо понимает и реализует общеорганизационные цели, помимо узкопрофессиональных, узкопроизводственных целей;

- *преданность* сотрудников организации, готовность к неплановым издержкам ради достижения общеорганизационных целей; одним из показателей преданности часто выступает стаж работы в организации;

- *социальное партнерство* как интеграция усилий и ресурсов разных людей или социальных групп в достижении общей цели при обязательном соблюдении интересов всех сторон;

- *социальный обмен* (идеями, ценностями, знаниями) как критерий сотрудничества и инструмент достижения взаимной выгоды и согласия;

- *диалог* как метод межсубъектного взаимодействия и переговорный механизм;

- *консенсус* как принцип взаимодействия;

- *коллегиальность* как обязательное условие принятия решений;

- *коллективная ответственность* за полученные результаты;

- концентрация творческой энергии «человеческого фактора» (знаний, духовности, креативности) как средства повышения производительности труда и конкурентоспособности¹.

Изучение корпоративной культуры связано, как уже выше отмечалось, с определенными методологическими трудностями. Можно выделить следующие подходы к пониманию корпоративной культуры.

1. Согласно специфике влияния корпоративной культуры на организационную эффективность существующие подходы могут быть определены либо как "прагматический" (культура рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности организации и проводник организационных изменений), либо как "феноменологический" (корпоративная культура не может быть источником повышения эффективности и тормозит попытки нововведений).

2. С учетом возможных механизмов возникновения и формирования корпоративной культуры, подходы могут быть разделены на "рациональный" (культура привносится в организацию ее руководством или основателями) и "генетический" (культура представляет собой результат имманентного развития организации).

3. В соответствии со взглядом на факторы, влияющие на образование и формирование культуры, можно выделить "экстерналистский" (корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и следует требованиям окружающей среды) и "интерналистский" (культура формируется в соответствии с организационной структурой, традициями и т.п.).

4. Исходя из представлений о влиянии корпоративной культуры на поведение членов организации, концептуальные подходы могут дифференцироваться как "направляющие" (культура – непосредственно определяющая индивидуальное поведение с помощью совокупности

¹ См.: Осипов А.М., Иванов С.В. Университет как региональная корпорация // Социология образования. 2014. С. 56.

усвоенных ценностей и норм) и "ограничивающие" (культура – репертуар способов восприятия и интерпретации ситуации, который оставляет индивиду некоторую свободу в этих рамках).

5. В зависимости от того, как понимается влияние корпоративной культуры на организационные изменения и способность организации к адаптации можно выделить "кондуктивный" подход (рассматривающий культуру как препятствие для изменений) и "резистивный" (рассматривающий ее как проводник изменений)¹.

Наиболее общим следует признать разделение концептуальных подходов на два: *прагматический* и *феноменологический* в соответствии с их общим отношением к роли культуры в изменении и развитии организации и повышения эффективности ее деятельности. Прагматический подход может быть охарактеризован как рациональный, интерналистский, направляющий и резистивный. Напротив, феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру как нерациональный феномен, сопротивляющийся изменениям и оказывающий влияние на эффективность организационной деятельности только опосредованно, через влияние на процесс восприятия и интерпретации ситуации².

Продолжая характеристику концептуальных подходов к исследованию корпоративной культуры, обратим внимание также на аксиологический подход, позволяющий выделить аксиологическую составляющую корпоративной культуры – ее ядро: ценности, убеждения, мотивы, взгляды педагогов – и рассмотреть ценностные ориентации как системообразующий компонент, во многом определяющий ее атрибутивную составляющую³.

¹См.: Васильева Г. Корпоративная культура и социальная компетентность // Top-Manager. 2014. № 7-8. С. 91-101.

² См.: Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Сер. 14. психология. 2016. № 5. С. 55-65.

³ См.: Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования и образование в мире. 2015. № 4. С. 78.

Концептуальный анализ корпоративной культуры был бы неполным без рассмотрения ее соотношения с понятием «организационная культура». Такое рассмотрение позволит более четко уяснить суть каждой из этих культур, их единства и различия. В большинстве работ отечественных авторов эти понятия четко не разводятся (можно встретить труды, в которых они используются одновременно), хотя попытки сделать это предпринимаются. Анализ литературы позволил выделить точку зрения, что: *корпоративная культура тождественна организационной культуре*. Это положение можно проиллюстрировать тем, что организационная культура определяется при помощи тех же терминов, что и корпоративная, а именно: философия и идеология организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, важные предположения, принимаемые и разделяемые всеми членами коллектива. Эти ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Несмотря на многообразие подходов к определению соотношения корпоративной культуры и организационной культуры, исследователи стремятся найти их различие в структурных особенностях, объемно-содержательном несовпадении соответствующих понятий. Более продуктивным, на наш взгляд, является подход, когда действительное различие рассматриваемых явлений определяется в их функциях. Иными словами, в основе этих различий лежит не структурный, а функциональный принцип, определяющий, что корпоративная культура – это определенное состояние, форма проявления организационной культуры, в которой доминируют функции социальной интеграции и дифференциации, а также функции презентации (презентативная функция).

Доминирование этих функций не исключает существования и других функций, выделенных и рассмотренных в контексте исследования. Так, К. Шольц описывает функции: координации, осуществляемой с помощью установленных процедур и правил поведения; мотивации, реализуемой путем

разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы; профилирования, позволяющего обрести характерное отличие от других предприятий; привлечения кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия¹.

Корпоративная культура выражается через ценности, которые организация поддерживает не только внутри себя, но и вовне. Усиливая конкурентоспособность организации, корпоративная культура способствует повышению ее имиджа, приобретению ее хорошей репутации. Соответственно, данная организация воспринимается определенным образом, как во внутренней, так и во внешней среде. Работник, которого удовлетворяют не все условия труда, может, тем не менее, продолжать работу на предприятии, принадлежность к которому вызывает во внешней среде уважение, работать на котором престижно.

Корпоративную культуру называют в этой связи философией «общей судьбы», которая ориентирует на то, что интересы работников и потребителей столь же важны, сколь и интересы руководителей. В рамках философии "общей судьбы" происходит совпадение ценностей организации и персонала в пределах трудового процесса: продуктивная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом. Акцент переносится с производственных процессов на мотивацию, стимулы и коммуникацию работников: успеха добиваются те организации, философия которых очевидна как их персоналу, так и общественности (потребителям). Но в первую очередь философия общей судьбы направлена на придание работе человека *смысла*:².

¹См.: Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 3.

² См.: Уотермен П. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М., 2014. С. 307.

Корпоративная культура, таким образом, призвана реализовать одну из базовых человеческих потребностей – потребность в аффилиации, т.е. принадлежности к какой-либо группе.

Данная функция корпоративной культуры (выработка у сотрудников организации чувства причастности к общему делу) способствует тому, что корпоративная культура формирует морально-этические ценности и установки, усиливающие реализацию потенциала интеллектуальной и духовной энергии сотрудников (ценность работника как личности, его самореализации, ценность хорошего коллектива, деятельности на пользу обществу); усиливает связи (социальное партнерство) работников с руководством организации, чувство общности (солидарности) всех уровней работников вокруг ценностей, норм, традиций (что повышает их ответственность за качество деятельности).

Подводя итог функциональной характеристике корпоративной культуры, ее отношения к организационной культуре, можно дать следующее определение. Корпоративная культура – это определенное состояние (форма проявления) организационной культуры, функционально ориентированная на социальную интеграцию и сплочение персонала, дифференциацию и презентацию организации в конкурентной среде.

В структурном отношении корпоративная культура не отличается от организационной культуры. В нее входят те же элементы, что и во вторую. Различие заключается, на наш взгляд, в их функционально-смысловой нагрузке, а именно, в доминирующей направленности на внутреннюю или внешнюю среду организации, модальности и интенсивности.

Переходя к рассмотрению структурных элементов (переменных) корпоративной культуры, воспользуемся с целью их первоначальной группировки концепцией Э. Шейна, согласно которой выделяются три уровня организационной (корпоративной) культуры¹.

¹См.: Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб., 2015.

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического» уровня – это уровень артефактов, включающих все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в организацию с незнакомой культурой. Артефакты включают зримые продукты группы, такие как архитектура ее материального окружения, ее язык, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, внешние ритуалы и церемонии, гимн, девизы, лозунги, флаг и герб организации и т.п.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предложения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предложения направляют поведение людей, помогая им адекватно воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Сосредоточим внимание на первых двух уровнях – символическом (уровне артефактов) и ценностно-нормативном. Артефакты как элемент корпоративной культуры можно разделить на шесть групп: 1. Внешний вид здания, офисов и других помещений, в которых находится организация. 2. Внешний вид сотрудников (если есть принятая в организации форма одежды). 3. Наличие особого стиля организации: логотип, символика, их применение в оформлении рабочих мест, документов (пример – висящие лозунги, плакаты, флажки, значки, эмблемы). Учитываются и аспекты оформления, косвенно характеризующие организацию. Например, фотографии старых помещений, цехов – это отсылка к истории организации, намек на идею преемственности. 4. Характеристики системы коммуникации:

тип используемой коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства. 5. Специальные документы, в которых описаны ценности организации.

В отдельную – шестую – группу выделяем традиции и ритуалы, которые выражаются, как правило, в праздновании каких-либо событий. Их общая черта заключается в наполнении жизни людей смыслом приобщения к целому: рабочей группе, профессии, обществу. В праздничном действии организация также воплощает свои ценности.

Что касается ценностно-нормативного уровня корпоративной культуры, то в нем важно, на наш взгляд, выделить сами ценности, цели и миссию организации, социальные нормы, мифы и легенды.

Ценности. В структуре ценностного компонента корпоративной культуры педагогических сообществ, в том числе вузовских, И.И. Буева предлагает выделить следующие группы ценностей:

3. Гуманистические. Человек как универсальная ценность и «человеконаполненные» ценности – Жизнь, Здоровье, среда обитания Человека (Природа и социум) – требуют видеть в обучающемся (школьнике, студенте) прежде всего саморазвивающуюся индивидуальность с ее особенностями.

4. Профессиональные: миссия.

5. Социальные: коллектив и его традиции как социальная среда самовыражения и удовлетворения потребностей: в признании (А. Маслоу), достижении успеха (Ф. Герцберг); имидж образовательного учреждения как средство удовлетворения потребности в принадлежности¹.

Автор делает предположение, что выделенные группы ценностей: гуманистические, профессиональные и социальные – носят универсальный характер, а их содержание варьируется в зависимости от вида организации

¹См.: Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 4.

(учреждения, команды, сообщества) и специфики той деятельности, которую осуществляют ее сотрудники¹.

Переходя к характеристике особенностей корпоративной культуры государственных служащих, отметим, что они связаны, прежде всего, с общественными задачами, решаемыми органами государственной службы.

Соглашаясь в принципе с этим утверждением, считаем необходимым дополнить предложенный перечень ценностями, имеющими особо важное значение для корпоративной культуры государственных гражданских служащих. Это – преимущества работы в данной организации; хороший коллектив, чувство "общей судьбы", сопричастности общему делу; доверие к руководству, умение работать в команде и вера во взаимопомощь (ценности малой группы, ближайшего окружения работника); возможность самореализации, стабильность, уверенность в завтрашнем дне, защищенность интересов и прав работника, выполнение обязанностей на высоком уровне, принятие на себя ответственности, вера в свои силы (ценности работника).

Для нас представляет интерес дискуссия проводимая в исследовании соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура», что позволит уточнить определение корпоративной культуры государственной гражданской службы. Существует два подхода к решению данной проблемы. Сторонники первого отождествляют понятие «организационная культура» с понятием «корпоративная культура». Данный подход базируется на классической теории менеджмента, в которой под термином «организация» понимается, прежде всего, деловая организация или корпорация. При втором подходе предлагается дифференцировать данные понятия. С одной стороны, корпоративная культура рассматривается как один из уровней развития организационной культуры. По мнению Ю.М. Резника и К.А. Кравченко, корпоративная культура - это первый уровень развития организационной культуры, которая в дальнейшем переходит на

¹ См.: Буева И.И. Указ. соч.

ступень гражданской культуры¹.

С точки зрения В.Л. Романова и В.С. Нечипоренко, *организационная культура государственной гражданской службы включает культуру «организационных внутрислужебных построений и отношений»²*. Организационная культура государственной гражданской службы – это «исторически обусловленная социокультурная система, представляющая собой нормативно определенные формы и способы организации государственных гражданских служащих на основе гармонии ее подсистем (профессиональная культура, культура организации, информационная культура) в интересах достижения высокой результативности государственного управления»³.

Оценивая предложенное определение, следует охарактеризовать его как существенный шаг в научном познании сложного социального феномена. Однако, на наш взгляд, оно нуждается в уточнении, исходя из определения *понятия «государственная гражданская служба»*.

В советское время понятие «государственная служба» трактовалось широко. Этим понятием обозначали почти любую деятельность в структуре государственных организаций, будь то деятельность управленческого персонала или хозяйственно-технических подразделений, обслуживающих данный управленческий персонал, а также деятельность учителей, врачей, военных и т.д. Всех, кто был занят на так понимаемой государственной службе, называли государственными служащими. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 года конкретизировал и разделил государственную службу на три вида: государственная гражданская служба, военная служба и правоохранительная служба. Государственная гражданская служба подразделяется на

¹ Резник Ю.М., Кравченко К.А. Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. 2016. №8. С. 64.

² Социологический эскиз коллективного портрета госслужащих: Информационно-аналитический бюллетень: Социология власти. М. 2013. №1, С.31.

³ Разработка и реализация государственной кадровой политики: Отчет о НИР / РАГС: Руководитель Романов В.Л. М., 2013. С.236.

федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъекта Российской Федерации¹. Для нас представляет интерес два подхода к его определению. Первый из них отражен в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определяющем, что государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Если исходить из первого подхода к определению государственной службы и концепции «корпорации» Э.Дюркгейма, государственная гражданская служба как профессиональная деятельность и государственные гражданские служащие как члены профессиональной группы представляют именно корпорацию. Следовательно, культура государственной гражданской службы является корпоративной. В рамках второго подхода государственная гражданская служба рассматривается как социально-правовой институт, система государственных органов. На основании трактовки определения корпорации А.И.Пригожиным в данном случае государственная гражданская служба выступает не как единая организация, а как «надорганизация», то есть корпорация, состоящая из государственных органов, связанных межорганизационными отношениями.

Рассмотрение государственной гражданской службы как системы разнообразных государственных органов и профессиональной деятельности

¹ См.: Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 25.04.2003) (ред. от 02 ноября 2014 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О государственной гражданской службе Российской Федерации : федер. закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ. (ред. от 02 июля 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

по обеспечению исполнения их полномочий подразумевает, что культура государственной гражданской службы является по своей сути корпоративной. Соответственно, и определение культуры государственной гражданской службы как социокультурной подсистемы в большей степени относится к корпоративной, но не организационной культуре.

Употребляя понятие «организационная культура государственной гражданской службы», следует говорить только о конкретном государственном органе. Государственный орган (от греч. *organon* - орудие, инструмент) представляет собой государственную структуру, обладающую организационным единством, собственной компетенцией и специальным назначением¹.

Государственная гражданская служба осуществляется в государственных органах федерального и регионального уровней, обладающих отличными друг от друга организационными культурами. Организационные культуры имеют некую связующую общность, образующую «культурный свод, типичный для корпорации в целом»²; они объединены единой сетью понятий и принципов, как зафиксированных в нормативно-правовых документах, так и не зафиксированных - корпоративной культурой. Она включает и различные субкультуры, например, применительно к структурированию государственной гражданской службы по ветвям власти (законодательная, исполнительная, судебная), уровням государственной гражданской службы (федеральная, региональная).

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже

¹ Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. М., 2014. С.73.

² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб, 2015. С.205.

исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика.

Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на следующие *четыре этапа* :

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как *корпоративное руководство* . Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Выделяют два основных направления методики формирования организационной культуры¹:

1 - поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

2 - закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

В данном случае, если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации, то второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько правильно будут определены и сформулированы организационные ценности

¹ Репников Д. Корпоративная культура в системе управления человеческими ресурсами // Кадровик. №6. М., 2014. С. 32-36.

на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит в конечном итоге ее силу (широту охвата).

К мерам по реализации задач первого блока относятся следующие: изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления организации; определение возможностей и ограничений персонала; определение основных технологических возможностей и возможностей внешней среды.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры.

Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. На первом этапе создания организации - организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На данном этапе все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей. Краткое содержание процесса формирования ценностей в организации на различных этапах ее жизненного цикла представлено в таблице 1.

Таблица 1.

Содержание процесса формирования ценностей в организации.

1. Этап создания	2. Этап роста	3. Этап замедления роста	4. Этап зрелости	5. Этап нового роста
------------------	---------------	--------------------------	------------------	----------------------

Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры	Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса
--	--	--	---	--

Прежде чем приступать к формированию или изменению корпоративной культуры, необходимо изучить культуру уже «имеющуюся в наличии», определив ее достоинства и недостатки, и при этом важно иметь ясное представление: какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную стратегию развития.

Существует несколько методов, позволяющих изучать существующую корпоративную культуру. К ним можно отнести интервью, косвенные методы, анкетный опрос, изучение устного фольклора, анализ документов, изучение правил и традиций, сложившихся в организации, а также исследование практики управления.

Отметим, что наиболее практичным при изучении процесса формирования корпоративной культуры, представляется изучение процесса с позиций реализации стратегических изменений, который, состоит из трех этапов: размораживание, движение, замораживание¹.

Размораживание состоит в том, что в результате трехчасового диагностического совещания каждый, и руководитель компании — Лидер, и управленческая команда — Лидерская группа, и персонал — Команда должны осознать собственные соображения и предположения организации, выявить совпадения и различия в видении внутрифирменной реальности. Другими словами, цель подобной диагностики - выявить повседневную практику организации, идентифицировать действительные нормы и неписанные законы, выявить, какие представления, убеждения, определяют

¹ Молодых Е.С. Особенности формирования корпоративной культуры в страховых организациях // Управление в страховой компании. 2014. N 4. С. 16.

ежедневную работу, образ действия, способ принятия решений в управленческой команде. На этом этапе необходимо поставить и решить определенные вопросы.

Движение — это практическое внедрение изменений, внедрение новой культуры через изменение образа действия и поведения, что, по сути, означает работу с Лидером, Лидерской группой и Командой, изменение образа действия на практике во время реальной работы над конкретными проблемами компании в течение семинаров-совещаний.

Замораживание — это оценка и защита процесса изменений, чтобы не произошло «сползания» на прежние позиции. Для этого необходимы фиксация принятых и согласованных решений в распорядительных документах, положениях, стандартах и закрепление нового поведения, новых способов управления.

В государственных органах, ориентированных на бюрократические принципы деятельности, формируется культура, основными ценностями которой являются ответственность, инициатива, самостоятельность принятия решения. Однако в настоящее время государственные органы, базирующиеся на принципах построения бюрократической системы со стабильной внешней средой, вынуждены создавать корпоративную культуру, которая могла бы отвечать и требованиям специфической (по сути бюрократической) деятельности в системе государственной гражданской службы, и изменчивости, приспособляемости к внешней среде.

Преобразования корпоративной культуры государственной гражданской службы в соответствии с современными требованиями связаны с изменением обращенных к аппарату управления общественных ожиданий. Они направлены на обеспечение максимально возможной открытости и «отзывчивости» государственных гражданских служащих на запросы населения. Потребность в этом была вызвана превалированием негативного

отношения граждан к чиновникам¹. В результате - понижается социальный престиж государственной гражданской службы и изменяется социальный статус самих государственных гражданских служащих. Исходя из этого, анализ состояния корпоративной культуры государственной гражданской службы идет параллельно анализу взаимоотношений государственных гражданских служащих и населения, исследованию процессов их взаимодействия, в том числе и формирования имиджа государственных гражданских служащих.

Обобщая можно выделить следующие основные направления обновления системы государственной гражданской службы: максимально возможная открытость, «отзывчивость» государственных гражданских служащих на ожидания и потребности населения; сокращение числа государственных органов путем их приватизации и корпоративизации; установление показателей, позволяющих измерить объем услуг; пересмотр обязанностей государственных гражданских служащих; децентрализация; уменьшение роли вертикальной административной иерархии, развитие горизонтальных отношений партнерства; значительное повышение внимания к культурным и морально-этическим аспектам деятельности государственных гражданских служащих.

Изменение общества влечет за собой изменение организации государственной гражданской службы, что предполагает не только трансформацию применяемых технологий, но и типа корпоративной культуры.

Управление формированием корпоративной культуры, в том числе и государственных служащих, вполне рационально изучать с учетом существующих подходов к выделению различных ее атрибутов, характеризующих ту или иную корпоративную культуру на макро- и на

¹ Государственная служба. Социально-психологические аспекты (зарубежный опыт). М., 2015. С.76.

микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик¹:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

В число используемых *методов исследования* конкретной, в том числе изучаемой в нашем случае корпоративной культуры государственных гражданских служащих входят следующие (по А. Русалиновой)²:

1. Наблюдение (рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях);
2. Интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций (пилотажное и частично стандартизованное);
3. Сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованному опроснику, включающему вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;
4. Анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Возможности формирования нового типа корпоративной культуры государственной гражданской службы ограничены спецификой деятельности

¹ Саратовцев Ю.И. Организационные системы: теория и практика управления // Проблемы современной экономики. № 1/2 (17/18). 2013. С. 71-103.

² Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. 2015. № 3. С. 97-113.

государственных органов, ориентированных на бюрократические доминанты, историей развития государственной гражданской службы России, характеристиками сложившейся в ней корпоративной и организационной культур. Реализация имеющихся возможностей связана с необходимостью разработки собственно типологии корпоративной культуры государственной гражданской службы, определением условий формирования того или иного типа в органах государственной власти, что отражается в принимаемых документах регулирующих данные процесс в условиях современных реалий в статистических и обзорно-аналитических материалах по деятельности конкретных структур государственной гражданской службы регионов, в том числе и Белгородской области¹.

Следует выделить характеристики корпоративной культуры государственной гражданской службы. Во-первых, по типу проявления: декларируемая и реальная. Во-вторых, по силе сплоченности: сильная и слабая. В-третьих, по типу интеграции индивидов в организацию: индивидуалистская и коллективистская. В-четвертых, по силе взаимодействия с внешней средой: высококонтекстная и низкоконтекстная.

¹ См.: О направлении Методических рекомендаций по вопросам соблюдения ограничений, налагаемых на гражданина, замещающего должность государственной или муниципальной службы, при заключении им трудового или гражданско-правового договора с организацией: Письмо Минтруда России от 11 мая 2017 № 18-4/10/П-2943 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. № 579-р, в ред. распоряжения Губернатора Белгородской области от 01.09.2009 № 430-р. (ред. от 18 ноября 2013 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67. (ред. от 19 сентября 2017 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О внесении изменений в некоторые законы Белгородской области в связи с установлением контроля за соответствием расходов отдельных категорий лиц их доходам (принят Белгородской областной Думой 28.03.2013): Закон Белгородской области от 05.04.2013 № 188 (ред. от 08 ноября 2017 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

В-пятых, по ориентации: на роли, на задачу, на человека, на власть. В-шестых, по типу внутриорганизационных процессов: административная, органическая, партисипативная, предпринимательская.

Теоретический анализ теоретических основы исследования корпоративной культуры, в том числе корпоративной культуры государственных гражданских служащих приводит к следующим **выводам**.

1. Корпоративная культура является одним из проявлений (видов) человеческой культуры, логичным будет утверждение о том, что корпоративная культура – это способ закрепления и воспроизводства определенных форм корпоративного взаимодействия посредством их генерализации, корпоративную культуру характеризуют следующие признаки: чувство принадлежности, «сопричастности» людей к организации; субъектность персонала организации; наличие и развитие горизонтальных связей; «командный дух» в организации; преданность сотрудников организации; социальное партнерство; социальный обмен; диалог как метод межсубъектного взаимодействия; консенсус как принцип взаимодействия; коллегиальность как обязательное условие принятия решений; коллективная ответственность за полученные результаты; концентрация творческой энергии «человеческого фактора».

2. Корпоративная культура государственной гражданской службы – это социокультурная система, представляющая собой комплекс ценностей и норм, принимаемых и разделяемых государственными гражданскими служащими. Элементами организационной культуры являются декларируемые принципы и символика (объективные проявления) и представления, образцы поведения, язык членов организации (субъективные проявления). Выделены и рассмотрены два уровня структурных элементов корпоративной культуры: первый уровень – артефакты; второй уровень – ценности, цели и миссия организации, социальные нормы, мифы и легенды.

3. Процесс организации работы по формированию корпоративной культуры государственной гражданской службы должен носить постоянных

характер, особенности формирования корпоративной культуры определяются тремя группами факторов: первая группа связана со специфическими характеристиками государственных органов и статусом государственных гражданских служащих как профессиональной группы; вторая обуславливается статусными признаками государственного органа: уровнем, видом государственной гражданской службы, функциями, которые он выполняет, а также его способностью адаптироваться к внешней среде; третья группа факторов связана с внешней средой функционирования государственного органа и обуславливается уровнем развития мирового сообщества, российского общества, конкретного региона.

4. Возможности формирования нового типа корпоративной культуры государственной гражданской службы ограничены спецификой деятельности государственных органов, ориентированных на бюрократические доминанты, историей развития государственной гражданской службы, характеристиками сложившейся в ней корпоративной и организационной культур.

РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТНОЙ ДУМЫ

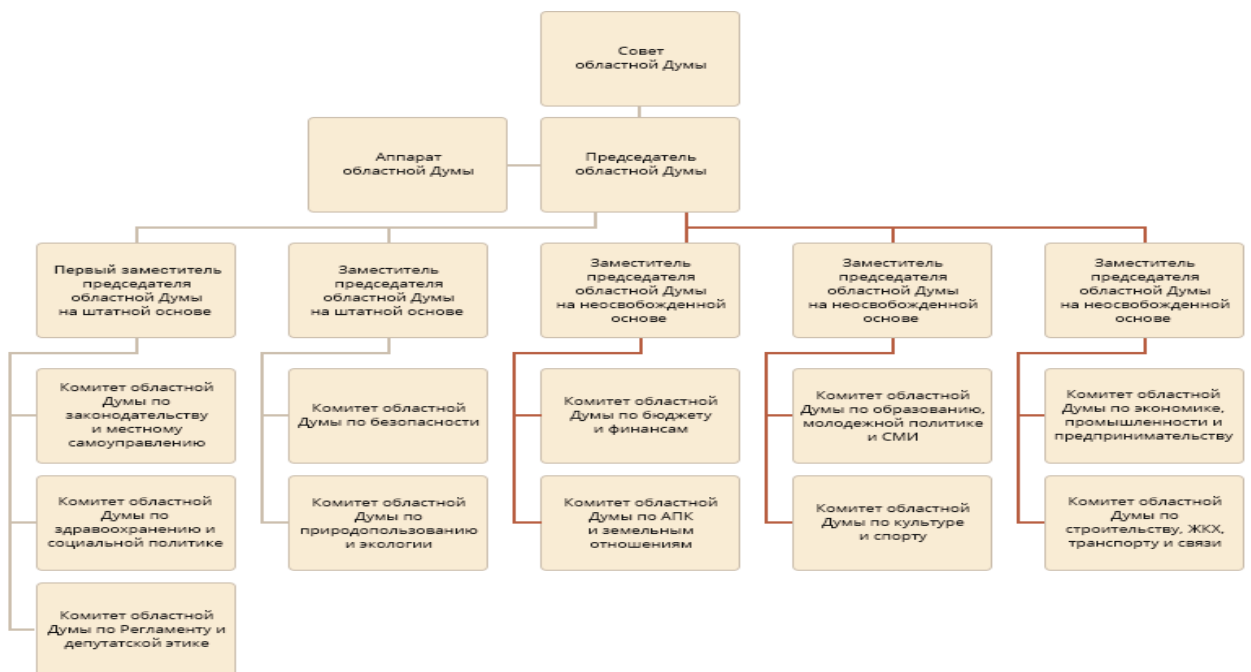
Важное значение для государственной гражданской службы имеет поиск детерминантов, способствующих повышению ее эффективности. Успешность управленческой деятельности, степень ее эффективности определяются множеством факторов, в том числе и организационно-нравственными нормами поведения гражданских служащих как фактора динамического развития корпоративной культуры и важного условия эффективного функционирования современной государственной гражданской службы.

Работа по формированию корпоративной культуры, и в этом ключе воздействие на организационное поведение представляет собой один из способов мягкого, несилового регулирования и является более эффективным, нежели жестко-административные воздействия, что делает необходимым освоение социокультурных технологий.

Социокультурный характер современного управления обусловлен повышением уровня развития личностей – как управляющих, так и управляемых. Среди очевидных приоритетов в работе Белгородской областной Думы признание системы корпоративных норм в качестве важнейшего источника саморазвития корпоративной культуры государственной гражданской службы, что ведет к пониманию значения не силового, и соответственно более широкое применение согласующего механизма социокультурного управления, где важное значение имеет социальная диагностика.

В соответствии с Уставом Белгородской области Белгородская областная Дума является законодательным (представительным) органом государственной власти Белгородской области, избирается сроком на пять лет.

Депутаты Белгородской областной Думы избираются гражданами Российской Федерации, проживающими на территории Белгородской области, на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании. Белгородская областная Дума состоит из 50 депутатов, при этом 25 из них избираются по 25 одномандатным избирательным округам и 25 депутатов избираются по единому избирательному округу. Белгородская областная Дума является правомочной, если в её состав избрано не менее 34 депутатов. Выборы депутатов Белгородской областной Думы назначаются Белгородской областной Думой и проводятся в сроки, установленные федеральным законом.



Структура Белгородской областной Думы VI-го созыва (комитеты)

В 2016 году Белгородской областной Думой шестого созыва проведено 9 заседаний областной Думы, 9 заседаний Совета областной Думы.

Депутатами областной Думы приняты и подписаны Губернатором Белгородской области 100 законов области.

Губернатором Белгородской области внесено 62 законопроекта, депутатами Белгородской областной Думы 31 законопроект,

представительными органами муниципальных образований области 4 законопроекта, прокуратурой Белгородской области 3 законопроекта.

Вносимые на заседания Думы вопросы предварительно рассматривались в профильных комитетах. В течение отчетного периода комитетами областной Думы проведено 77 заседаний с участием субъектов права законодательной инициативы и их представителей, а также представителей Администрации Губернатора области и Правительства области. Рассмотрено 334 вопроса.

В соответствии с распределением по сферам деятельности комитетов можно отметить, наиболее значимые вопросы, рассмотренные на заседаниях комитетов.

В своей работе Белгородская областная Дума взаимодействовала с Советом законодателей Российской Федерации при Федеральном Собрании Российской Федерации (далее – Совет законодателей) и Советом законодателей Центрального федерального округа Совета при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Центральном федеральном округе. Представители Белгородской областной Думы принимали активное участие в мероприятиях, проводимых указанными объединениями. Совместно с органами исполнительной власти Белгородской области по их запросам подготавливалась и направлялась информация по нашему региону.

Депутаты Белгородской областной Думы приняли участие в расширенном заседании актива Белгородской области в апреле 2016 года, на котором обсудили проблему повышения качества управления в муниципалитетах.

В соответствии с законом Белгородской области от 19 декабря 2005 года № 11 «О статусе депутата Белгородской областной Думы» в 2016 году депутатами областной Думы шестого созыва проводились приёмы граждан в муниципальных образованиях области, в ходе которых принято 3 287 граждан и рассмотрено 3 354 обращения. Наибольшее количество

обращений граждан касаются оказания материальной помощи, вопросов трудоустройства, здравоохранения, ЖКХ.

Аппаратом областной Думы оказывалась консультативная, методическая помощь представительным органам местного самоуправления муниципальных образований по направлениям взаимодействия в рамках полномочий областной Думы. Более 45 проектов законов, внесенных в Белгородскую областную Думу субъектами права законодательной инициативы, помимо депутатов, были доработаны с участием правового управления аппарата областной Думы.

В рамках осуществления контроля за соответствием действующих законов Белгородской области федеральному законодательству был осуществлен мониторинг 512 федеральных законов и мониторинг правоприменения 5 законов Белгородской области, в результате которых были разработаны соответствующие проекты законов области.

В сфере постоянного внимания и реагирования депутатов, руководства Думы, её аппарата находится служебная входящая корреспонденция, которая в значительной степени определяет приоритетные направления и содержание работы Белгородской областной Думы. За отчетный период в областную Думу поступило 6 317 служебных документов.

В их числе 21,6% составляют документы Федерального Собрания Российской Федерации, 53,0% - документы Губернатора Белгородской области, органов исполнительной власти и государственных органов области, 3,4% - служебная корреспонденция федеральных органов государственной власти, 7,0% - органов местного самоуправления и муниципальных учреждений области, 6,3% - представительных (законодательных) органов субъектов Российской Федерации.

Все поступившие документы были рассмотрены руководством областной Думы и направлены на исполнение депутатам областной Думы или в структурные подразделения аппарата областной Думы.

Исполнение более 2491 документа руководством областной Думы было взято на контроль, а 330 документов стали предметом обсуждения Совета областной Думы и заседаний Думы. В свою очередь, 18 документов было получено от законодательных органов различных регионов России в поддержку законодательных инициатив Белгородской областной Думы.

В 2016 году в Белгородскую областную Думу поступило 503 обращения граждан, трудовых коллективов предприятий, общественных объединений, что на 15% больше, чем в 2015 году. 100 обращений поступило по почте, 87 - доставлено гражданами лично, 316 обращений поступило через интернет-приёмную на сайте областной Думы и по электронной почте.

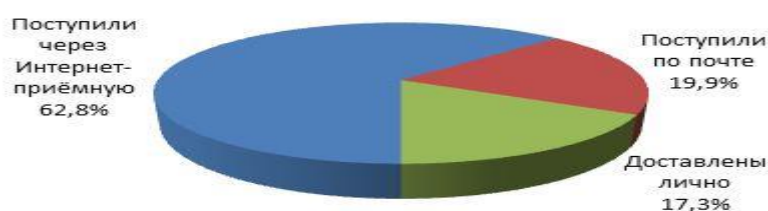


Диаграмма 1. Распределение обращений по способам доставки

Помимо обращений в Белгородскую областную Думу депутатами областной Думы шестого созыва проведены приёмы граждан в муниципальных образованиях области, в ходе которых поступило 3354 обращения, через интернет-приёмную на сайте областной Думы депутатам поступило 417 обращений.

Наибольшее количество обращений в Белгородскую областную Думу поступило от жителей Белгорода (48,5% обращений), Старооскольского городского округа (11,3%), Белгородского района (10,3%), Ивнянского района (3,2%), Губкинского городского округа (2,6%), Ракитянского района (2,6%), Яковлевского района (2,6%). 4,8% обращений граждан поступили из других субъектов РФ.



Диаграмма 2. Распределение обращений по муниципальным образованиям

Среди авторов писем 17,5% составляют представители наиболее социально незащищенных слоев населения - инвалиды, пенсионеры, ветераны войн, матери-одиночки.

За обзорный период наибольшее количество поступивших письменных обращений составляли предложения по внесению изменений и дополнений в законодательство – 21,1%, коммунально-бытовые вопросы и вопросы услуг ЖКХ – 13,9%, вопросы правоохранительных органов – 9,3%.

Все обращения граждан в областную Думу были рассмотрены председателем Белгородской областной Думы. На 320 обращений (63,6% от общего количества) были направлены ответы непосредственно областной Думой. 73 обращения (14,5%) для разрешения поставленных в них вопросов направлены по компетенции в органы исполнительной власти и государственные учреждения Белгородской области, 85 (18,9%) - в органы местного самоуправления в Белгородской области и муниципальные учреждения, 22 (4,4%) – в федеральные органы власти. Часть обращений направлялась одновременно в несколько учреждений.

По результатам рассмотрения обращений были решены конкретные проблемы граждан, в том числе по вопросам:

- благоустройства и уборки территорий, ремонта дорожного покрытия и пешеходных дорожек;
- подключения к коммунальным сетям, проблем водоснабжения;
- оказания коммунальных услуг и устранения недостатков в ходе капитального ремонта многоквартирных домов;

- обеспечения жизненно важными лекарственными препаратами и медицинским оборудованием;

- оказания финансовой помощи гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

По ряду вопросов, касающихся строительства объектов инфраструктуры, строительства и ремонта автомобильных дорог, подключения коммуникаций и благоустройства территорий, требующих значительных финансовых затрат, органами государственной власти и местного самоуправления были приняты решения о включении объектов в планы на ближайшие годы.

Аппаратом Белгородской областной Думы обеспечена бесперебойная информационная, документационная и материально-техническая поддержка деятельности областной Думы. Осуществляется регулярное обновление информации на официальном сайте Белгородской областной Думы в сети «Интернет», обеспечено взаимодействие с депутатами и их помощниками в электронной форме, а также возможность обращения избирателей непосредственно к депутатам областной Думы через Интернет-приёмную областной Думы. Так, за отчётный период через Интернет-приёмную гражданами были направлены 316 обращений в адрес областной Думы и 417 обращений в адрес депутатов областной Думы.

Белгородская областная Дума большое внимание уделяет работе с общественными организациями и политическими партиями. Представители общественных организаций активно участвуют в заседаниях областной Думы, заседаниях комитетов областной Думы, заседаниях «круглых столов», проводимых областной Думой, а также в проведении мониторинга правоприменения действующих областных законов.

Особое внимание областная Дума уделяет взаимодействию с Общественной палатой области. Общественная палата области, ее комиссии, актив крупных общественных организаций привлекаются для оценки готовящихся законодательных актов области, их рекомендации учитываются

комитетами Белгородской областной Думы. По приглашению общественных организаций депутаты областной Думы участвуют в мероприятиях, проводимых ветеранскими, молодежными, спортивными и другими общественными организациями области. Практикуется участие депутатов в заседаниях руководящих органов общественных организаций - конференциях, пленумах и других мероприятиях.

Активное взаимодействие со СМИ остаётся одним из важных направлений работы Белгородской областной Думы шестого созыва. Принимаются меры по обеспечению открытости законодательного органа и более полному информированию граждан о его работе и планах. Продолжает совершенствоваться система обратной связи с населением через средства массовой информации, социальные медиа и официальные аккаунты в сети Интернет.

Признание системы корпоративных норм в качестве важнейшего источника саморазвития корпоративной культуры государственной гражданской службы ведет к пониманию значения не силового, а согласующего механизма социокультурного управления, где важное значение имеет социальная диагностика.

В ходе исследования нами была проведена комплексная диагностика корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

Задачами Аппарата Белгородской областной Думы являются организационное, документационное, аналитическое правовое, информационное, кадровое, материально - техническое и финансовое обеспечение деятельности Белгородской областной Думы.

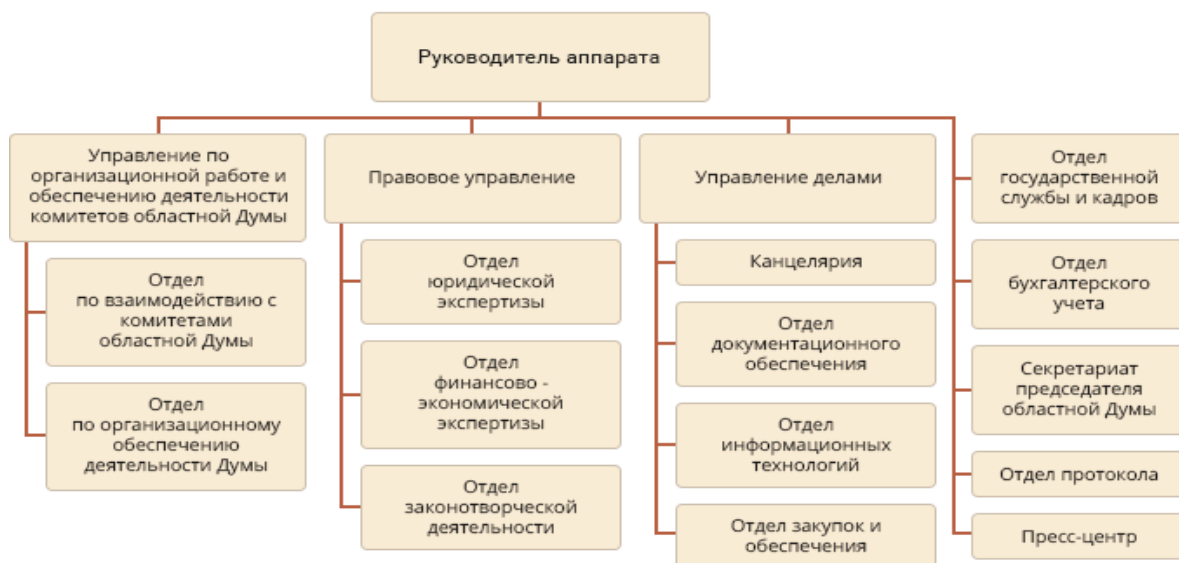


Рис.2 Структура аппарата Белгородской областной Думы.

Для достижения поставленных задач аппарат Белгородской областной Думы выполняет следующие функции:

- осуществление организационно- технического, аналитического и документационного обеспечения деятельности областной Думы, Совета областной Думы, комитетов (комиссий) областной Думы, председателя Белгородской областной Думы, первого заместителя председателя областной Думы, заместителей председателя областной Думы и депутатов областной Думы, работающих на профессиональной постоянной основе;
- осуществление правового обеспечения деятельности областной Думы, Совета областной Думы, комитетов (комиссий) областной Думы, председателя областной Думы, первого заместителя председателя областной Думы, заместителей председателя областной Думы и депутатов областной Думы, работающих на профессиональной постоянной основе;
- осуществление информационно-технологического и материально- технического обеспечения деятельности областной Думы, Совета областной Думы, комитетов (комиссий) областной Думы, председателя областной Думы, первого заместителя председателя областной

Думы, заместителей председателя областной Думы и депутатов областной Думы, работающих на профессиональной постоянной основе;

- обеспечение взаимодействия областной Думы со средствами массовой информации, а также оперативного распространения официальной информации о деятельности областной Думы, комитетов (комиссий), депутатов областной Думы через средства массовой информации;

- осуществление реализации основных направлений развития государственной гражданской службы в областной Думе, организация системы учёта кадров, а также обеспечение решения иных кадровых вопросов;

- осуществление финансового обеспечения Белгородской областной Думы, ведение бухгалтерского учёта, а также контроль за экономным расходованием средств, выделенных Белгородской областной Думе по смете.

Конструктивное начало социальной диагностики позволяет подготовить пути и средства для решения социальных проблем, она означает оценку фактического состояния объекта или процесса, характера проблем, конкретной ситуации¹, в том числе и в исследовании проблем формирования корпоративной культуры государственных гражданских служащих, как представителей структурных подразделений аппарата Белгородской областной Думы. В ходе исследования нами была проведена комплексная диагностика корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, численность государственных гражданских служащих, работающих в аппарате составляет 59 человек. Всего сотрудников – 62 (мужчин – 21, женщин – 41). Все имеют высшее образование.

¹ См.: Девятко И.Ф. Диагностическая процедура в социологии: Очерки истории и теории. М., 2013. С. 3.; Щербина В.В. Проблемы технологической защиты социоинженерной деятельности // Социологич. исследования. 2014. № 6. С. 57-59.; Стернин И. Кодекс корпоративной этики // Стратегия и конкурентоспособность. 2015. № 3. С.56-62.

Диагностическая модель, представленная в проведенном исследовании (опрос проводился среди государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы август-октябрь 2017 года N = 57) предусматривает выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического.

Ценностный компонент корпоративной культуры исследовался нами посредством выявления жизненных ценностей государственных служащих, их соотношения с корпоративными ценностями. Судя по полученным данным (см. Приложение 3), наиболее важно для респондентов в жизни «семейное благополучие» (на него указали 71,4%), «комфортная атмосфера на работе» (указали 50%) ,«материальное благополучие» (соответственно 42,8 %). Для многих важна «содержательная профессиональная деятельность», «возможность для творчества, самореализации» (соответственно по 21,4%)

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

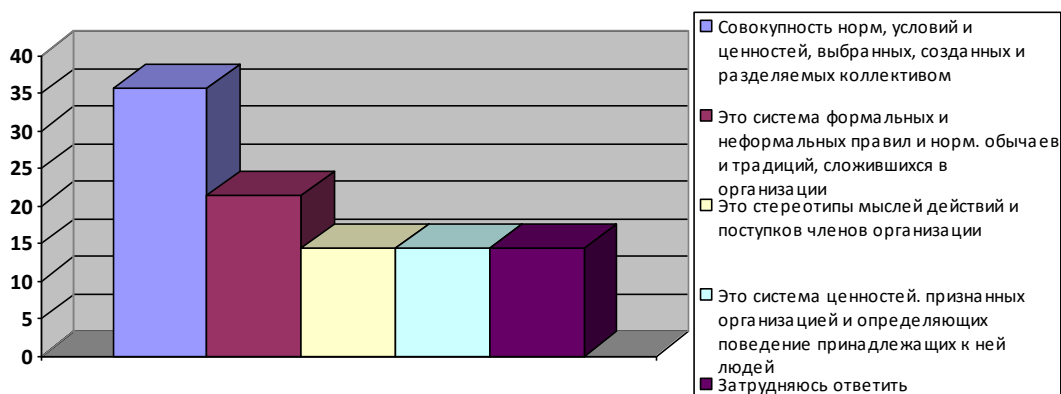


Диаграмма 3. Ответ респондентов на вопрос «Если слышали о понятии «корпоративная культура», то, что Вы в него вкладываете?»

Более половины респондентов в понятие корпоративной культуры вкладывают смысл, позволяющий говорить о высоком уровне компетенции персонала в данном вопросе. А именно: 35,71% считают, что корпоративная культура – это система ценностей, признанных организацией и определяющих поведение принадлежащих к ней людей; 21,4% респондентов рассматривают корпоративную культуру как систему формальных и неформальных правил и норм, обычаев и традиций, сложившихся в организации.

Такой подход вполне соответствует содержанию корпоративной культуры. Однако следует учесть, что значительная часть опрошенных вкладывает в понятие корпоративная культура несколько иной смысл. По их мнению, корпоративную культуру следует скорее отождествлять не с организацией, а с людьми в ней работающими (с коллективом).

Приобщение к корпоративной культуре государственного служащего начинается сразу после приема на работу. Для того чтобы стать полноправным членом коллектива, новому работнику недостаточно быть просто профессионалом – он должен овладеть определенными нормами и правилами, существующими признать их.

Корпоративная культура имеет не только внутренний вектор направленности, она проявляется и во внешней по отношению к организации среде. Именно по внешним проявлениям корпоративной культуры можно судить о различиях между организациями, об особенностях их идеалов и миссий.

Диспозиционный компонент корпоративной культуры.

Для характеристики диспозиционного аспекта корпоративной культуры важно знать и учитывать отношение руководителей к сотрудникам (диаграмма 4.)¹

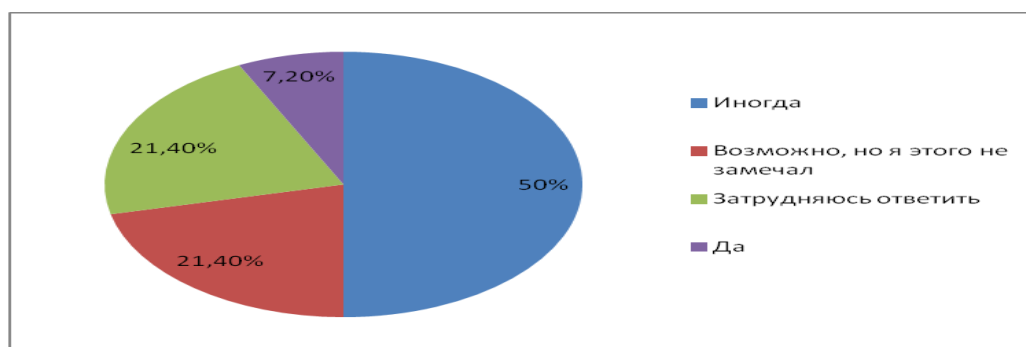


Диаграмма 4. Ответ респондентов на вопрос «Прислушивается ли начальство к Вашему мнению?»

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

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

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

¹ Магура М. Управление персоналом. 2015. № 1.

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

Государственным служащим было предложено выразить степень своего участия в этих акциях по шкале: в полной мере – иногда – не принимаю участия. С целью обработки и сравнения полученных данных преобразуем качественную шкалу в количественную. Для этого значение «в полной мере» приравняем к 1, «иногда» – 0,5, «не принимаю участия» – к 0. Путем нескольких математических действий получаем средние значения, которые можно принять за индексы поведенческой (практической) активности. Эти индексы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1.

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

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

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

При исследовании нормативной «составляющей» корпоративной культуры выяснялось в первую очередь мнение сотрудников о том, какими качествами должны, прежде всего, обладать человек, работающий в органах местного самоуправления. В анкету было включено для оценки 15 качеств, приведенных ниже. Оценка этих качеств колеблется в диапазоне от 50% до 7% предпочтений. Ранговые значения этих качеств по мере их убывания выглядят так (диаграмма 5):

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

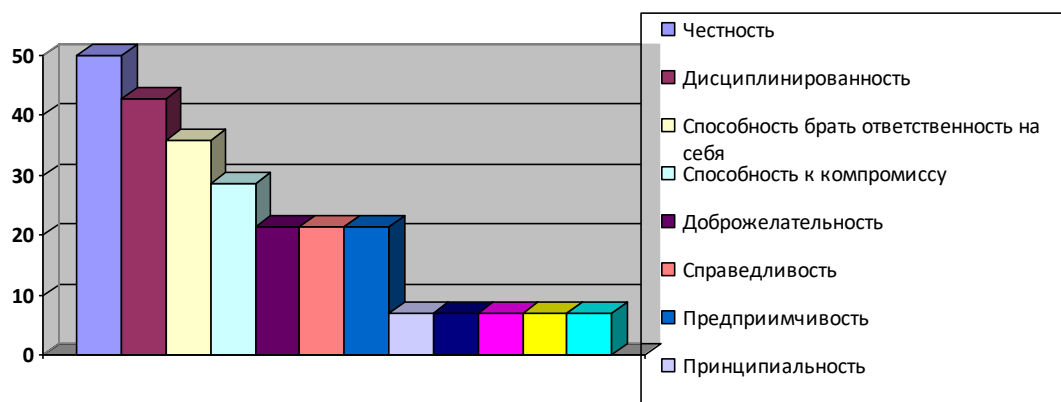


Диаграмма 5. Ответ респондентов на вопрос «Какими качествами, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать человек, работающий в системе государственной службы?»

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

Обращаясь к оценке регулятивного эффекта «чувства страха», отметим, что страх как регулирующий фактор может быть достаточно сильным стимулом действия. Однако, как показывает практика, действия, активизируемые страхом, чаще всего бывают неадекватными, а порой непредсказуемыми в своей непоследовательности и нелогичности, вследствие чего следует признать неэффективными все действия по формированию корпоративной культуры, использующие фактор страха, а не ответственности (диаграмма 6).

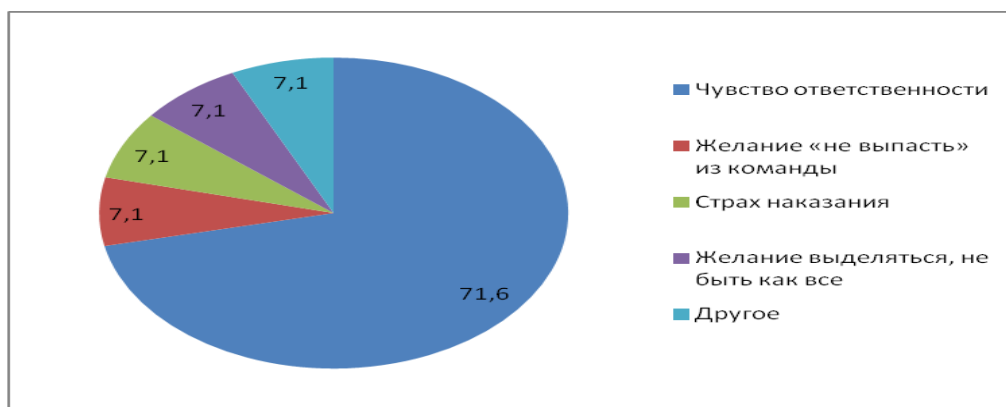


Диаграмма 6. Ответ респондентов на вопрос «Что более всего заставляет Вас придерживаться общих норм и правил?»

Таким образом, восприятие собственной ответственности сегодня является главным мотиватором нормативного поведения для большинства государственных служащих и, очевидно, основанием формирования корпоративной культуры. Отметим, что на основании полученных результатов можно судить, что это ответственность главным образом перед руководством, но не перед коллективом, не перед коллегами, что было бы естественно в эффективно действующей корпоративной среде.

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

Мотивационный компонент корпоративной культуры.

При этом соответствующий вопрос был сформулирован таким образом: «Какие ценности являются стимуляторами Вашей работы в организации?» Полученные данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка сравнительной значимости ценностных стимулов эффективной работы, в %

Ценностные стимулы	% опрошенных
--------------------	--------------

Деньги, зарплата	100
Благоприятные условия работы	28,6
Чувство сопричастности к большим и важным событиям	21,4
Возможность отличиться	14,3
Гордость за своё мастерство	14,3
Патриотизм	14,3
Личный комфорт	7,1
Возможность помочь семье или другим людям	7,1
Религиозные чувства	0
Другое	0

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

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

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

При исследовании мотивационного компонента корпоративной культуры респондентам – госслужащим было предложено ответить на вопрос о том, какие из стимулов наиболее важны для них. Наибольшее число предпочтений, как видно из диаграммы получил мотив «материальная заинтересованность» (42,8%). Второе место по рейтингу предпочтительности занимает мотив «желание самосовершенствования» (35,7%). Следующий по рейтингу значимости мотивов – «удовлетворение от своей деятельности», который получил в среднем 28,6% предпочтений. Немаловажное значение имеют также «желание самореализации» (21,4%). Несколько ниже

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

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

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

Предпочтения ожидания от работы в органах государственной власти представлены в диаграмме 7.

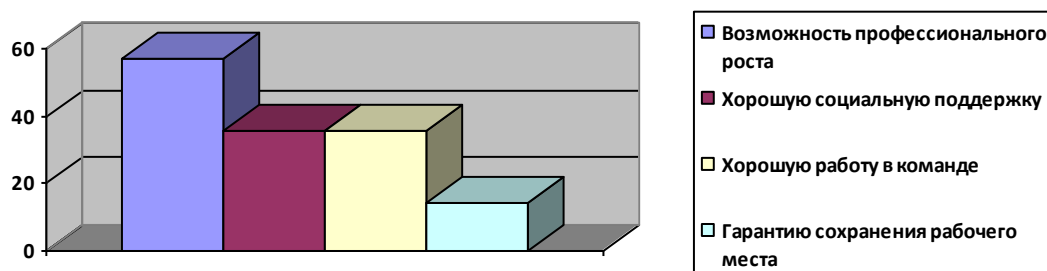


Диаграмма 7. Ответ респондентов на вопрос «Что Вы ожидаете от работы в органах государственной власти?»

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

Важный компонент корпоративной культуры – *информационный (коммуникативный)*. В системе государственной службы процесс распространения информации должен осуществляться на основе современных информационно-компьютерных технологий. Однако опрос показал, что пока преобладают традиционные каналы информационного обмена (диаграмма 8).

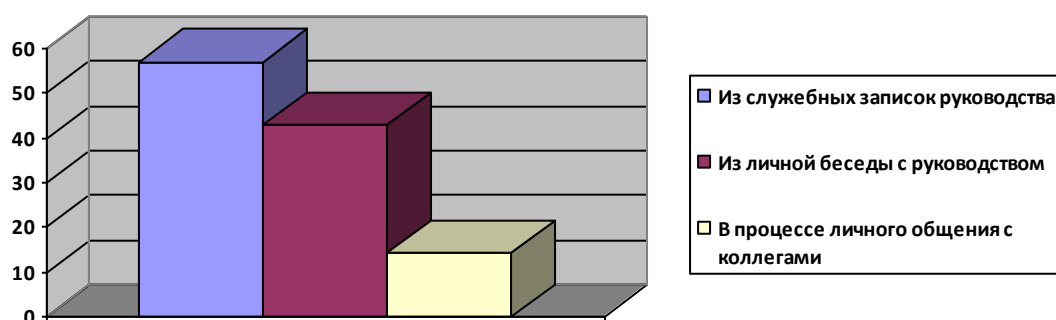


Диаграмма 8. Ответ респондентов на вопрос «Каким образом Вы узнаете о важных распоряжениях руководства?»

Важным источников информации являются также служебные записки руководства (57,1%). Важнейшим источником информации о происходящих и предстоящих мероприятиях остаются, по мнению половины респондентов планерки, собрания и совещания. Из личной беседы с руководством получают информацию в среднем 43% муниципальных служащих. Многие сотрудники (в среднем 14,3%) черпают информацию из личного общения с коллегами.

Для мужчин более значимыми источниками информации являются: личная беседа с руководством (37,10%), планерки (64,52%). Женщины чаще пользуются: служебными записками руководства (21,24%), личное общение с коллегами (25,66%). Сотрудники старшего возраста 50-59 лет предпочитают получать информацию непосредственно из уст руководства (39,53%), для 30 летних почти безальтернативной формой являются планерки и собрания (51,11%).

Интерактивный компонент корпоративной культуры. Неотъемлемой частью корпоративных отношений на государственной службе является укрепление атмосферы дружеского взаимопонимания и поддержки, коллективизма и товарищества (диаграмма 9).

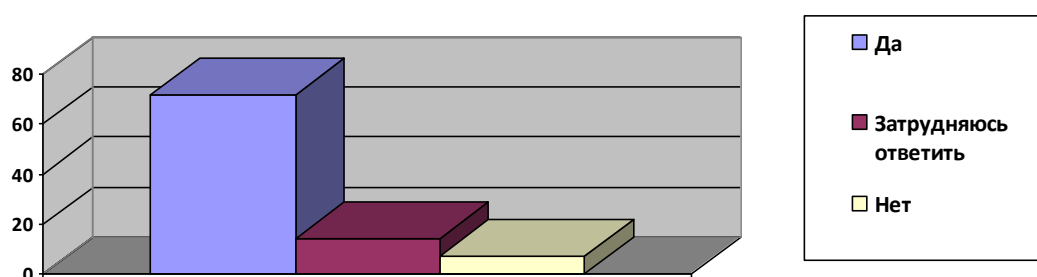


Диаграмма 9. Ответ респондентов на вопрос «В коллективе Вашего подразделения принято ли помогать друг другу в работе?»

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

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

Однако отметим, что подавляющее большинство 85,7% государственных служащих указывают, что к ним часто обращаются за помощью другие сотрудники и главное они готовы всегда придти на помощь (диаграмма 10).

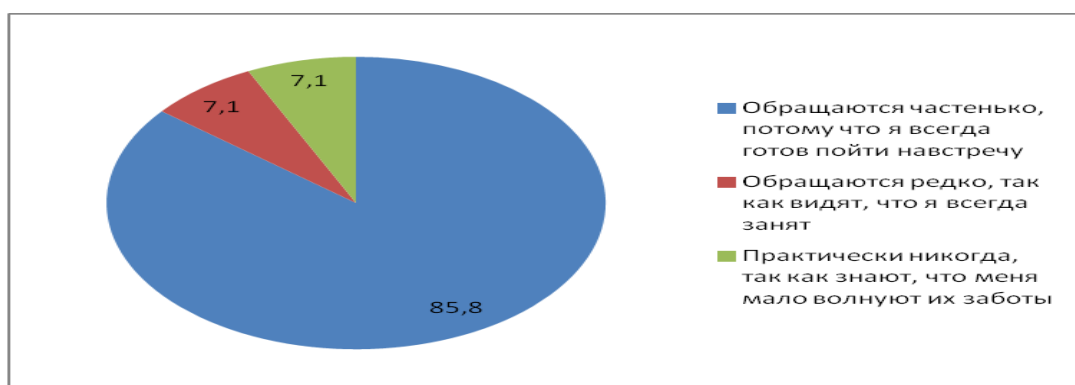


Диаграмма 10. Ответ респондентов на вопрос «Обращаются ли к Вам коллеги за помощью или советом?»

Важный компонент корпоративной культуры – *эмоциональный*. При анализе этого компонента выяснялось в частности, с каким служащие приходят на работу и уходят домой. Сотрудников испытывают положительные чувства, приходя на работу 50%, тех кто испытывает напряжение по разным причинам еще 42,9%, т.е. практически вторая половина работников, 7,1% считают, что им на работе лучше чем дома. Напряженность выражается и в том, что ни с радостью, и нетерпением никто из опрошенных на работу не отправляется, в тоже время нет таких кто бы с нетерпением ожидал выхода на пенсию.

Ниже приведены развернутые ответы респондентов на вопрос «С каким чувством Вы уходите с работы?» (диаграмма 11)

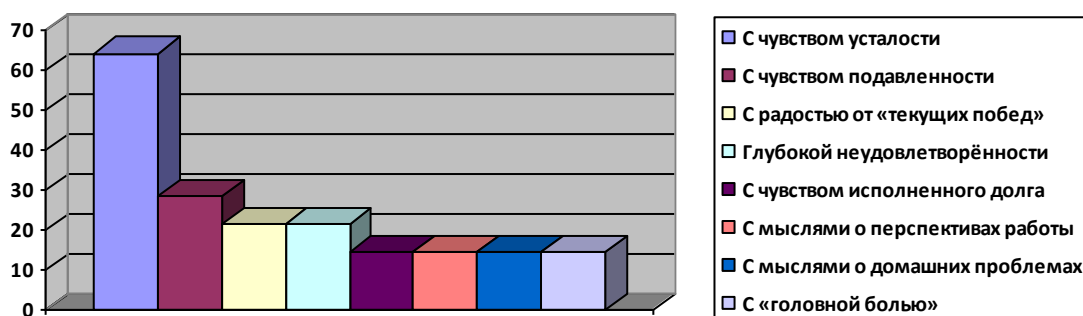


Диаграмма 11. Ответ респондентов на вопрос «С каким чувством Вы уходите с работы?»

В эмоциональном состоянии работников, преобладают все же в основном положительные эмоции. Почти половина респондентов уходит с работы с радостью от «текущих побед», исполненного долга, с мыслями о перспективах работы, что в сумме составляет 53,9% опрошенных.

Вместе с тем многие служащие сильно устают в течение рабочего дня (64,3%). Значение данного показателя трудно оценить однозначно. С одной стороны, превалирование чувства усталости свидетельствует о высокой интенсивности труда, вероятно, иногда и чрезмерной. Но, с другой стороны, если государственный служащий не устает на работе, он, скорее всего, выполняет ее не с полной отдачей.

Некоторые сотрудники уходят с работы с явно отрицательными эмоциями: с чувством подавленности (28,6%), некоторая часть с глубокой неудовлетворённостью (21,4%), с «головной болью» (14,3%).

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

Этому может препятствовать сопротивление персонала нововведениям, вследствие непонимания ими целей инноваций. Информирование, вовлечение сотрудников в управленческую деятельность, делегирование полномочий – основные методы преодоления такого явления.

Для анализа и характеристики морально-психологического климата в коллективе использованы два показателя – характер межличностного восприятия и уровень межличностной толерантности. Результаты опроса свидетельствуют о наличии довольно высокого уровня толерантности в коллективе государственных служащих. (диаграмма 12).

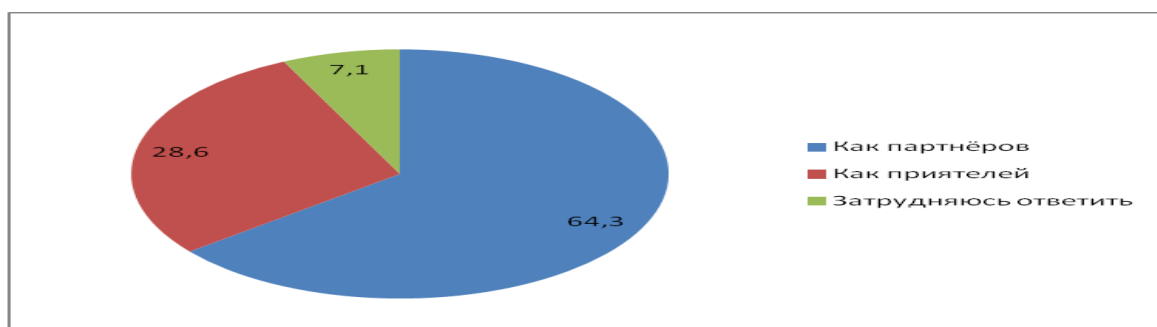


Диаграмма 12. Ответ респондентов на вопрос «Как Вы преимущественно воспринимаете коллег?»

Подавляющее большинство (92,9%) довольно отношениями с коллегами и воспринимают их как партнеров (64,3%). Очевидно, что здесь нет никакого противоречия, партнерское отношение не предполагает глубокого взаимопроникновения интересов, в том числе в индивидуальном стратегическом планировании, в основном достаточно, если сотрудники отзываются на запросы коллег и взаимодействуют на оперативном уровне. Скорее всего, те, кто воспринимает своих коллег как друзей, а таковых 28,6% и более детально осведомлены об их планах, хотя возможно, и не только профессиональных.

Особую значимость отмечают респонденты для такого показателя как выполнения работы с хорошо взаимодействующими между собой сотрудниками государственной службы, ответ был получен практически однозначный – 92,8% ответили «да».

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

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

Комплексная диагностика состояния корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, по предлагаемой диагностической модели исследования, предусматривающей выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического, *выявила следующие проблемы:*

1. Ценности, в трудовом коллективе среди госслужащих аппарата Белгородской областной Думы, не всегда связаны друг с другом, могут возникать ситуативно, нормативная поддержка ценностей неоднородна и динамична, существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм, а часть возникли стихийно.

2. В трудовом коллективе среди госслужащих аппарата не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников.

3. При введении инновации требуется адаптационный период, период декларирования требований растянут. Ряд этических правил

поведения постоянно нарушается. При принятии решений могут возникать разделение коллектива на группы с разными мнениями.

4. Мотивационная система не достаточно стимулирована, отражает в большинстве своем либо материальный, либо моральный компонент заинтересованности сотрудников. Рабочий коллектив аппарата требует внешней организации и координации деятельности. Эффективность деятельности организации при отсутствии руководителя может снижаться. При отсутствии соответствующих условий готовы искать новое место работы.

5. В организации имеется ограниченный набор оценки деятельности и компетентности сотрудников, оценка не имеет системы, при оценке сотрудников руководитель часто опирается на собственное экспертное мнение.

6. При коммуникации руководитель: а) осуществляя коммуникации с коллективом, с трудом кооперирует общие усилия для достижения поставленных задач, не всегда способен оптимизировать психологический климат и повысить сплоченность сотрудников; б) может проявлять корректность, дипломатичность и уважение к личности. Но коммуникации выстроены таким образом, что не стимулирует нижестоящий персонал неукоснительно выполнять распоряжения и пожелания руководителя.

7. Деловые коммуникации между подчиненными не всегда отличаются информативностью, динамичностью и прозрачностью. Может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение. Коммуникации средне эффективны, в коллективе наблюдаются искажения информации, возможно небольшие конфликты, недопонимание.

Комплексная диагностика состояния корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы и актуальных проблем ее развития приводит к следующим выводам:

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

2. Нормативное поведение государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы является одной из значимых функций корпоративной культуры, в целом она выполняет эту функцию. При этом главным основанием и мотиватором нормативного поведения государственных служащих аппарата Белгородской областной Думы является чувство ответственности. Важную роль играет также традиционно-ритуальное основание нормативного поведения. Только незначительная часть государственных служащих утверждает, что придерживается общих норм и правил под страхом наказания.

3. Государственные гражданские служащие аппарата Белгородской областной Думы, утверждают, что вполне ощутимы изменения в социально-психологическом климате. Корпоративная среда характеризуется сравнительно высоким уровнем комфортности взаимоотношений. Подавляющее большинство государственных служащих довольно отношениями с коллегами и воспринимают их как партнеров. Большинство работают с полной отдачей сил, качественно выполняет свою работу, потому что получают удовлетворение от профессиональной деятельности. Подавляющее большинство респондентов испытывает положительные, конструктивные эмоции, приходя и уходя с работы. Коллеги чаще всего стремятся помогать друг другу.

4. Оптимизация, т.е. формирование и совершенствование корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы возможно посредством соответствующих социальных технологий и проектной деятельности, которые выступают

способом выбора и осуществления лучшего варианта по критериям результативности и эффективности.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

В ходе комплексного исследования, проведенного во втором разделе исследования, нами были выявлены некоторые проблемы корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, которые требуют разрешения.

Корпоративная культура государственных служащих требует постоянного изучения, и, если она не отвечает современным тенденциям, должна быть подвержена изменениям. Культура организации оказывается приемлемой для определенного периода времени и условий¹. Это диктует необходимость разработки комплекса мер, направленных на формирование ценностно-ориентационной системы и поддержания положительного социально-психологического климата данной организации.

Корпоративная культура государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы формируется на основании четырех основных источников: нормативно-правовые документы; представления и ценностные ориентации руководителей организации; коллективный опыт деятельности гражданских служащих; взгляды и ценности, привнесенные новыми членами организации.

При первостепенной значимости личности руководителя корпоративная культура, формируется в процессе коллективного накопления опыта членами организации. Они участвуют в выделении из внешнего окружения важного и неважного для организации, в разработке способов измерения достигнутых результатов, в объяснении успехов и неудач и т.д. Новыми членами организации могут быть привнесены иные взгляды, представления, ценности.

В процессе формирования корпоративной культуры государственной

¹ Мильнер Б.З. Проблемы теории организации. М., 2014. С. 18; Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: изчение и практика. М., 2016.

гражданской службы, декларируемые принципы должны найти свое отражение в представлениях, образцах поведения, языке гражданских служащих, символике государственного органа. Насколько декларируемые принципы реализуются в проявлениях корпоративной культуры, настолько можно говорить о соответствии декларируемой и реальной корпоративной культур. Общие принципы, закрепленные в нормативно-правовых документах, в том числе в таких, как федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации», конкретизируются на уровне региональных органов власти и их подразделений законом Белгородской области «О государственной гражданской службе Белгородской области», а также распоряжением губернатора Белгородской области «Об утверждении Кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области» и другими нормативными документами, регламентирующими организацию государственной гражданской службы Белгородской области¹. Они задают четкие приоритеты деятельности государственных органов, уменьшая степень неопределенности представлений сотрудников. Среди такого рода принципов – служение обществу, приоритет прав и свобод

¹ Об утверждении кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области»: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. № 579-р, (ред. от 01 сентября 2013 № 430-р.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72. (ред. от 01 сентября 2015 № 430-р) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2015 г. № 67. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2013 года № 212-р. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

человека, стабильность государственной службы и др.

Декларируемые принципы как проявления корпоративной культуры служат регуляторами организационного поведения. Принятие организацией и ее членами данных принципов отражается на уровне объективной (символика) и субъективной (представления, образцы поведения, язык) организационных культур. Фактически проявления корпоративной культуры государственной гражданской службы представляют собой элементы организационного поведения, которое отражается в служебной деятельности.

Отсюда выделяем принципы формирования корпоративной культуры государственной службы, которые показаны в таблице 3.1. Они реально доказывают необходимость развития и совершенствование корпоративной культуры государственной службы.

Таблица 3.1

Принципы формирования корпоративной культуры

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна выражать не только отношения между членами организации, но и комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов, в частности ее цели, характер деятельности, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы
Историчность	Культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер государственной системы, стиль управления
Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать в государственной системе со слабой культурой сильную, и наоборот, или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом - все зависит от конкретных условий
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования государственной системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния

Перевод индивидуального поведения в корпоративное осуществляется с помощью социальных норм организации, среди которых важнейшие – официально заявленные и принятые уставом или законом институциональные нормы. В системе государственного управления социальные нормы устанавливаются нормативно – правовыми актами.¹

В организации действуют многочисленные виды социальных норм. Общим для организационного поведения является его соотнесенность с теми или иными нормативными регламентациями – декларируемыми принципами. Становясь членом организации, включаясь в совместную деятельность, человек должен перестроить свое поведение частного лица в соответствии с организационными нормами. Этот, казалось бы, очевидный переход с трудом воспринимается массовым сознанием. Выделим некоторые искажения в понимании организационного поведения:

- персонификация организационных отношений, т.е. действие и функционирование организации в соответствии с ее целями и правилами рассматривается как «добрая воля» или, наоборот, «злой умысел» того или иного должностного лица;
- игнорирование или неоправданное сужение внеинституционального поведения членов организации (среди некоторых должностных лиц подчас бытует мнение, что все без исключения действия человека – члена данной организации подлежат регуляции ее нормами);
- терпимость к «социальной мимикрии», т.е. использованию форм институционального поведения для достижения частных целей (допущение возможности внешнего соблюдения норм организации во имя личного благополучия, из соображений карьеры и т.д.);

¹ См.: Бобнева М.И. Социальные нормы и регуляция поведения. М., .2015.

– проецирование должностных отношений в организации на внеслужебные отношения, т.е. признание того, что «начальник» остается начальником и в неслужебной обстановке.

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

Регулирование возможно при двух условиях: во-первых, при наличии поведенческих эталонов, во-вторых – при расхождении реального и эталонного поведения сотрудников организации. Если эти расхождения становятся значительными и начинают угрожать жизнедеятельности организации и ее отдельных членов, то возникает необходимость в устранении этой угрозы, т.е. в регулировании организационного поведения. В роли субъектов регулятивного воздействия выступают руководство организации, ее персонал как социальная группа, а также отдельные сотрудники. Регулятивное воздействие руководства на организационное поведение осуществляется чаще всего через административные санкции, группы – через неформальные санкции. Отдельные индивиды также пытаются изменить поведение сотрудников посредством убеждения или

внушения, информационного или психологического давления.

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

- сфера профессиональной деятельности – несение государственной службы в органах государственной власти;
- предмет труда - информация, которая также и средство воздействия на управляемых (обслуживаемых) наряду с принуждением, побуждением, поощрением и т.д.;
- продукты труда — управленческие решения и их последствия.

Корпоративная культура госслужащих имеет свои профессиональные особенности: возможность влияния на окружающих людей, на отношения внутри коллектива; знание законодательства и следование нормам права; требования государственной дисциплины, регламентированность деятельности; оригинальность и творческий подход в решении конкретной ситуации; высокий уровень ответственности за принимаемые решения и совершаемые действия; публично-правовой характер отношений с гражданами и организациями, с которыми они вступают во взаимодействие в процессе выполнения функций государственного управления.

Государственные служащие выступают *субъектами* государственного управления, находясь во взаимосвязи с его объектами - общественными, государственными, муниципальными, частными институтами, организациями, гражданами, иностранцами и лицами без гражданства. Что же касается сферы государственного управления как профессии государственных служащих, то представления о ней и критерии профессионального отбора выстраиваются в зависимости от идеалов и норм научной рациональности, а также под влиянием общественно-

государственных ценностей, доминирующих политических ориентиров и личностных предпочтений. В этом смысле значительная часть требований к профессиональной деятельности государственных служащих формируется исходя из установок политической культуры, управленческих способностей и нравственно-волевых предпочтений.

Современный корпус госслужащих должен соответствовать высоким требованиям, которые предъявляются сегодня к их профессионализму и компетентности, знаниям и опыту, личностным моральным, деловым, психологическим и физическим качествам, способности прогрессивно мыслить и умело выполнять стоящие перед ними задачи, достигая служебно-целевой результативности.

Выделяются связи между корпоративной культурой государственной службы и стратегией деятельности государственных организаций:

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

- корпоративная структура усиливает существующую систему ценностей в основном посредством идентификации сотрудника с точки зрения должности, формальной компетентности, связей с руководителем и коллективом. При этом корпоративная структура является выразительным символическим продуктом традиционной корпоративной культуры государственной службы;

- существующая корпоративная культура, провозглашая в качестве основных ценностей дисциплину, соблюдение формального порядка, иерархии подчинения, предопределяет формализованность процесса принятия решений. В то же время реализуемая модель процессов принятия

решений в управлении организацией усиливает бюрократический характер корпоративной культуры государственной службы.

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

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;

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

- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

- стратегия подстраивается под существующую культуру.

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

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

Для более подробного анализа способов и направлений решений перечисленных проблем необходимо разработать **проект «Управление развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы в 2018 – 2020 годах»**, представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными

сроками (см. Приложение 1). Цель проекта - запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект, при этом цель проекта должна:

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

1. Обоснование проектных мероприятий.

Повышение уровня корпоративной культуры государственной гражданской службы, формирование целесообразных ориентаций, установок, норм, отношений выступают в качестве важного условия эффективного функционирования государственного аппарата на благо общества.

Корпоративные нормы являются внутренним стержнем корпоративной культуры государственной гражданской службы, в том числе государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, действенной стороной «коллективного сознания». Поэтому, формирование культурной среды в аппарата Белгородской областной Думы адекватной ее предназначению, превращается в важное средство оздоровления самой указанной структуры и формирования позитивной ценностной ориентации нового поколения гражданских служащих.

Общие принципы, закрепленные в нормативно-правовых документах, в том числе в таких, как федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации», конкретизируются на уровне региональных органов власти и их подразделений законом Белгородской области «О государственной гражданской службе Белгородской области», распоряжения Губернатора Белгородской области: «Об утверждении кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области»: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. № 579-р, (в ред. распоряжения Губернатора Белгородской области от 01.09.2015 №

430-р.), «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции» постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72., «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области» постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67», «Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области» распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2012 года N 212-р. и другими нормативными документами¹.

Разрешение существующего противоречия между социальными ожиданиями, относящимися к гражданским служащим, с одной стороны, и ценностями, определяющими принципы их деятельности и нормы поведения по отношению к обществу, с другой, позволит создать условия для повышения эффективности деятельности государственных органов и

¹ Об утверждении кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области»: распоряжение губернатора Белгородской области от 5 августа 2005 г. № 579-р, (ред. от 01 сентября 2013 № 430-р.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции»: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72. (ред. от 01 сентября 2015 № 430-р) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2015 г. № 67 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2013 года № 212-р // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

системы государственной гражданской службы. Данная проблема является основанием для разработки соответствующего проекта.

2. Цели и задачи внедрения проекта.

Целью проекта является развитие корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, способствующей повышению эффективности государственного управления в соответствии со стратегией социально-экономического развития Белгородской области и государственной программой по развитию кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы¹.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих основных задач:

- разработка идеологической модели корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;
- разработка и внедрение нормативно-регулятивного механизма управления корпоративной культурой аппарата Белгородской областной Думы;
- технологическое обеспечение процесса управления корпоративной культурой аппарата Белгородской областной Думы.

3. Целевая группа участников проекта.

В качестве целевой группы проекта выступают:

- государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;
- органы исполнительной власти, государственные органы области;
- институт управления НИУ «БелГУ» и кафедра социальных технологий;
- научно-исследовательские, образовательные и иные организации, определяемые на конкурсной основе в установленном порядке.

¹ Государственная программа Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы» (ред. от 23 июня 2014 № 226-пп, от 25 августа 2014 № 326-пп) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

4.Сроки реализации проекта

Предлагаемый к реализации проект рассчитан на 2018-2020г.г.

5. Состав мероприятий:

Мероприятие 1. Определение проблемного поля элементов корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, анализ состояния и перспектив, определения индикаторов возможных угроз:

- привлечение внешних экспертов и консультантов в области управления и формирования корпоративной культуры.

- формирование идеологической основы корпоративной культуры, направленной на реализацию стратегических направлений и развитие государственной гражданской службы аппарата Белгородской областной Думы как государственно-правового института;

- разработка нормативно-регуляционного механизма поддержания и оптимизации корпоративной культуры в аппарате Белгородской областной Думы;

- создание системы управления формированием и развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

Мероприятие 2. Исследование проблемного поля корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы:

- построение реальной модели идеологической компоненты корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы,

- анализ возможных результатов функционирования модели,

- определение узких мест в организации процесса управления формированием идеологии корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;

- определение запроса на формирование идеологической основы корпоративной культуры, включение существующей модели в рамки предполагаемой идеологии.

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

- диагностика состояния ценностно-нормативного компонента корпоративной культуры служащих Apparata;

- диагностика формирование нормативной базы корпоративной культуры служащих Apparata;

- разработка нормативно-регулятивного механизма, технологического реестра поддержки корпоративной культуры, определение рекомендуемого мотивационного воздействия;

- разработка технологического сопровождения внедрения корпоративной культуры и формирование нормативно-регулятивного механизма;

Мероприятие 4. Внедрение разработанной модели корпоративной культуры государственных гражданских служащих Apparata;

- составление и утверждение плана работы по оптимизации корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;

- технологическое оснащение идеологической модели корпоративной культуры;

- оптимизация корпоративной культуры – формирование оптимальной идеологической основы корпоративной культуры аппарата Белгородской областной Думы, позволяющей получить высокий показатель проблемных элементов.

Мероприятие 5. Мониторинг и коррекция показателей корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

6. Планируемые результаты проекта:

- повышение уровня управляемости процессов формирования и развития корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;
- корпоративное и технологическое обеспечение процессов управления корпоративной культурой государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы до 90% 2020 году;
- увеличение доли сотрудников, прошедших инструктирование или обучение для работы в реализации их прав и интересов, в общем количестве таких сотрудников увеличится до 90% в 2019 году;
- снижение доли излишней бюрократизации, присущей администрации, безразличия руководства к проблемам конкретного служащего до 80% к 2020 году;
- увеличение позитивных коммуникативных показателей, таких как: доброжелательность, ответственность; уважение, внимательное отношение к мнению коллег; доверительность, открытость, толерантность и забота о безопасности, здоровье до 70% к 2020 году;
- рост компетентности, коммуникабельности, профессионализма, самокритичности, способности к самообразованию, правильное мировоззрение, уважения, профессиональной грамотности до 80% к 2020 году;
- поддержка и внимание со стороны руководства, сознательная забота о коллективе, желание сделать место работы лучше – ключевые факторы, определяющие благоприятный морально-психологический климат, как результат удовлетворение аспектами профессиональной деятельности государственных служащих до 85% к 2020 году;
- повышение удовлетворенности граждан, получающих государственные услуги, качеством оказания государственных до 90%.

7. Оценка эффективности проекта.

В результате реализации проекта должно быть обеспечено:

1. развитие высокопрофессиональной государственной гражданской службы аппарата Белгородской областной Думы, обеспечивающей реализацию стратегии социально-экономического развития Белгородской области;

2. качественное выполнение государственных задач и государственных функций, возложенных на органы исполнительной власти, в том числе государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы и в целом государственные органы Белгородской области;

3. реализация мероприятий позволит повысить уровень корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, эффективность организационной культуры государственных служащих.

4. анализ условий и факторов развития корпоративной культуры позволит совершенствоваться системе управления государственных гражданских служащих Белгородской области;

5. применение мер административной ответственности позволит повысить уровень корпоративной культуры государственных гражданских служащих Белгородской области;

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

8. Ресурсное обеспечение проекта.

Ресурсное обеспечение проекта включает в себя такие составляющие, как:

– нормативно-правовое обеспечение (Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: постановление Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп (ред. от 12 октября 2015 г.), долгосрочная целевая программа «Формирование и

развитие системы региональной кадровой политики» на 2014 – 2020 годы, утвержденная постановлением Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. № 530-пп (ред. от 25 августа 2014 г. № 326-пп);

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

– финансовое обеспечение (целевое бюджетное финансирование – средства областного бюджета, привлеченные средства). Объемы и источники финансирования Проекта утверждаются ежегодно при формировании Программы областного бюджета на 2018 и последующие годы, на весь период реализации за счет средств областного бюджета предусматривается 291,00 рублей, в том числе: на финансирование I этапа реализации подраздела (2018 – 2019 годы) – 152,00 рублей; на финансирование II этапа реализации подраздела (2019 – 2020 годы) - 139,00 рублей (Приложение 2). Финансовые средства выделяются Администрации Губернатора области – координатору Проекта.

9. Оценка рисков внедрения проекта.

При реализации проектных мероприятий возможно наступление некоторых рисков:

1. Отсутствие заинтересованности со стороны государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы во внедрении технологической поддержки корпоративной культуры. Предполагаемым последствием наступления данного риска может быть срыв сроков реализации проекта, а также снижение качества проектов. В качестве мероприятий по предупреждению наступления риска могут быть рассмотрены: проведение разъяснительной работы, направленной на внедрение системы технологической поддержки корпоративной культуры; внесение изменений в механизм мотивации гражданских служащих.

2. Отсутствие заинтересованности со стороны государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы в обучении

с использованием нетрадиционных форм обучения, а также технологий внутрикорпоративного обучения. В случае наступления данного риска возможен срыв сроков реализации проекта и недостижение ряда запланированных показателей. Для предупреждения наступления риска необходимо проведение разъяснительной работы среди гражданских служащих.

3. Недостаток финансирования. В случае наступления данного риска возможен срыв сроков реализации проекта. Для предупреждения наступления риска необходимо использование предусмотренных денежных средств областных программ, целесообразно использовать резервный источник финансирования, а также пересмотреть временные и денежные ресурсы.

Таким образом, рассмотрев основные положения раздела совершенствование управления развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих, можно сделать следующие выводы:

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

2. Успешная деятельность по формированию и развитию корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы невозможна также без ее мониторинга. Основными являются параметры базовых показателей корпоративной культуры. Целесообразно выделение таких показателей как: функциональность, социальная интеграция (социальное сплочение), единая команда, социальная сопричастность, социальная самодифференциация,

имидж, корпоративный интерес, социальный обмен, социальная самореализация, социальная удовлетворенность.

3. Для более подробного анализа повышения уровня корпоративной культуры государственной гражданской службы, в том числе ее конкретных подразделений на уровне региона, целесообразно провести анализ ее формирования (ориентаций, установок, норм, отношений способов и направлений решений), и на проектной основе организовать работу и внедрить проект «Управление развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы в 2018 – 2020 годах», представляющий собой комплекс мероприятий, направленный на достижение поставленной цели, ограниченный во времени определенными сроками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение уровня корпоративной культуры государственной гражданской службы, формирование целесообразных ориентаций, установок, норм, отношений выступают в качестве важного условия эффективного функционирования государственного аппарата на благо общества. Корпоративная культура государственных служащих требует постоянного изучения, и, если она не отвечает современным тенденциям, должна быть подвержена изменениям.

Корпоративная культура государственной гражданской службы – это социокультурная система, представляющая собой комплекс ценностей и норм, принимаемых и разделяемых гражданскими служащими. Элементами организационной культуры являются декларируемые принципы и символика (объективные проявления) и представления, образцы поведения, язык членов организации (субъективные проявления).

Процесс организации работы по формированию и развитию корпоративной культуры государственной гражданской службы должен носить постоянный характер, особенности формирования корпоративной культуры определяются тремя группами факторов: первая группа связана со специфическими характеристиками государственных органов и статусом гражданских служащих как профессиональной группы; вторая обуславливается статусными признаками государственного органа: уровнем, видом государственной службы, функциями, которые он выполняет, а также его способностью адаптироваться к внешней среде; третья группа факторов связана с внешней средой функционирования государственного органа и обуславливается уровнем развития мирового сообщества, российского общества, конкретного региона.

Особый характер корпоративной культуры профессиональной деятельности государственных служащих обуславливается спецификой выполняемых задач по реализации функций государства, их общественно-

полезной масштабностью. Выделение корпоративной культуры государственных служащих позволяет определить присущие ей характеристики: сфера профессиональной деятельности – несение государственной службы в органах государственной власти; предмет труда – информация, которая также и средство воздействия на управляемых (обслуживаемых) наряду с принуждением, побуждением, поощрением и т.д.; продукты труда – управленческие решения и их последствия.

Корпоративная культура госслужащих имеет свои профессиональные особенности: возможность влияния на окружающих людей, на отношения внутри коллектива; знание законодательства и следование нормам права; требования государственной дисциплины, регламентированность деятельности; оригинальность и творческий подход в решении конкретной ситуации; высокий уровень ответственности за принимаемые решения и совершаемые действия; публично-правовой характер отношений с гражданами и организациями, с которыми они вступают во взаимодействие в процессе выполнения функций государственного управления.

Современный корпус госслужащих должен соответствовать высоким требованиям, которые предъявляются сегодня к их профессионализму и компетентности, знаниям и опыту, личностным моральным, деловым, психологическим и физическим качествам, способности прогрессивно мыслить и умело выполнять стоящие перед ними задачи, достигая служебно-целевой результативности.

Комплексная диагностика состояния корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы выявило, что наиболее важным для госслужащих является чувство ответственности. Важную роль играет также традиционно-ритуальное основание нормативного поведения. Только незначительная часть государственных служащих утверждает, что придерживается общих норм и правил под страхом наказания; подавляющее большинство государственных служащих довольно отношениями с коллегами и воспринимают их как

партнеров, корпоративная среда характеризуется сравнительно высоким уровнем комфортности взаимоотношений, большинство работают с полной отдачей сил, качественно выполняет свою работу, потому что получают удовлетворение от профессиональной деятельности, подавляющее большинство респондентов испытывает положительные, конструктивные эмоции, приходя и уходя с работы, коллеги чаще всего стремятся помогать друг другу.

Комплексная диагностика состояния корпоративной культуры указанного подразделения предусматривала выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического, выявила следующие проблемы: ценности, в трудовом коллективе среди госслужащих аппарата Белгородской областной Думы, не всегда связаны друг с другом, могут возникать ситуативно, нормативная поддержка ценностей неоднородна и динамична, существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм, а часть возникли стихийно; в трудовом коллективе среди госслужащих аппарата не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников; при введении инновации требуется адаптационный период, период декларирования требований растянут. Рабочий коллектив аппарата требует внешней организации и координации деятельности. Эффективность деятельности организации при отсутствии руководителя может снижаться. При оценке сотрудников руководитель часто опирается на собственное экспертное мнение; при коммуникации руководитель не всегда способен оптимизировать психологический климат и повысить сплоченность сотрудников; может проявлять корректность, дипломатичность и уважение к личности.

Оптимизация, т.е. формирование и совершенствование корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы возможно посредством соответствующих социальных технологий и проектной деятельности, которые выступают способом выбора и осуществления лучшего варианта по критериям результативности и эффективности.

Завершая анализ формирования и развития корпоративной культуры государственных служащих, в связи с необходимостью улучшения качества целенаправленной исследовательской работы сформулируем некоторые предложения и рекомендации:

1. Для решения задачи формирования единообразных представлений государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы о целях и принципах деятельности государственных органов и обеспечения соответствия реальной корпоративной культуры декларируемой рекомендуется: уточнить цели деятельности государственных органов; ориентировать гражданских служащих не только на процесс, но и на результаты деятельности; сформировать систему оценки труда и персонала, субъектами которой должны быть руководители, представители общественности и гражданские служащие, что позволит обеспечить контроль процесса изменений корпоративной культуры.

2. Способом оптимизации процессов формирования корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы должна являться технология социального проектирования корпоративной культуры, включающая четыре основных компонента. Функционально-целевой компонент включая задачи, закладываемые в проект; нормативный компонент – определенные принципы как ориентиры проектной деятельности; операционно-процедурный компонент – последовательность проектных действий, этапы их проведения;

инструментальный компонент – разработка стандартов, рекомендаций по формированию и развитию корпоративной культуры.

3. Для повышения уровня управляемости процессов формирования и развития корпоративной культуры, повышения эффективности государственного управления в соответствии со стратегией социально-экономического развития Белгородской области необходимо разработать проект «Управление развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы в 2018 – 2020 годах», для чего:

создать рабочую группу по разработке эффективной стратегии по формированию позитивного образа современного государственного служащего области;

организовать технологическое обеспечение мониторинга проводимых мероприятий, предусмотреть его финансовое обеспечение (целевое бюджетное финансирование, средства областного бюджета, привлеченные средства);

дополнительно организовать проведение социологического исследования «Современный государственный и муниципальный служащий» для выявления: механизмов формирования и функционирования образов государственного и муниципального служащего области; раскрытия социально-коммуникативного механизма формирования положительного образа государственного служащего области; выявления содержательных категорий актуального образа государственного и муниципального служащего области, отраженного в общественном мнении и в сообщениях региональных СМИ.

Изменения организационной культуры государственной гражданской службы в рамках одного государственного органа требуют и трансформации организационной культуры государственной гражданской службы в целом, которая должна стать одним из направлений реформирования системы всей государственной гражданской службы Российской Федерации.

Данный вывод предполагает расширение поля для межрегионального исследования организационной культуры государственной гражданской службы, выделения их субкультур, углубленной разработки теоретических и методических средств изучения и изменения организационной культуры государственной гражданской службы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года (в ред. от 21 июля 2014 г.) [Текст]// Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 15. – Ст. 1691.
2. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 (ред. от 02 октября 2015 г.) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» «Версия Проф». Раздел «Законодательство».
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2004 № 79-ФЗ. (ред. от 02 июля 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
4. О Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)» [Текст]: указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 (ред. от 22 сентября 2014 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 01 февраля 2005 № 110 (ред. от 01 марта 2013 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих [Текст] : указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2010 г. № 885 (ред. от 21 марта 2015 г.) // Собрание законодательства РФ. – № 33. – ст. 3196.
7. О государственной гражданской службе Белгородской области [Электронный ресурс]: закон Белгородской области от 30 марта 2005 г. №

176 (ред. от 12 октября 2014 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

8. Устав Белгородской области [Электронный ресурс]: Закон Белгородской области от 31.12.2003 № 108 (ред. 14 мая 2015г. № 199) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Об утверждении Кодекса поведения государственного гражданского служащего Белгородской области [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатора Белгородской области от 05 августа 2005, № 579-р (ред. 18 сентября 2014 г.) (документ опубликован не был) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

10. О проведении аттестации государственных гражданских служащих [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатора Белгородской обл. от 07 ноября 2006 № 936-р (ред. 14 мая 2015г.) (документ опубликован не был) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

11. О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам государственных гражданских служащих Белгородской области [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатора Белгородской обл. от 24 июля 2006 № 584-р (ред. 23 апреля 2015 г.) (документ опубликован не был) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

12. О программе профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих области на бюджетной основе в 2007 году [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатора Белгородской обл. от 24.10.2006 № 888-р (ред. 11 ноября 2013 г.) (документ опубликован не был) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

13. О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в органах исполнительной власти и государственных органах области [Электронный ресурс]: постановление Губернатора Белгородской области от 17 сентября 2010 г. № 67. (ред. 05 октября 2013 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

14. О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2010 года № 925 «О мерах по реализации отдельных положений федерального закона «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс]: постановление Губернатора Белгородской области от 01 октября 2010 г. № 72(ред. 11 сентября 2013 г.) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

15. Об утверждении регламента работы телефона доверия в органах исполнительной власти, государственных органах области [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатор Белгородской области от 3 апреля 2013 года N 212-р. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

16. Об утверждении штатных расписаний департамента здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области [Электронный ресурс]: распоряжение Губернатора Белгородской области от 09 декабря 2013 года №599-рп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

17. Абрамова, С.Г., О понятии «корпоративная культура» [Текст] / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. - М.: ПРОГРЕСС, 2013.– 178 с.

18. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика [Текст] / В.М. Анисимов. - М.: Наука, 2015. - 348 с.
19. Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность [Текст] / Г.В. Атаманчук. - М.: ОМЕГА-Л, 2013. - 356 с.
20. Беликов, И.В. Кодекс корпоративного поведения: вчера, сегодня, завтра [Текст] / И.В. Беликов // Акционерный вестник. - 2015. - № 5. – С.35-42.
21. Библиотека «Организационная культура» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.countries.ru/> .
22. Биков, А. ЖКХ: откладывать реформы уже нельзя [Текст] / А. Биков // Деловые люди. - 2013. - № 46. - С. 99 - 101.
23. Бояркин, М.Ю. Ценностно-мотивационная типология личности в сфере государственной службы [Текст]:автореф. дис. ... канд. психол. наук / М.Ю. Бояркин. - М., 2016. – 35 с.
24. Бузаева, Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры [Текст] / Е.Г. Бузаева // Экономическая политика: поиски и достижения. - 2015. - № 1.-С.17-21.
25. Васильев, В.П. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В.П. Васильев. - М.:УНЦ ДО, 2013 - 423 с.
26. Васильева Г. Корпоративная культура и социальная компетентность [Текст] // Top-Manager. - 2015. - № 7-8 – С. 91-101.
27. Дергачев, С.В. Управление профессионально-квалификационным развитием персонала государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации [Текст]:дис. ... канд. социол. наук: / С.В. Дергачев. - М., 2014. – 41 с.
28. Дубинина, М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента [Текст] / М.В. Дубинина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 4. – С.56-61.

29. Игнатова, И.Г. Формирование электронных административных регламентов для корпоративной информационной среды [Текст] / И.Г. Игнатова // Информационные ресурсы России. - 2016. - № 6. – С.12-17.
30. Иванова, С.В. Корпоративная культура: традиции и современность [Текст] / С.В. Иванова // Управление персоналом. - 2015. - № 4. – С.56-61.
31. Ильина, Г.Н. Проблема формирования управленческих команд: дилемма коллективного и индивидуального в организационной культуре российских предприятий [Текст] / Г.Н.Ильина // Социально-гуманитарные знания. - 2013. - № 6. – С.54-62.
32. Калабин, А.П. Компания как единый организм. Пока мы едины, мы непобедимы! [Текст] / А.П.Калабин // Управление персоналом. - 2013. - № 14. – С.71-75.
33. Капитонов, А.Э. Корпоративная культура и PR [Текст] / А.Э. Капитонов.-М.: Омега, 2014. – 457 с.
34. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: изучение и практика [Текст] / А.Э. Капитонов.- М.: ИНФРА-М, 2014. – 268 с.
35. Комиссия по соблюдению требований к служебному поведению [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.belregion.ru/>.
36. Крымчанинова, М. Мифы управляют миром... и бизнесом!? [Текст] / М. Крымчанинова // Управление персоналом. - 2013. - № 11. – С.96-111.
37. Крюкова, Е. Что такое корпоративная культура [Текст] / Е. Крюкова // Обучение за рубежом. - 2013. - № 2. – С 87-91.
38. Кэпстин, И. Кампания за корпоративную этику [Текст] / И. Кэпстин // Россия в глобальной политике. - 2014. -Т. 4. -№ 2. – С 32-37.
39. Кэпстин, И. Кампания за корпоративную этику [Текст] / И. Кэпстин // Россия в глобальной политике. 2015. № 2. (Т. 4.) – 321с.
40. Магомедов, К. Социологический анализ этических проблем государственной службы [Электронный ресурс] / К. Магомедов // Режим доступа: <http://www.rags.ru/akadem/all/32-2004/32-2004-15.htm>.

41. Магомедов, К.О. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика [Текст] / К.О. Магомедов, А.И. Турчинов.– Ульяновск: ОГУП «Областная типография «Печатный двор», 2016. - 458 с.
42. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н.Могутнова // Социологические исследования. -2010.- № 4. – С.37-42.
43. Некипелов, С.И. Проблемы повышения уровня корпоративной культуры государственной гражданской службы [Текст] /С.И. Некипелов //II Сборник трудов молодых ученых и специалистов Белгородской области – Белгород: ИД «Константа», 2013. С.197-199.
44. Ньюстром, Д.В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте [Текст] / Д.В. Ньюстром. - СПб.: Питер, 2015. - 475 с.
45. Перов, В.Ю. Корпоративная этика: иллюзия и реальность [Текст] /
46. В.Ю. Перов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6. Философия, политология, социология, психология, право, международные отношения. - 2013. - Вып. 4. – 145с.
47. 49. Понятие культурного института государственной службы и его составляющие [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://gosudrabota.ru/kulturnyj-institut/65-ponjatie-kulturnogo-instituta-gosudarstvennoj-sluzhby-i-ego-sostavljajuwie -ch2.html>.
48. Попов, Ю. Корпоративная этика содействует повышению социальных качеств предприятия [Текст] / Ю.Попов// Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С.38-42;
49. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://delist.ru/article/15042007_alievasv/page3.html.
50. Смоляк, С.А. Учет специфики инвестиционных проектов при оценке их эффективности [Текст] / С.А. Смоляк // Аудит и Финансовый анализ. – 2016. – №12. – С. 6-15

51. Соловьева, Т.В. Разработка алгоритма сценарного управления региональным развитием [Текст] / Т. В. Соловьева, С. Г. Чефранов С.Г. //Новые технологии. - 2013. - № 1. - С. 130-135.
52. Смагаринский, Ю. Формы корпоративной социальной ответственности [Текст] / Ю. Смагаринский // Менеджмент сегодня. - 2014. - № 6. - С.12-16.
53. Соколова, К. Как организовать корпоративный музей: экспозиция поможет продвижению собственного бренда [Текст]/ К. Соколова // Бизнес и персонал. - 2013. - № 1. – С.52-56.
54. Социальная адаптация государственных и муниципальных служащих [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://chinovnik.uara.ru/modern/article.php?id=537>.
55. Спиридонова, В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М.Крочье) / В.И.Спиридонова [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.philosophy.ru/iphras/library/spirid.htm>.
56. Стернин, И. Кодекс корпоративной этики [Текст] / И.Стернин // Стратегия и конкурентоспособность. - 2016. - № 3. – С.56-62.
57. Сулина, Л.О. От корпоративности - к имиджу вуза [Текст] / Л.О.Сулина // Студенчество: диалоги о воспитании. - 2013. - № 3. – С.87-92.
58. Сущность организационной культуры [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_sushnost.htm.
59. Татаркин, А.И. Формирование норм корпоративного поведения и тенденции их развития на предприятиях Уральского региона [Текст] / А.И.Татаркин // Экономическая наука современной России. - 2014. - № 4. – С. 57-65.
60. Тесакова, Н. В. Миссия и корпоративный кодекс. [Текст] / Н.В. Тесакова М.: ИНФРА-М, 2015. – 216 с.
61. Тимофеев, М. Золотые правила [Текст]/ М. Тимофеев // Управление персоналом. - 2014. - № 6. – С.48-53.

62. Типологии организационной культуры. Типология М.Бурке [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/>.
63. Типологии организационной культуры. Типология Р.Акоффа [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/social>.
64. Типологии организационной культуры. Типология С.Ханди [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typchandi.htm.
65. Типологии организационной культуры. Типология Т.Дила и Л.Кеннеди [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://psymanager.km.ru/social/orgculture/file_typedeil.htm.
66. Тощенко, Ж.Т. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» / Ж.Т. Тощенко, Н.Н. Могутнова// Социологические исследования. - 2013. - №3. - С.28-33.
67. Управление персоналом в органах государственной власти и местного самоуправления [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.midural.ru/midural-new/training/textbook/>.
68. Чернова, Е.Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих[Текст]: автореф. дис. ... канд. эконом.наук / Е.Б.Чернова. – М., 2015. – 27 с.
69. Шайн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х.Шайн - СПб: Питер, 2014. - 336 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта

«Управление развитием корпоративной культуры государственных гражданских служащих корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы в 2018 – 2020 годах»

Цель проекта	Развитие корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, способствующей повышению эффективности государственного управления в соответствии со стратегией социально-экономического развития Белгородской области.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p>Мероприятие 1. Определение проблемного поля элементов корпоративной культуры государственных гражданских служащих корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, анализ состояния и перспектив, определения индикаторов возможных угроз;</p> <p>Мероприятие 2. Исследование проблемного поля корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;</p> <p>Мероприятие 3. Разработка модели корпоративной культуры с учетом требуемой коррекции элементов;</p> <p>Мероприятие 4. Внедрение разработанной модели корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;</p> <p>Мероприятие 5. Мониторинг и коррекция показателей корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.</p>
Результаты проекта	<ul style="list-style-type: none"> – повышение эффективности корпоративной культуры государственной гражданской службы Белгородской области; – повышение уровня управляемости процессов формирования и развития корпоративной культуры государственной гражданской службы Белгородской области; – корпоративное и технологическое обеспечение процессов управления корпоративной культурой государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы. <p>Планируемые результаты проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение уровня управляемости процессов формирования и развития корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы; – корпоративное и технологическое обеспечение процессов управления корпоративной культурой

	<p>государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы до 90% 2020 году;</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение доли сотрудников, прошедших инструктирование или обучение для работы в реализации их прав и интересов, в общем количестве таких сотрудников увеличится до 90% в 2019 году; – снижение доли излишней бюрократизации, присущей администрации, безразличия руководства к проблемам конкретного служащего до 80% к 2020 году; – увеличение позитивных коммуникативных показателей, таких как: доброжелательность, ответственность; уважение, внимательное отношение к мнению коллег; доверительность, открытость, толерантность и забота о безопасности, здоровье до 70% к 2020 году; – рост компетентности, коммуникабельности, профессионализма, самокритичности, способности к самообразованию, правильное мировоззрение, уважения, профессиональной грамотности до 80% к 2020 году; – поддержка и внимание со стороны руководства, сознательная забота о коллективе, желание сделать место работы лучше – ключевые факторы, определяющие благоприятный морально-психологический климат, как результат удовлетворение аспектами профессиональной деятельности государственных служащих до 85% к 2020 году; – повышение удовлетворенности граждан, получающих государственные услуги, качеством оказания государственных до 90%.
Риски проекта	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие заинтересованности со стороны государственных гражданских служащих в прохождении тестирования. – Отсутствие заинтересованности со стороны государственных гражданских служащих в обучении с использованием нетрадиционных форм обучения, а также технологий внутрикорпоративного обучения. – Недостаток финансирования.
Пользователи результата проекта	<p>государственные гражданские служащие государственной гражданской службы Белгородской области;</p> <p>государственные гражданские служащие аппарата Белгородской областной Думы;</p> <p>органы исполнительной власти, государственные органы области;</p> <p>институт управления и кафедра социальных технологий НИУ БелГУ;</p> <p>научно-исследовательские, образовательные и иные организации, определяемые на конкурсной основе в</p>

	установленном порядке.
--	------------------------

Бюджет проекта.

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
			Федеральный бюджет	Областной бюджет	Местный бюджет	Средства инвестора	Средства хоз. субъекта	Заемные средства	Прочие
	Определение проблемного поля элементов корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, анализ состояния и перспектив, определения индикаторов возможных угроз	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Разработка модели корпоративной культуры с учетом требуемой коррекции элементов: – диагностика состояния ценностно-нормативного компонента корпоративной культуры служащих Аппарата; – диагностика формирования нормативной базы корпоративной культуры служащих Аппарата – Предоставление аналитической записки по итогам	152,00	0,00	0,00	170,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Код задачи	Название задачи	Сумма, тыс. руб.	Бюджетные источники финансирования			Внебюджетные источники финансирования			
	проведенных исследований								
	Внедрение разработанной модели корпоративной культуры государственных гражданских служащих Аппарата. Обучение госслужащих с целью развития их компетентности корпоративной культуры Организация практических семинаров по управлению развития корпоративной культуры	37,00	0,00	0,00	67,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Мониторинг и коррекция показателей корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы	102,00	0,00	0,00	130,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Итого:	291,00	0,00	0,00	291,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ПРОГРАММА
ПРИКЛАДНОГО СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
«Диагностика состояния корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы»

1. Обоснование проблемы исследования.

Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения организации, делая коллектив сплоченным и работающим. Она создает внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер отношений с партнерами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с основным предназначением организации – ее миссией. Пожалуй, трудно найти организацию, которая не хотела бы обладать сильной организационной культурой. Только сильная культура способна создать то «социальное поле», которое обеспечит наивысшую производительность, успешность организации и приверженность ей сотрудников.

Культура относится к субъективно-объективным категориям, в значительной степени зависящим от нашего восприятия, эмоциональных оценок, уровня интеллектуальной зрелости, воспитания. Ее нельзя искусственно навязать, но ею можно и нужно умело управлять. Предлагаемое социологическое исследование призвано помочь руководителям органов государственного управления грамотно анализировать, формулировать и перестраивать организационную культуру в своих организациях.

Объект социологического исследования – организационное развитие государственной службы в Белгородской области, *предмет* исследования – корпоративная культура государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

В ходе исследования нами была проведена комплексная диагностика корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы, численность государственных гражданских служащих, работающих в аппарате составляет 59 человек. Всего сотрудников – 62 (мужчин – 21, женщин – 41). Все имеют высшее образование.

Диагностическая модель, представленная в проведенном исследовании (опрос проводился среди государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы август-октябрь 2017 года N = 57) предусматривает выделение десяти (аспектов) компонентов корпоративной культуры: ценностного, когнитивного, диспозиционного, мотивационного, поведенческого, нормативного, коммуникативного, интерактивного, эмоционального и морально-психологического.

3. Цель и задачи исследования.

Цель социологического исследования – выявление нынешнего состояния корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы. Достижение этой цели предусматривает решение следующих исследовательских *задач*:

– разработка инструментария эмпирического исследования корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;

– определить сравнительную оценку значимости и распространенности отдельных элементов (атрибутов) корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;

– определение и характеристика социальной роли (социальных функций) корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы;

– анализ факторов развития корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата;

– выявление актуальных проблем развития корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы.

4. Гипотеза исследования : в развитии корпоративной культуры государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы преобладают стихийные тенденции, что может привести и к негативным последствиям. В подразделениях организации, как правило, отсутствует целенаправленная работа по формированию корпоративной культуры, ее поддержанию и изменению (развитию).

Исследование проводится посредством анкетного опроса государственных гражданских служащих Белгородской области.

Характеристика выборочной совокупности. Социологическим опросом охвачено 57 государственных гражданских служащих аппарата Белгородской областной Думы. Большинство респондентов – женщины (71,1% от общей численности). Мужчины составляют 28,9%. Такое распределение соответствует гендерной структуре генеральной совокупности, в которой почти три четверти служащих – женщины.

8. сроки проведения исследования: август – октябрь 2017г.

АНКЕТА.

Уважаемые руководители, сотрудники организации!

Цель проводимого исследования - определение состояния корпоративной культуры. Под корпоративной культурой в исследовании понимается набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающим людям ориентиры их поведения. Просим Вас ответить на вопросы социологической анкеты. Необходимо подчеркнуть или обвести номера ответов, которые совпадают с Вашим мнением. При необходимости допишите ответ на отведенном для этого месте. Анкета является анонимной. Гарантируется, что вся информация, полученная в ходе исследования, будет использована только в научных целях.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество.

1. С каким чувством вы приходите на работу?

- | | |
|---|---|
| 1. С радостью | 5. С желанием работать |
| 2. Как «на казнь» | 6. Считаете, сколько времени осталось до пенсии |
| 3. С учащенным пульсом и дрожащими коленями | 7. С нетерпением |
| 4. Вам лучше на работе, чем дома | 8. С мыслями о домашних проблемах |

2. С каким чувством Вы уходите с работы (выберите не более 3 вариантов ответов)

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. С чувством усталости | 6. Глубокой неудовлетворенности |
| 2. С «головной болью» | 7. С чувством исполненного долга |
| 3. С желанием скорее вернуться на работу | 8. С мыслями о домашних проблемах |
| 4. С чувством подавленности | 9. С мыслями о перспективах работы |
| 5. С радостью от «текущих» побед» | 10. С чувством умиротворенности |

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

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Доброжелательность | 10. Неподкупность |
| 2. Способность брать ответственность на себе | 11. Предприимчивость |

3. Честность
4. Дисциплинированность
5. Принципиальность
6. Склонность к взаимопомощи
7. Способность к компромиссу
8. Открытость
9. Справедливость
12. Признание свобод и прав окружающих
13. Терпимость к "чужим" жизненным идеалам
14. Служебный педантизм
15. Лояльность к власти
16. Другое (укажите) _____
17. Затрудняюсь ответить

5. Как Вы преимущественно воспринимаете коллег?

1. Как приятелей
2. Как конкурентов
3. Как партнеров
4. Безразлично
5. Другое (укажите) _____
6. Затрудняюсь ответить

6. На основании каких признаков Вы могли бы определить коллектив, в котором Вы работаете, как команду?

Единство целей	1	2	3
Сложившиеся нормы поведения	1	2	3
История становления и развития	1	2	3
Взаимная ответственность сотрудников	1	2	3
Безопасность, комфортность работы	1	2	3
Другое (укажите) _____	1	2	3
Затрудняюсь ответить	1	2	3

7. Нравится ли вам работать в команде?

1. Нет, я предпочитаю работать один и отвечать сам за себя
2. Да, так как это позволяет меньше «выкладываться»
3. Да, потому что это интереснее
4. Другое _____
5. Затрудняюсь ответить

8. Ощущаете ли Вы себя членом единой команды?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

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

1. Делаю все для укрепления организации
2. Соблюдаю традиции и ритуалы
3. Разделяю цели организации
4. Поддерживаю нововведения
5. Стараюсь достойно представлять организацию в других сферах жизни
6. Затрудняюсь ответить

10. Насколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют между собой?

1. Да, значима
2. Скорее значима, чем не значима
3. Скорее незначима, чем значима
4. Нет, не значима
5. Я еще не решил(а)
6. Затрудняюсь ответить

11. Какие чувства Вы обычно испытываете, представляя свое учреждение (организацию) в отношениях с другими организациями, людьми? (Выберите не более трех вариантов ответа)

1. Гордость
2. Стыд
3. Спокойствие и уверенность
4. Безразличие
5. Растерянность
6. Никаких
7. Другое (укажите) _____

12. Что сейчас наиболее важно для Вас в жизни? (Выберите не более трех вариантов ответа)

1. Спокойно жить, не создавая себе проблем
2. Семейное благополучие
3. Содержательная профессиональная деятельность
4. Сопричастность делу коллектива
5. Материальное благополучие
6. Содержательный досуг, хобби
7. Иметь и сохранять хорошее здоровье
8. Иметь верных друзей
9. Иметь свое жилье
10. Иметь собственную позицию по главным вопросам жизни, города, поселка и т.д.

11. Открыть свое дело, заняться бизнесом
12. Работа в команде, сплоченном коллективе
13. Возможности профессионального и карьерного роста
14. Иметь хорошие отношения на работе
15. Иметь возможность дополнительного заработка
16. Иметь широкие связи, знакомства, чтобы хорошо устроить свои дела
17. Личный комфорт
18. Самостоятельность, свобода деятельности
19. Возможности для творчества, самореализации
20. Гарантии социальной защищенности
21. Высокий профессиональный уровень коллег
22. Комфортная атмосфера на работе
23. Другое (укажите) _____

13. Насколько Вы довольны своей жизнью? Оцените по семибалльной шкале. 1 означает «очень недоволен», 7 – «очень доволен»

1	2	3	4	5	6	7
Очень недоволен			Где-то на среднем уровне			Очень доволен

14. Какие ценности являются стимуляторами Вашей работы в организации? (выберите не более трех вариантов ответа)

- | | |
|--|---|
| 1. Деньги, зарплата | 7. Патриотизм |
| 2. Возможность отличиться (получение наград, завоевание престижа, личное влияние...) | 8. Религиозные чувства |
| 3. Благоприятные условия работы (чистота, спокойная обстановка, отдельный кабинет) | 10. Чувство сопричастности к большим и важным событиям. |
| 4. Гордость за свое мастерство | 11. Другое (укажите) _____ |
| 5. Личный комфорт | |
| 6. Возможность помочь семье или другим людям | |

15. Что более всего заставляет Вас придерживаться общих норм и правил? (выберите один вариант ответа)

1. Желание «не выпасть» из команды
2. Страх наказания
3. Чувство ответственности
4. Желание не выделяться, быть как все
5. Потому, что так принято
6. Затрудняюсь ответить
7. Другое (укажите)

16. Слышали ли Вы о таком понятии как корпоративная культура?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

17. Если слышали, то что Вы в него вкладываете?

- | | |
|---|---|
| 1. Это стереотипы мыслей, действий и поступков членов организации | 4. Это система формальных и неформальных правил и норм, обычаев и традиций, сложившихся в организации |
| 2. Это система ценностей признанных организацией и определяющих поведение принадлежащих к ней людей | 5. Другое (укажите) _____ |
| 3. Совокупность норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом | 6. Затрудняюсь ответить |

18. Как Вы полагаете, насколько характерно наличие корпоративной культуры в выбранном Вами значении, применительно к Вашей работе?

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Да | 4. Нет |
| 2. Скорее нет, чем да | 5. Затрудняюсь ответить |
| 3. Скорее да, чем нет | |

19. Вы работаете с полной отдачей сил?

1. Да (переход к ?20)
2. Нет (переход к ?21)
3. Затрудняюсь ответить

20. Если да, то что заставляет Вас это делать? (выберите не более трех вариантов ответа)

- | | |
|---|--|
| 1. Материальная заинтересованность | 7. Желание самосовершенствования |
| 2. Удовлетворение от своей деятельности | 8. Принуждение (необходимо соблюдать требования) |

3. Общий настрой коллектива
4. Влияние коллег
5. Для общественного признания в коллективе
6. Желание самореализации

9. Желание не отстать от коллег
10. Желание продвинуться по служебной лестнице
11. Другое (укажите)
12. Затрудняюсь ответить

21. Если нет, то почему Вы не «выкладываетесь» на работе? (выберите не более трех вариантов ответа)

1. Низкая зарплата
2. Неудовлетворенность своей деятельностью
3. Отсутствие перспектив служебного роста
4. Недостаточно возможностей для самореализации
5. Нет возможности самосовершенствования
6. Отсутствие справедливой оценки результатов моей деятельности
7. Затрудняюсь ответить
8. Другое (укажите)

22. Обращают ли, по Вашему мнению, внимание на перечисленные ниже вопросы:

Руководители				
	Да, постоянно	Скорее да, чем нет	Не обращают внимание	Затрудняюсь ответить
Форма одежды	1	2	3	4
Соблюдение часов работы	1	2	3	4
Организация рабочего места	1	2	3	4
Производственный быт	1	2	3	4
Язык общения	1	2	3	4
сотрудники				
Форма одежды	1	2	3	4
Соблюдение часов работы	1	2	3	4
Организация рабочего места	1	2	3	4
Производственный быт	1	2	3	4
Язык общения	1	2	3	4

23. Насколько Вы довольны следующими аспектами Вашей профессиональной деятельности?

	Очень доволен	Вполне доволен	Не доволен	Затрудняюсь ответить
Вашей работой в целом	1	2	3	4
Вашей профессией	1	2	3	4
Возможностью профессиональной самореализации	1	2	3	4
Перспективами профессионального роста	1	2	3	4
Отношениями с руководством	1	2	3	4
Отношениями с коллегами	1	2	3	4
Отношениями со студентами	1	2	3	4
Муниципальным управлением образования	1	2	3	4
Региональным управлением образования	1	2	3	4

24. Что Вам больше всего не нравится в Вашей работе?

1. Низкий престиж профессии преподавателя в обществе
2. Низкая оплата труда
3. Большая рабочая нагрузка
4. Отсутствие возможности карьерного роста
5. Качество учебно-методического обеспечения
6. Качество организации учебного процесса
7. Состав кадров
8. Невозможность дополнительного заработка
9. Отношение родителей к преподавателям и БелГУ в целом
10. Загруженность различной посторонней работой
11. Отношение со стороны коллег (руководства)
12. Отсутствие свободного времени для отдыха и личного развития
13. Другое (укажите) _____
14. Затрудняюсь ответить

25. В какой мере лично Вы принимаете участие в решении вопросов?

