

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы): «Организационная культура и управление персоналом муниципальной службы (на примере Администрации Угловского района)».

В работе содержится 11 рисунков, 7 таблиц и 3 приложения. Список используемых источников и литературы включает 76 наименований.

Перечень ключевых слов: организационная культура, управление персоналом, муниципальная служба, администрация, мотивация сотрудников, организационная структура, совершенствование управления.

Объектом исследования является Администрация Угловского района.

Предметом исследования является организационная культура и управление персоналом муниципальной службы.

Цель исследования заключается в анализе организационной культуры и управления персоналом муниципальной службы и разработке практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи исследования:

- изучить понятие и элементы управления персоналом органа местного самоуправления.
- выявить и проанализировать понятие и сущность организационной культуры.
- рассмотреть особенности организационной культуры муниципальной службы.
- проанализировать эффективность организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района.
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района.

При написании были использованы такие методы, как: анализ и синтез, абстрагирование, обобщения, индукции и дедукции, аналогии, а также частно-научные методы: формально-логический, формально-юридический, историко-правовой, сравнительно-правовой, системный и другие.

Общей целью предложенных рекомендаций является сочетание потребностей и целей муниципального служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в Администрации Угловского района. Разработанные мероприятия повысят социальную и экономическую эффективность существующей системы управления персоналом в муниципальной службе Администрации Угловского района.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	7
1.1 Понятие и элементы управления персоналом органа местного самоуправления	7
1.2 Понятие и сущность организационной культуры	20
1.3 Особенности организационной культуры муниципальной службы	27
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА	38
2.1 Характеристика Администрации Угловского района	38
2.2 Характеристика кадрового состава в Администрации Угловского района...	44
2.3 Анализ организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района	48
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЕ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена тем, что решение масштабных и жизненно важных для современного российского общества задач во втором десятилетии XXI в. во многом зависит от эффективности функционирования органов местного самоуправления как связующего звена между социумом и государством. Государство, которое строит долгосрочную стратегию развития, должно создавать комфортную среду проживания для своих граждан, в том числе для граждан, занятых в органах власти и управления. В этом заключается ключ к любым административным и политическим реформам. Одним из условий этого является построение эффективного государственного и муниципального управления, которое воспринимает человека, как главного заказчика его деятельности.

В этой связи в современных условиях управление персоналом органов местного самоуправления рассматривается как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных, имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

До недавнего времени само понятие «управление персоналом органа местного самоуправления» в управленческой практике отсутствовало. Это отражало слабую научно-методологическую разработанность данной проблемы и имело прямое отношение к состоянию самой муниципальной службы и ее особенностям как сферы общественно полезной деятельности.

Управление персоналом можно рассматривать и как внутреннее качество системы органов местного самоуправления, основными элементами которой являются субъект-управляющий элемент (руководитель органа местного самоуправления и кадровая служба этого органа) и объект-управляемый

элемент (персонал органа местного самоуправления, муниципальные служащие), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации.

Управление персоналом в системе кадрового обеспечения органа местного самоуправления является самостоятельно функционирующей и организованной подсистемой, в которой взаимодействуют свои субъекты и объекты управления, складываются свои управленческие отношения, определяются и реализуются конкретные задачи по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала муниципального аппарата. Можно рассматривать управление персоналом как самостоятельно функционирующую систему – систему кадровой работы, включающую в себя реализуемые задачи, приоритеты, механизмы и технологии.

При этом управление персоналом – это сложный и многогранный процесс предметно практической деятельности, процесс целеустремленного и организованного воздействия на служащих муниципального аппарата в целях достижения определенных результатов.

Значение норм и принципов организационной культуры в органах местного самоуправления нередко недооценивается, несмотря на то, что формирование и реализация системы правил поведения муниципальных служащих оказывает благотворное влияние на ряд показателей деятельности органов местного самоуправления.

Организационная культура представляет собой совокупность ценностей и норм, определяющих поведение муниципальных служащих. Она также может быть определена как система ценностей, идей и поведенческих норм муниципальных служащих. Таким образом, актуальность работы связана с тем, что перспективы развития муниципальной службы во многом определяются организационной культурой органов местного самоуправления, что и обуславливает необходимость ее исследования в рамках настоящей выпускной квалификационной работы.

Все сказанное выше говорит о необходимости исследования процесса

управления персоналом и организационной культуры муниципальной службы.

Степень изученности темы исследования. Проблемам в области организационной культуры и управления персоналом органа местного самоуправления посвящены многие научные публикации.

Особенности управления персоналом органов местного самоуправления были освещены в работах Александрова Н.А., Брюхова О.Ю., Ваторопина С.А, Заборовской С.Г., Киселева Н.С., Никитина А.С., Чевтаева Н.Г. и др. Роль и значение процесса управления персоналом органов местного самоуправления посвящены труды таких ученых, как Коршун И.В., Медетова А.Г., Сулима С.В., Фурман Е.Н. и др. Правовые основы муниципальной службы рассматривались Дроздовой С.А., Муравченко В.Б. и др. Проблемы управления развитием персонала органов местного самоуправления и пути их решения отражены в работах Быкова Е.А., Гадецкого В.Г., Еременко В.Р., Зеленцова С.С., Никулина С.Б. и др.

Основы организационной культуры раскрыты в работах Грошева И.В., Емельянова П.В., Юрьева В.М. и Кузнецова И.Н., охватывающих ключевые понятия и модели. Камерон К. и Куинн Р. предлагают методики диагностики и изменения культуры, а Спивак В.А. описывает её практическое применение. Максименко А.А. рассматривает системно-психологический подход, учитывающий человеческий фактор, а Федорова А.А. исследует влияние культуры на управление. Современные аспекты представлены в учебном пособии Стекловой О.. Несмотря на проработанность темы, специфика муниципальной службы требует дополнения существующих подходов эмпирическими данными, адаптированными к особенностям деятельности Администрации Угловского района.

Цель исследования заключается в анализе организационной культуры и управления персоналом муниципальной службы и разработке практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Информационную базу исследования составляют законодательные акты и

нормативные документы; локальные нормативные документы; научные источники (монографическая и учебная литература); статистические источники; периодическая печать и электронные ресурсы.

Работа включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложений. Первая глава работы посвящена теоретическим основам управления персоналом и организационной культуры в органах местного самоуправления. Вторая глава работы представляет собой практический анализ управления персоналом на примере Администрации Угловского района. В третьей главе по результатам проведенного анализа были предложены рекомендации по совершенствованию организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района, включая меры по улучшению взаимодействия сотрудников и повышению уровня эффективности их работы.

В работе содержится 11 рисунков, 7 таблиц и 3 приложения. Список используемых источников и литературы включает 76 наименований.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

1.1 Понятие и элементы управления персоналом органа местного самоуправления

Управление – это одна из труднейших и ответственных сфер интеллектуальной и практической деятельности людей. Это сфера, от состояния которой во многом зависит благополучие общества и, в конечном счете, – судьба каждого человека. Управление, конечно, осуществляется в системах «человек-техника», «человек-технология», «человек-природа», «человек-техника/технология-природа», но осуществляется именно потому, что в них первичным, «управляющим» компонентом выступает человек, да и созданы они в целях обслуживания интересов человека¹. Какой бы сложной ни была подобная система, она формируется и действует по модели, заданной ей человеком, и призвана удовлетворять его потребности.

Процесс управления персоналом считается одним из самых значимых элементов современного менеджмента в органах местного самоуправления. Основная цель управления персоналом – формирование результативных мотиваций, обеспечение организации высококвалифицированными работниками, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие.

В литературе можно встретить разные толкования определения «управление персоналом органа местного самоуправления».

По мнению Нечипоренко В.С. и Прибытковой Л.В. управление персоналом органа местного самоуправления – это многогранный и сложный

¹ Сулима С.В., Медетова А.Г. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией // Евразийское Научное Объединение. 2018. № 3-3 (37). С. 1845. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32786792>

процесс практической предметной деятельности, это процесс организационного и целеустремленного воздействия на муниципальных служащих с целью достижения определенных результатов².

Под управлением персоналом органа местного самоуправления, Заборовская С.Г. понимает: «целенаправленное упорядоченное воздействие на объект субъекта, осуществляемое непосредственно субъектом управления»³, делая акцент на структурной составляющей.

Ваторопин С.А., Никитина А.С. и Чевтаева Н.Г. вкладывают в это понятие «один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, систему социально-экономических, организационных, нравственных, психологических и других мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека»⁴.

Как отмечают Александрова Н.А. и Брюхова О.Ю. «управление персоналом органа местного самоуправления – это, объединяющий кадровую стратегию муниципалитета, целостный механизм, включающий в себя различные формы кадровой работы, ее стиль проведения и состоящий из взаимосвязанных различных элементов, а также регулярно осуществляющихся действий»⁵.

Как «внутреннее качество системы в муниципальной службе, в которой основными элементами являются субъект-управляющий элемент (руководитель органа местного самоуправления и кадровая служба этого органа) и (персонал органа местного самоуправления, муниципальные служащие) объект – управляемый элемент, неизменно взаимодействующие на началах самоорганизации» управление персоналом органа местного самоуправления

² Нечипоренко В.С., Прибыткова Л.В. Муниципальная служба институт управления. М., 2017. С. 51. – Текст: непосредственный.

³ Заборовская С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе. М., 2022. С. 13. – Текст: электронный. – URL: <https://urait.ru/book/kadrovyy-menedzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-i-municipalnoy-sluzhbe-533023>

⁴ Ваторопин С.А., Никитина А.С., Чевтаева, Н.Г. Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении. Екатеринбург, 2018. С. 21. – Текст: непосредственный.

⁵ Александрова Н.А., Брюхова О.Ю. Управление персоналом организации. Екатеринбург, 2017. С. 45. – Текст: электронный. – URL: biblioserver.usurt.ru

понимает Московцев В.В.⁶.

Муравченко В.Б. указывает, что «управление кадрами выступает одновременно и как система организаций, и как процесс и структура. Оно являет собой совокупность (единение) механизма, отношений, форм и методов воздействия на формирования, развития и востребованности профессиональных возможностей муниципальных кадров. Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит и от места органа власти в структуре управления муниципальной службы, и от квалификации персонала, ситуации на рынке труда, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами, и от многих других внутренних и внешних факторов»⁷.

Управление персоналом в системе кадрового обеспечения муниципальной службы, по мнению Арслановой С. С., представляет собой отдельную, автономно функционирующую и хорошо организованную подсистему. В рамках этой подсистемы выстраиваются взаимодействия между субъектами (руководителями, кадровыми службами, муниципальными служащими) и объектами управления (кадровый состав, система профессионального развития, трудовые ресурсы)⁸.

Обзор научных источников показал, что понятие «управление персоналом органа местного самоуправления» авторы трактуют по-разному: одни делают акцент на организационную составляющую, цели и методы управления, другие уделяют особое внимание функциональной стороне понятия. Несмотря на многообразие определений, дополняющих друг друга, в них заложена одна основная идея: управление персоналом органа местного самоуправления – это целостный механизм, объединяющий кадровую стратегию, различные формы

⁶ Московцев В.В. Управление персоналом в системе муниципальной службы // В сборнике: Экономическая наука сегодня: теория и практика. 2018. С. 69. – Текст: непосредственный.

⁷ Муравченко В.Б. Институт муниципальной службы. М., 2019. С. 37. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-instituta-munitsipalnoy-sluzhby>

⁸ Арсланова С.С. Анализ системы управления персоналом администрации муниципального образования // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления и экономики. Уфа, 2018. С. 3. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/yxfpkj>

кадровой работы, стиль ее проведения и состоящий из ряда взаимосвязанных элементов и регулярно осуществляющихся действий.

Управление персоналом как система предполагает наличие ряда элементов, которые неразрывно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии.

Важными элементами управления персоналом органа местного самоуправления являются следующие направления:

1. Кадровая политика.

Кадровая политика органа местного самоуправления, по мнению Московцева В. В. – это: «совокупность норм и правил, определяющих содержание и направление работы с персоналом. Она является ядром управления персоналом, так как именно с помощью кадровой политики осуществляется реализация всех целей и задач органа власти в области управления персоналом». Изучение процесса управления персоналом не стоит на месте – постоянно совершенствуются имеющиеся подходы и способы ведения работы в области кадров, появляются новые, изучаются подходы уже имеющихся успешных и активно развивающихся организаций других стран. Это понятно, так как сегодня именно отсутствие грамотной политики, недостаточная осведомленность в области использования человеческих ресурсов приводит к снижению их эффективности и муниципального органа власти в целом»⁹.

2. Кадровое планирование.

Как указывают Юсупова Т. А. и Джанхотова П. М. «кадровое планирование – профессиональная стратегическая деятельность руководителя и кадровой службы, представляющая собой комплекс мер, обеспечивающих органы местного самоуправления таким составом персонала, который способен выполнить текущие и перспективные задачи (например, при сокращении

⁹ Московцев В.В. Управление персоналом в системе муниципальной службы // В сборнике: Экономическая наука сегодня: теория и практика. 2018. С. 70. – Текст: непосредственный.

штатов или внедрении процессов цифровизации в деятельность муниципальных служащих)». Кадровое планирование включает в себя подсчет количества служащих и анализ их квалификации, выявление сроков и областей, где будут востребованы такие специалисты; привлечение и сокращение служащих без социального ущерба; подсчет затрат на кадровые мероприятия, запланированные в будущем; обеспечение развития самих служащих, повышения уровня их знаний и квалификации в соответствии с новыми требованиями и задачами; расчет применения знаний, способностей и опыта служащих для решения вопросов местного значения¹⁰.

3. Подбор и отбор персонала.

Основная функция отбора заключается в удовлетворении потребности муниципального органа власти в работнике, обладающем определенными профессиональными и личными характеристиками. По мнению Фурмана Е. Н. «подбор и отбор персонала можно рассмотреть, как систему, включенную в общую политику управления персоналом, но в тоже время, имеющую собственную структуру, функции, направления взаимодействия с внутренней и внешней средой». Такой подход определен в теории и практике управления как системный. Система подбора персонала включает такие элементы, как организационная структура, штатное расписание, требования к должности, описание должностных инструкций, каналы поиска и привлечения кандидатов, методы отбора и т.д. Функциональное назначение подбора определяется теми задачами, которые решает данный процесс, а именно: анализ рынка труда, выявление внутренней потребности органа местного самоуправления в привлечении персонала, организация взаимодействия с внешней средой¹¹.

4. Адаптация персонала.

Сулима С. В. и Медетова А. Г. указывают, что «адаптация персонала – это

¹⁰ Юсупова Т.А., Джанхотова П.М. Особенности системы управления персоналом муниципальной службы // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 91-5. С. 148. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50174918>

¹¹ Фурман Е.Н. Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления: автореф. дис. ... к. н. Курск, 2020. С. 25. – Текст: электронный. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010253091>

управляемый процесс интеграции личности в профессиональную среду организации и в ее основные функциональные, организационные и кадровые процессы».

Управление персоналом в муниципальной службе играет важную роль, выступая механизмом взаимодействия сотрудника с организационной средой и инструментом развития кадрового потенциала. Важным элементом этого процесса является адаптация, которая включает несколько направлений.

Социальная адаптация помогает сотруднику освоиться в коллективе, понять ценности, нормы и структуру взаимоотношений, включая формальные и неформальные группы. Организационная адаптация способствует осознанию своей роли и места в структуре, формированию организационного опыта и культуры. Профессиональная адаптация направлена на приобретение знаний, навыков и формирование профессионально важных качеств, а также позитивного отношения к своей работе. Психофизиологическая адаптация помогает сотруднику приспособиться к новым физическим и психическим нагрузкам, рабочему ритму и условиям труда.

Комплексная адаптация сотрудников позволяет создать благоприятные условия для их работы, повысить продуктивность и эффективно использовать кадровый потенциал органа власти¹².

5. Профессиональная подготовка и развитие персонала.

Обучение персонала – это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы. В качестве основных видов обучения персонала можно выделить: подготовку и переподготовку персонала, а также повышение их квалификации.

6. Оценка персонала, аттестация.

Оценка персонала позволяет выявить и раскрыть потенциал каждого

¹² Сулима С.В., Медетова А.Г. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией // Евразийское Научное Объединение. 2018. № 3-3 (37). С. 185. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32786792>

сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей организации.

Аттестация – это оценка соответствия деятельности работника согласно разработанным на предприятии стандартам. Аттестация включает в себя два крупных процесса:

- процесс определения уровня знаний и навыков работников;
- проверка на соответствие уровня профессионализма.

Периодическая оценка и аттестация помогает выявить степень профессионализма персонала, а также определить, нужна ли дополнительная подготовка, обучение, повышение квалификации.

7. Мотивация персонала.

Для эффективного функционирования организации необходимо сохранить или выработать у персонала способность к высокопроизводительному и качественному труду. Важно, чтобы желание повысить производительность труда являлось результатом собственной внутренней работы сотрудника, а не давлением извне. Руководство организации способно мотивировать сотрудников материальными и нематериальными методами стимулирования. К материальным относят, прежде всего, заработную плату, премии, надбавки и др. Карьерный рост, сплоченный коллектив, комфортный психологический климат – относят к нематериальным.

8. Кадровое делопроизводство.

Традиционно к кадровому делопроизводству относят вопросы разработки и ведения документации, связанной с управлением персоналом, движением кадров и кадровым учётом, а также учётом рабочего времени и расчетами с персоналом¹³.

В настоящее время в муниципальной службе Российской Федерации

¹³ Никулин С.Б. Современные проблемы управления персоналом муниципальной службы // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2020. № 17. С. 147. – Текст: электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby

быстро формируется механизм по реализации кадровой политики, его важным элементом и является управление персоналом.

Управление персоналом муниципальной службы в Российской Федерации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на реализацию управленческого воздействия на муниципальных служащих. Основной целью этого процесса является создание условий для эффективного использования их профессиональных знаний, навыков, компетенций и личностных качеств в интересах муниципального органа и общества в целом¹⁴.

В данном управленческом процессе находятся решения для многочисленных фактических задач по формированию потенциала у служащих определенного муниципального органа, начиная с поиска и отбора на службу, затем предоставления возможности для профессионального развития и карьерного роста, стимулирования качества и эффективности деятельности служащих, создание правовой и социальной защиты, и заканчивая окончанием службы с сохранением конкретных социальных преимуществ¹⁵.

Управление персоналом муниципальной службы в Российской Федерации представляет собой комплекс мероприятий, направленных на реализацию управленческого воздействия на муниципальных служащих. Основной целью этого процесса является создание условий для эффективного использования их профессиональных знаний, навыков, компетенций и личностных качеств в интересах муниципального органа и общества в целом.

Этот вид управления охватывает широкий спектр задач, начиная с формирования кадрового состава и его качественного улучшения, до обеспечения мотивации, развития и адаптации сотрудников. Важной составляющей является планирование потребности в кадрах, привлечение квалифицированных специалистов и проведение мероприятий по их обучению

¹⁴ Коршун И.В. Кадровая политика в органах власти местного самоуправления: автореф. дис. ... к. н. Красноярск, 2018. С. 25. – Текст: электронный. – URL: <https://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/109482>

¹⁵ Юсупова Т.А., Джанхотова П.М. Особенности системы управления персоналом муниципальной службы // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 91-5. С. 148. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50174918>

и повышению квалификации.

Кроме того, управление персоналом включает разработку стратегий по профессиональному развитию служащих, созданию благоприятной рабочей среды, обеспечению психологического комфорта и стимулированию их вовлеченности в рабочий процесс. Особое внимание уделяется вопросам карьерного роста и ротации кадров, что позволяет повысить эффективность управления и минимизировать риски профессионального выгорания¹⁶.

Кроме того, управление персоналом включает разработку стратегий по профессиональному развитию служащих, созданию благоприятной рабочей среды, обеспечению психологического комфорта и стимулированию их вовлеченности в рабочий процесс. Особое внимание уделяется вопросам карьерного роста и ротации кадров, что позволяет повысить эффективность управления и минимизировать риски профессионального выгорания.

Личные данные муниципального служащего – сведения, которые предоставляются работодателю с учетом исполнения служащим его обязанностей и имеют отношения к определенному должностному лицу.

Персональные данные муниципального служащего обрабатываются согласно 14 главе Трудового кодекса РФ.

На муниципальной службе существует конкретная хронология в ведении личного дела муниципального служащего. Формируется личное дело на сотрудника, в него вносятся документы, касающиеся поступления на службу, ее прохождения и увольнением¹⁷.

Личное дело муниципального служащего хранится в течение 10 лет. После увольнения сотрудника оно передается в архив органа местного самоуправления или избирательной комиссии муниципального образования, где

¹⁶ Никулин С.Б. Современные проблемы управления персоналом муниципальной службы // Ученые записки Тамбовского отделения РГСУ. 2020. № 17. С. 146. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby>

¹⁷ Сингатулин В.Н. Особенности управления персоналом в системе муниципального управления // В сборнике: Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. М., 2019. С. 256. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37304027>

муниципальный служащий работал последним.

Если орган местного самоуправления или избирательная комиссия ликвидируются, личные дела передаются на хранение органам, которым переданы функции упраздненных структур, либо их правопреемникам.

Процесс ведения личного дела муниципального служащего организуется по тем же правилам, что и для государственных гражданских служащих, соблюдая единые требования к документации.

В каждом муниципальном образовании ведется реестр муниципальных служащих.

Муниципальный служащий при увольнении исключается из данного реестра. Если наступает смерть или гибель (признание без вести отсутствующим) муниципального служащего муниципальный служащий также исключается из реестра.

Существует конкретный порядок по ведению реестра муниципальных служащих, который утверждается правовым актом муниципального учреждения.

Основное внимание при формировании кадрового состава муниципальной службы уделяется нескольким важным аспектам. Прежде всего, осуществляется назначение на должности высококвалифицированных специалистов, которые обладают глубокими знаниями и опытом, необходимыми для эффективного выполнения задач муниципальной службы. Значительное внимание уделяется созданию условий для карьерного роста, что включает поддержку сотрудников в их профессиональном развитии и продвижении, тем самым повышая их мотивацию и заинтересованность в качественном исполнении своих обязанностей.

Неотъемлемой частью кадровой работы является профессиональная подготовка сотрудников, которая включает обучение, развитие ключевых компетенций и повышение квалификации, чтобы они могли адаптироваться к

изменениям в законодательстве и социально-экономической обстановке¹⁸.

В органах местного самоуправления чаще всего создаётся кадровый резерв для замещения вакантных должностей.

Руководителям и муниципальным служащим важно обладать определённым набором профессиональных и личностных качеств, которые позволяют эффективно выполнять свои должностные обязанности. Это предполагает наличие глубоких знаний, развитых навыков и практических умений, необходимых для решения задач, стоящих перед муниципальной службой. Владение такими характеристиками помогает не только успешно справляться с функциональными обязанностями, но и находить оптимальные решения в сложных ситуациях, повышая общий уровень результативности работы.

В органах местного самоуправления организационно-кадровая система включает в себя пять основных компонентов, их взаимосвязь представлена на рисунке 1.

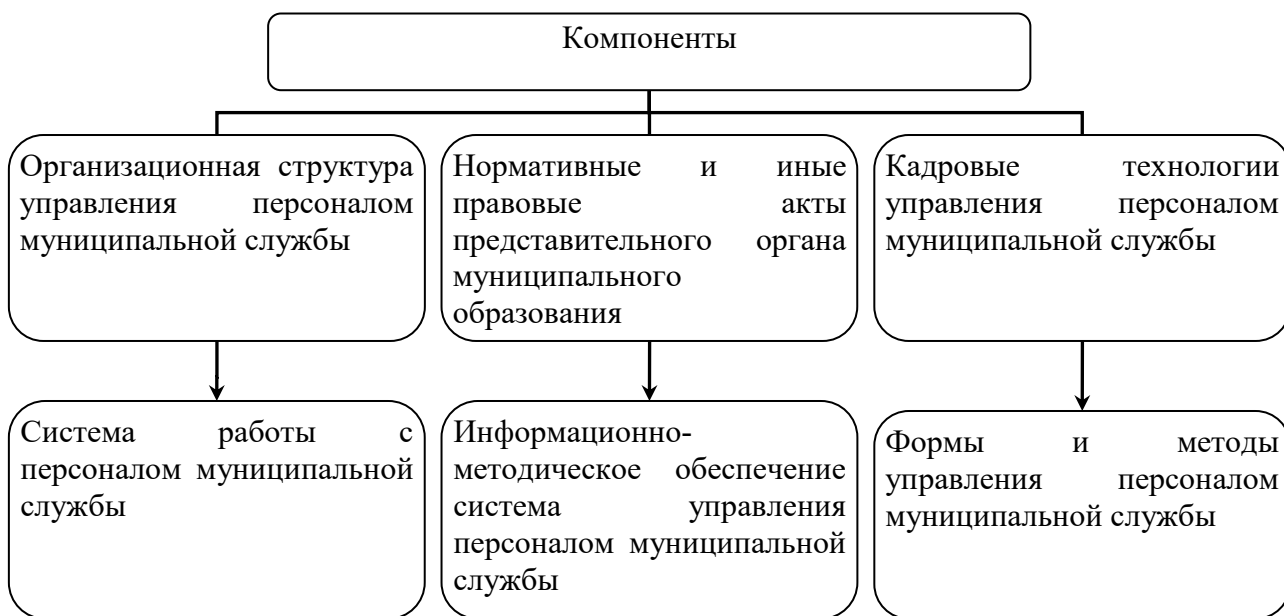


Рисунок 1 – Система управления персоналом на муниципальной службе¹⁹

¹⁸ Зеленцова С.С. Проблемы управления развитием персонала органов муниципального управления // В сборнике: Инновации в развитии туризма, профессионального туристского образования и муниципального управления. М., 2019. С. 104. – Текст: непосредственный.

¹⁹ Зубова А.В., Масленникова Н.Е. Управление персоналом в органах муниципального управления // В

Такая система управления персоналом муниципальной службы должна складываться и опираться на ее принципы и приоритеты, а также на общие принципы системы управления персоналом муниципальной службы, которые закреплены в Федеральном законе от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Принципы управления персоналом в муниципальной службе включают в себя несколько ключевых подходов.

Во-первых, работа с кадрами должна быть научно обоснованной и комплексной, с учётом влияния разнообразных факторов. Во-вторых, важен принцип перспективности, предусматривающий прогнозирование комплектования и развития персонала на ближайшие пять лет с учётом социально-экономического развития территории и изменений в содержании и характере деятельности муниципальных служащих.

Следующим принципом является устойчивость к изменениям внешней среды и способность быстро адаптироваться к новым условиям. Не менее значима непрерывность управления персоналом, которая сочетается с оперативностью в принятии решений по обновлению и анализу системы управления кадрами.

Работа с кадрами должна основываться на соблюдении законности, единоначалия, правовой и социальной защиты сотрудников, а также на строгом следовании нормативно-правовым требованиям и установленным процедурам при решении кадровых вопросов.

Кроме того, применяется принцип систематической ротации кадров, который предполагает обновление коллектива новыми силами и идеями, при этом сохраняя преемственность и задействуя потенциал сотрудников всех возрастов.

Оптимальность также играет важную роль: при выборе системы управления персоналом учитываются конкретные условия, чтобы находить наиболее подходящие решения. Завершает перечень принципов требование экономичности и эффективности, которые обеспечивают рациональное функционирование всей системы управления персоналом²⁰.

Управление персоналом на муниципальной службе в современной ситуации имеет следующие тактические задачи:

1. Составление прогноза и плана потребности в трудовых ресурсах;
2. Подбор, расстановка сотрудников;
3. Целесообразное использование муниципальных служащих;
4. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка служащих;
5. Совершенствование потенциальных возможностей личного состава;
6. Замена традиционных методов в работе с кадрами, их технологизация.

Использование технологизации в управлении носит большой смысл в современном общественном развитии. По мнению Лебедева О.С.: «Требуется осмысленная технология при создании условий для того, чтобы общество развивалось без авторитарного давления, ущемления прав и свобод отдельной личности и социальных групп. Для решения этой общегосударственной проблемы необходима выработка и претворение в жизнь различных региональных и локальных программ, то есть социальных технологий на мезоуровне, проектированием которых могут заниматься достаточно небольшие группы, объединяющие ученых и специалистов различного профиля»²¹.

Таким образом, управление персоналом в органах местного самоуправления — это сложный процесс, включающий организационные, социально-психологические, правовые, финансовые и нравственные аспекты.

²⁰ Киселева Н.С. Особенности управления персоналом в муниципальных органах власти // В сборнике: Державинские чтения. 2019. С. 338. – Текст: непосредственный.

²¹ Лебедева О.С. Особенности управления трудовыми отношениями с персоналом органов муниципального управления // В сборнике: Инновации в развитии туризма, профессионального туристского образования и муниципального управления. М., 2019. С. 152. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/igislu>

Он охватывает деятельность руководителей, администрации и кадровых служб, направленную на эффективное использование работников для достижения целей организации.

Организационная составляющая включает распределение задач и координацию работы сотрудников. Социально-психологический аспект фокусируется на создании здоровых межличностных отношений и поддержке морального духа коллектива. Правовые вопросы касаются соблюдения трудовых норм и гарантий, а финансовые — системы оплаты и мотивации. Нравственная сторона управления предполагает соблюдение этических норм и справедливости в отношениях с персоналом.

Таким образом, успешное управление персоналом требует комплексного подхода, учитывающего все эти факторы для достижения целей организации.

1.2 Понятие и сущность организационной культуры

Элементы организационной культуры оказывают непосредственное влияние на выбор стратегии развития организации и на определение направлений её деятельности и становятся важной мотивирующей силой, привлекающей, удерживающей и вдохновляющей сотрудников компании, а также позволяющей наладить доверительные отношения с клиентами и добиться уважения в обществе. Прежде, чем анализировать факторы, влияющие на организационную культуру, необходимо определить ее цели, функции и виды.

Цель, стоящая перед разработанной организационной культурой, заключается в обеспечении успешной реализации стратегии организации. Это достигается путем формирования эффективной системы мотивации, которая способствует не только повышению общей организационной эффективности, но и укреплению лояльности работников. Важно, чтобы мотивационный механизм был направлен на развитие профессиональных навыков, повышение

производительности труда, а также на улучшение рабочего климата, что в итоге приводит к более высоким результатам и удовлетворению сотрудников²².

При правильном функционировании разработанная организационная культура решает две ключевые задачи: задачу адаптации и выживания в конкретной социально-экономической среде, определяя, что и каким образом нужно делать в рамках данных процессов; и задачу обеспечения внутреннего единства и интеграции. Организационная культура направлена на решение повседневных проблем, связанных с трудовой жизнью сотрудников организации²³.

Сильная организационная культура играет ключевую роль в достижении целей компании, потому что она помогает выстроить единые ценности, ориентированные на долгосрочную перспективу. Такая культура должна способствовать не только решению бизнес-задач, но и обеспечению комфортных условий труда, поддержанию безопасности и уважения к индивидуальности каждого работника. Она должна вдохновлять сотрудников на работу, в которой они чувствуют свою значимость и уверенность в будущем.

К основным свойствам организационной культуры относят следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Основные свойства организационной культуры²⁴

Свойство	Описание
Динамичность	Организационная культура проходит через различные стадии, начиная от зарождения и формирования, и заканчивая развитием и совершенствованием. В случае утраты значимости, культура может либо завершиться (возможно, вместе с закрытием организации), либо быть заменена новой культурой.
Относительность	Элементы организационной культуры постоянно соотносятся как с собственными целями, так и с внешней средой и другими культурами. В результате такого процесса культура выявляет свои сильные и слабые стороны, улучшая определенные параметры.

²² Бабаджанов Н. Н. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации // Студенческий вестник. 2022. № 17-8(209). С. 41. – Текст: непосредственный.

²³ Белова, А. Ю. Мотивационный подход к формированию корпоративной структуры. Курск: ЮЗГУ, 2021. С. 50. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47244598>

²⁴ Банарь Р. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации // Modern Science. 2021. № 5-3. С. 48. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45838346>

Продолжение таблицы 1

Неоднородность	Внутри организационной культуры можно выделить различные локальные культуры, такие как субкультуры и контркультуры. Контркультуры могут выражать несогласие с текущими условиями, формируя свою систему ценностей и правил поведения.
Адаптивность	Основным качеством организационной культуры является ее способность быть устойчивой к негативным воздействиям, а также гибко адаптироваться к изменениям без потери эффективности.

Организационная культура оказывает значительное влияние на работу персонала и общую эффективность предприятия. Она формирует основы для взаимодействия сотрудников, их отношения друг с другом и к внешним сторонам, таким как клиенты и партнеры. Культура организации помогает установить стандарты поведения, которые напрямую влияют на добросовестность сотрудников и их отношение к выполнению рабочих обязанностей²⁵.

Организационную культуру можно классифицировать по различным параметрам, и один из подходов предложен Дилом Т. и Кеннеди А., основывающими свою типологию на отраслевой специфике и двух факторах: степени риска и скорости обратной связи. Они выделяют несколько типов организационных культур. Культура «крутых парней» характеризуется высоким риском и быстрой обратной связью, где ценятся амбиции и способность быстро реагировать на изменения. Культура «усердной работы» имеет низкий риск и быструю обратную связь, где важны трудолюбие и дисциплина. Культура «крупных ставок» связана с высоким риском и медленной обратной связью, где организации занимаются крупными проектами, требующими значительных вложений. Культура «процесса» отличается низким риском и медленной обратной связью, где важны стабильность и соблюдение процессов. Эти типы определяют организационные подходы к управлению рисками, принятию

²⁵ Ефимова Т. П. Влияние организационной культуры на мотивацию труда государственных и муниципальных служащих. – Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2022. С. 45. – Текст: электронный. – URL: <https://elibrary.ru/mzgoww>

решений и достижению целей²⁶.

Другие ученые, Камерон и Куинн, выделили четыре типа организационной культуры. Адхократическая культура представляет собой динамичную и творческую среду. Клановая культура характеризуется дружелюбием, сотрудничеством и ориентацией на людей. Иерархическая культура подчинена контролю и организована вокруг процессов. Рыночная культура отличается соревновательностью и ориентацией на результат²⁷.

Существует несколько типов организационной культуры, определенных по Хофстеде М. (таблица 2).

Таблица 2 – Виды организационной культуры по Хофстеде М.²⁸

Наименование	Описание
Открытая культура (низкий уровень дистанции власти)	Характеризуется низким уровнем иерархии и отсутствием значительных различий в полномочиях и привилегиях между сотрудниками. Такая культура способствует открытому обмену идеями, свободе выражения мнений и принятию решений на основе общего согласия.
Закрытая культура (высокий уровень дистанции власти)	В организациях с такой культурой существуют ярко выраженные иерархические отношения и строгая вертикальная структура. Руководители принимают ключевые решения, а сотрудники следуют инструкциям сверху. Соккрытие информации и ограниченный доступ к принятию решений могут быть характерными чертами такой культуры.
Индивидуалистическая культура	Отдает приоритет индивидуальным достижениям и независимости. В таких организациях ценятся индивидуальные усилия и инициатива, а успешное продвижение внутри организации основано на личных достижениях.
Коллективистическая культура	Акцентирует внимание на коллективных целях и сотрудничестве. В организациях с такой культурой ценятся групповая работа, сотрудничество и командный подход к решению проблем и достижению целей.

²⁶ Перевалова О. С., Саратова Ф. В. Алгоритмы стимулирования персонала на предприятиях с различными типами организационных культур // Проектное управление в строительстве. 2020. № 3. С. 120. – Текст: электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=44420622

²⁷ Глякина Т. Е. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2020. № 3. С. 65. – Текст: электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=42735423

²⁸ Камалтдинова К. А. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала // РАН. 2021. № 1. С. 141. – Текст: электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-motivatsii-personala

Продолжение таблицы 2

Культура избегания неопределенности	Характеризуется рисками и неопределенностью, которые организация стремится снизить. Такие организации часто следуют жестким правилам, процедурам и стандартам. Организационная стабильность и предсказуемость являются ключевыми ценностями в данном типе организационной культуры.
Культура предосторожности	Связана с ориентацией организации на защиту от рисков и неопределенности. В таких организациях приоритетом является выполнение существующих правил и обязательств, а принятие новых инициатив может быть затруднено.

Организационная культура оказывает значительное влияние на то, как сотрудники взаимодействуют друг с другом и с внешними партнерами, клиентами и заинтересованными сторонами. Она формирует нормы и ценности, которые определяют стиль общения, способы принятия решений, отношения между руководством и персоналом, а также стратегические приоритеты компании. Например, в организациях с ориентированной на командную работу культурой акцент делается на сотрудничество, в то время как в компаниях с более жесткой иерархической культурой акцент может быть на строгом следовании процедурам и исполнении указаний.

Рассмотрим некоторые из них (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы, влияющие на организационную культуру²⁹

Фактор	Описание
Лидерство	Лидеры оказывают сильное влияние на организационную культуру. Они определяют ценности, поощряют определенные поведения и устанавливают стандарты. Стиль руководства лидера, его ценности и убеждения могут существенно повлиять на формирование культуры.
Управленческая философия	Философия организации, ее цели и стратегии также оказывают влияние на культуру. Компания, ориентированная на инновации и гибкость, будет выражать это через свою организационную культуру.
Работники	Сотрудники вносят значимый вклад в формирование организационной культуры. Их ценности, убеждения, опыт и поведение создают особую атмосферу. Рост и развитие сотрудников, их удовлетворенность работой, взаимодействие и сотрудничество также влияют на культуру.

²⁹ Ларская Ю.А. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала. – Уфа: Вестник науки, 2021. – С. 152. – Текст: непосредственный.

Продолжение таблицы 3

Коммуникация	Качество коммуникации внутри организации влияет на общую атмосферу и культуру. Открытая, эффективная и прозрачная коммуникация повышает доверие и содействует развитию здоровой организационной культуры.
Организационная структура	Структура организации может оказывать существенное влияние на культуру. Например, плоская структура может способствовать большей открытости и гибкости, тогда как иерархическая структура может создать более формальные и контролирующие отношения.
Рыночные условия	Окружающая среда, конкуренция, требования рынка и индустрии также оказывают влияние на организационную культуру. Необходимость адаптации к изменениям или постоянного инновационного развития может вызвать специфическую культуру.
Система ценностей	Ценности, которые придерживается организация, имеют особое значение для формирования ее культуры. Это может быть акцент на качестве, инновациях, клиентоориентированности, сотрудничестве или других ценностях, которые организация считает приоритетными.
История и традиции	Прошлый опыт и история организации также оказывают влияние на ее культуру. Традиции, практики и ритуалы, которые были сформированы со временем, могут стать частью ее культурного наследия и продолжать влиять на поведение сотрудников.
Внешняя среда	Окружающая организацию внешняя среда, включая социально-экономический контекст, культурные особенности региона или страны, законодательство и т.д., также могут оказывать влияние на ее организационную культуру.
Размер и стадия развития	Размер организации и ее стадия развития также могут влиять на культуру. Маленькие стартапы, средние и крупные корпорации могут иметь разные ценности, подходы к работе и степень формализации.

Культура организации формируется под влиянием множества факторов, таких как история компании, ее лидерство, внешняя среда, корпоративные традиции и ценности. Важно также учитывать культурные особенности страны или региона, в котором действует организация, поскольку эти элементы могут существенно повлиять на восприятие и функционирование внутренней культуры. Кроме того, культура меняется со временем и может адаптироваться в ответ на изменения в экономической ситуации, инновации в управлении или изменения в коллективе³⁰.

³⁰ Хэ, М. Цифровая организационная культура компании как новый вектор развития / М. Хэ, Ж. Ци // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства : Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Дагестанский государственный технический университет, 20–21 сентября 2023 года. – Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2023. – С. 549-551. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/gbvqwy>

Организационная культура играет важную роль в формировании нематериальной мотивации сотрудников. Когда организация создает подходящую культуру, она способствует удовлетворению потребностей сотрудников, созданию комфортной и поддерживающей среды, а также стимулирует их развитие и профессиональный рост.

Когда речь идет о связи элементов организационной культуры с нематериальной мотивацией, важно учесть несколько ключевых аспектов. Одним из самых значимых является лидерство. Лидеры в организации оказывают существенное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры. Они не только задают тон в рабочих отношениях, но и служат примером для подражания. Через свои действия, личные качества и способности к коммуникации, лидеры могут значительно повлиять на мотивацию сотрудников.

Лидеры, которые проявляют эмпатию, активно поддерживают развитие своих подчиненных и создают атмосферу для их участия в принятии решений, способствуют формированию сильной внутренней мотивации среди сотрудников³¹.

Организационная культура и нематериальная мотивация сотрудников находятся в тесной взаимосвязи и оказывают взаимное влияние. Когда элементы организационной культуры ориентированы на удовлетворение внутренних потребностей и мотивов сотрудников, они создают основу для формирования позитивной приверженности и вовлеченности. Это включает в себя такие аспекты, как поддержка, признание достижений, возможность для развития и карьерного роста, а также создание комфортной и открытой атмосферы внутри организации³².

Когда сотрудники чувствуют, что их ценят и поддерживают, они

³¹ Шестопалова О. Н., Окунева Т. В. Комфорт как ценность современной культуры труда //Теория и практика современной науки. 2022. С. 611. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/yuls1x>

³² Душарина Е. Ю. Основные элементы корпоративной культуры //Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №. 3-1. С. 66. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-korporativnoy-kultury>

становятся более мотивированными вкладывать свои силы, знания и таланты в достижение целей компании. В таких условиях повышается не только их личная продуктивность, но и общая эффективность команды, что напрямую влияет на успех организации. Удовлетворение работников и их вовлеченность в рабочий процесс ведут к снижению текучести кадров, улучшению качества работы и развитию инноваций.

Таким образом, организационная культура играет ключевую роль в формировании нематериальной мотивации сотрудников. Когда культура компании включает такие важные элементы, как ценности, лидерство, эффективную коммуникацию, признание заслуг и возможности для обучения, она создает положительную и вдохновляющую рабочую среду. Такая атмосфера стимулирует сотрудников быть более мотивированными и продуктивными, что, в свою очередь, способствует успешному достижению целей организации.

Организационная культура становится мощным инструментом нематериальной мотивации, позволяющим формировать поддерживающую атмосферу, где каждый сотрудник чувствует свою ценность и возможность для роста. Это не только улучшает производительность, но и способствует долгосрочному успеху компании, создавая условия для эффективного взаимодействия, развития талантов и достижения как организационных, так и индивидуальных целей.

1.3 Особенности организационной культуры муниципальной службы

Организационная культура муниципальной службы представляет собой комплекс ценностей и норм служебного поведения, принимаемых и разделяемых государственными служащими определенного государственного органа и являющихся продуктом их совместной деятельности³³.

³³ Перевалова О. С., Саратова Ф. В. Алгоритмы стимулирования персонала на предприятиях с различными типами организационных культур //Проектное управление в строительстве. 2020. №. 3. С. 120. – Текст :

Организационную культуру можно рассматривать с двух аспектов: объективного и субъективного. Объективная культура связана с функционированием муниципального органа и включает нормативный уровень — ценности и нормы, отраженные в принципах и символике органа местного самоуправления. Эти принципы закреплены в нормативно-правовых актах различных уровней. Символика, включающая эмблемы и материальные атрибуты, создается для подчеркивания принадлежности к организации.

Субъективная организационная культура отражает индивидуальное восприятие муниципальными служащими ценностей и норм, действующих в организации, и то, как они воспринимаются на личном уровне.

Анализ проявлений организационной культуры в муниципальной службе позволяет сделать несколько выводов. В органах исполнительной власти трех субъектов Российской Федерации сформировалась определенная организационная культура, которая характеризуется схожими взглядами государственных служащих на основные принципы и условия их деятельности. Это означает, что существует согласие относительно фундаментальных ценностей, норм и целей, которые определяют работу органов власти в этих регионах.

Однако, несмотря на это согласие, существует значительное разнообразие представлений о конкретных направлениях работы и методах их реализации. Муниципальные служащие могут по-разному интерпретировать и подходить к выполнению задач, что приводит к разнообразию практик и подходов в осуществлении административных функций³⁴.

Широко известными классификациями организационной культуры выступают ее деление на клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную, предложенные Кэмероном К. и Куинном К. в их рамочной

электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=44420622

³⁴ Глякина Т. Е. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2020. № 3. С. 65. – Текст : электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=42735423

концепции, а также классификация, разработанная Хэнди Ч.³⁵, включающая такие типы организационной культуры, как культура власти, культура задачи, культура роли и культура личности.

В каждой организации существуют свои ценности. Именно они влияют и формируют тот или иной тип взаимоотношений. Так, Куинн Р. и Камерон К. выделили следующие формирующие критерии:

- способность к гибкости и избирательности;
- контролируемость и стабильность;
- фокусировка на внутренние проблемы и интеграцию;
- фокусировка на внешние воздействия и дифференцирование³⁶.

Анализ теоретических источников позволяет сделать вывод, что в органах местного самоуправления существует доминирующая организационная культура, а также несколько субкультур, ориентированных на социальные цели и на внутреннюю организацию подразделений. Доминирующая организационная культура основывается на общих представлениях и ценностях, разделяемых большинством государственных служащих. Эти представления создают единую основу для работы всего органа местного самоуправления.

В то же время, субкультуры внутри органов местного самоуправления отличаются от доминирующей культуры, но при этом не противоречат основополагающим принципам деятельности. Эти отличия касаются, в основном, способов взаимодействия между сотрудниками, а также между подчиненными и руководителями.

Организационные культуры сочетают в себе признаки административной (один из основных мотивов деятельности муниципальных служащих – экономический интерес и стабильность, ценится порядок, четкое планирование, каждый занимается своим делом) и органической (развито и позитивно

³⁵ Дагаева Е.А. Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2015. № 1(21). С. 95–97. – Текст : электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-izucheniyu-organizatsionnoy-kultury-vuza

³⁶ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. С.49– Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

оценивается социальное взаимодействие, часть государственных служащих ориентирована на социальное партнерство, служение обществу) организационных культур. При этом первая группа признаков превалирует.

Анализ проявлений организационной культуры в муниципальной службе позволяет описать её как коллективную, где особое внимание уделяется способности работать в команде и поддерживать партнерские отношения. В такой организации активно развиваются социальные связи, и важным элементом является поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы, способствующей сотрудничеству и взаимопониманию между сотрудниками. Организационная культура в таких структурах ориентирована на роли, которые могут быть определены как официальными нормативами, так и неформальными нормами, сложившимися внутри коллектива³⁷.

В муниципальных органах власти преобладают вертикальные служебные отношения, в которых ключевую роль играют иерархия и субординация. Такая структура помогает организовать четкое распределение обязанностей и ответственности между различными уровнями власти. Однако в случае нестандартных ситуаций, когда традиционные иерархические методы управления не всегда эффективны, эти вертикальные отношения могут быть скорректированы с учетом конкретных обстоятельств. Например, в условиях кризиса или необходимости принятия срочных решений может быть внедрена большая гибкость в коммуникации и взаимодействии между различными уровнями власти, что позволяет эффективно реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия.

Организационная культура муниципального учреждения выполняет следующие основные функции: внутренней интеграции служащих органа муниципального учреждения и внешней адаптации муниципального

³⁷ Камалтдинова К. А. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала // РАН. 2021. № 1. С. 141. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-motivatsii-personala>

учреждения.

Внутренняя функция реализуется благодаря:

- определению общих условий общения и единой, понятной для всех служащих муниципального учреждения терминологии;
- формированию групп единомышленников по направлениям профессиональной деятельности, а также принципам включения и исключения из такой группы.

Внешняя функция реализуется благодаря выработанным миссии организации, ее целям и способам их достижения³⁸.

Организационная культура муниципального учреждения представляет собой гибкую и динамичную систему, которая в значительной степени зависит от изменений внешней среды и политико-экономической ситуации. Особенность её формирования заключается в том, что она подвергается постоянному государственному влиянию, сохраняя при этом накопленные культурные элементы, которые складывались в процессе многолетнего функционирования этих органов.

Источники формирования организационной культуры муниципального учреждения являются достаточно специфическими. В первую очередь, это законодательные и нормативно-правовые акты, которые устанавливают официальные правила и стандарты работы в сфере местного самоуправления. Эти документы задают рамки и формируют ценностные ориентиры, которым должны следовать служащие³⁹.

Таким образом, согласно классификации организационной структуры⁴⁰, в муниципальном учреждении должна преобладать культура роли,

³⁸ Перевалова О. С., Саратова Ф. В. Алгоритмы стимулирования персонала на предприятиях с различными типами организационных культур // Проектное управление в строительстве. 2020. № 3. С. 120. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44420622>

³⁹ Глякина Т. Е. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2020. № 3. С. 65. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42735423>

⁴⁰ Дагаева Е.А. Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2015. № 1(21). С. 95–97. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-izucheniyu-organizatsionnoy-kultury-vuza>

особенностями которой являются жесткая регламентация труда и четкое разделение функций.

В процессе формирования и реализации организационной культуры муниципального учреждения декларируемые государством принципы должны находить свое отражение не только в нормативных актах, но и в повседневном поведении сотрудников, а также в их языке. Эти элементы становятся основой для создания желаемого образа служащего, который в свою очередь влияет на формирование имиджа самого муниципального учреждения.

Каждое действие, слово и взаимодействие сотрудника с коллегами, руководством или гражданами способствует формированию этого образа.

Общие принципы, закрепленные в законодательных и нормативно-правовых актах, играют ключевую роль в установлении приоритетов и ориентиров деятельности муниципальных учреждений. Принципы, такие как служение обществу, приоритет прав и свобод человека, стабильность службы и другие, являются основой для эффективной работы государственных органов. Они служат четкими ориентирами, которые направляют деятельность муниципальных служащих и помогают снижать неопределенность в их представлениях о своих обязанностях и ролях.

Существует два основных метода диагностики организационной культуры:

- идеографический, в основе которого лежат качественные методы (анализ документов, глубинное интервью, включенное наблюдение и т.д.);
- формализованный – количественные методы, позволяющие определить содержательную сторону организационной культуры.

Рассмотрим инструмент оценки организационной культуры (OCAI), разработанный Камероном К. и Куинном Р., который позволяет получить общий профиль культуры организации. Инструмент OCAI четко определяет, что представляет собой нынешняя организационная культура, какой она должна быть предпочтительно или в будущем.

Исследователями Камероном К. и Куинном Р. предложена своя модель диагностики организационной культуры, основанная на конструкции конкурирующих ценностей, которая вызывает особый интерес из-за своей простоты и в то же время глубины анализа культуры⁴¹. Рассмотрим ее подробнее.

Инструмент оценки организационной культурыOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) базируется на двух ключевых шкалах, которые отражают континуум критериев эффективности организации: стабильность и целостность/гибкость и дискретность, а также внутренняя ориентация/внешняя направленность. Эти шкалы позволяют исследовать, как организация адаптируется к изменениям и насколько она ориентирована на внутренние процессы или внешние вызовы.

С помощью этого инструмента проводится диагностика степени доминирования различных ценностей среди сотрудников, относящихся к определенным аспектам рабочей среды. Результаты диагностики отображаются графически в виде профиля организационной культуры, который позволяет наглядно зафиксировать предпочтения сотрудников по каждому из четырех типов культур, предложенных авторами концепцииOCAI (рисунок 2).



Рисунок 2 - Рамочная конструкция конкурирующих ценностей⁴²

⁴¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 015. С.49– Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

⁴² Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под

Типология организационных культур включает четыре основные типа, каждый из которых характеризуется уникальными чертами. Клановая культура акцентирует внимание на сплоченности, доверии и коллективной работе, с высокой степенью вовлеченности сотрудников и ориентацией на командное вознаграждение и развитие. Адхократическая культура ориентирована на инновации и гибкость, поощряет риск и предпринимательский подход, с акцентом на творческую деятельность и адаптацию к внешним изменениям. Иерархическая культура строится на соблюдении строгих правил и процедур, с ярко выраженной иерархией и механизмах контроля. Рыночная культура фокусируется на результатах, операционных издержках и лидерстве на рынке, с ориентацией на достижение целей и превосходство над конкурентами. Для оценки текущей культуры в организации используется анкета, результаты которой помогают определить предпочтительный тип культуры и выработать стратегию для улучшений.

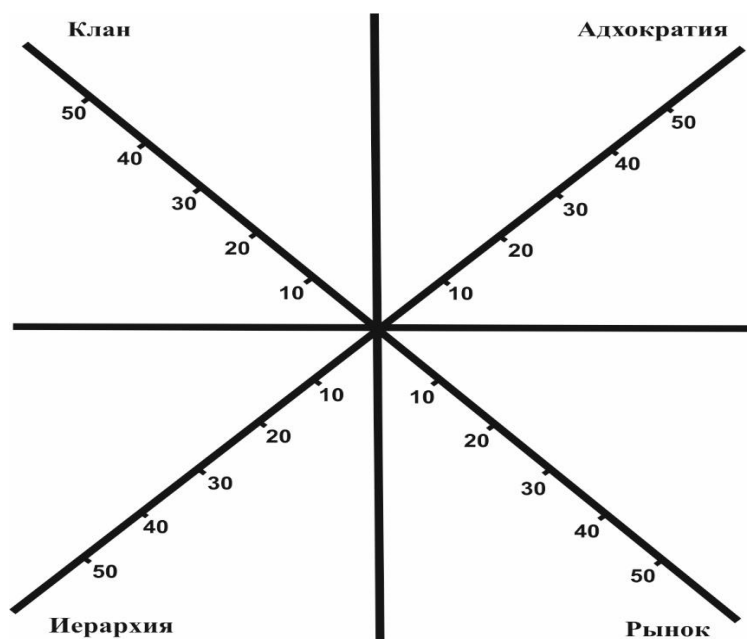


Рисунок 3 – Координатное поле для построения профиля организационной культуры⁴³

науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. С.49– Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

⁴³ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под

Для определения типа культуры предлагается ответить на шесть вопросов. В каждом вопросе четыре варианта ответа, которые представляют собой утверждения, характеризующие определенный тип культуры. Так как в существующих организациях встречаются несколько типов культуры, верными могут быть несколько ответов. Поэтому ответ выражается в распределении 100 % между четырьмя вариантами.

Отвечать на вопросы необходимо два раза, первый раз исходя из нынешнего состояния организации, второй раз, описывая предпочтительные характеристики. Далее необходимо внести средние оценки каждого из вариантов в форму диаграммы, представленной на рисунке 3.

По результатам ответов, в каждой категории утверждений в отдельности, отмечаются точки, которые в дальнейшем необходимо соединить общей линией, чтобы получилась четырехсторонняя фигура⁴⁴.

После заполнения профилей можно приступить к их интерпретации по шести разрезам сравнения в организации.

В результате проведенного, К. Камероном и Р. Куином, исследования, в котором приняло участие более тысячи организаций, была построена диаграмма профиля усредненной организационной культуры (рисунок 4).

науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. С.49– Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

⁴⁴ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. С.103– Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

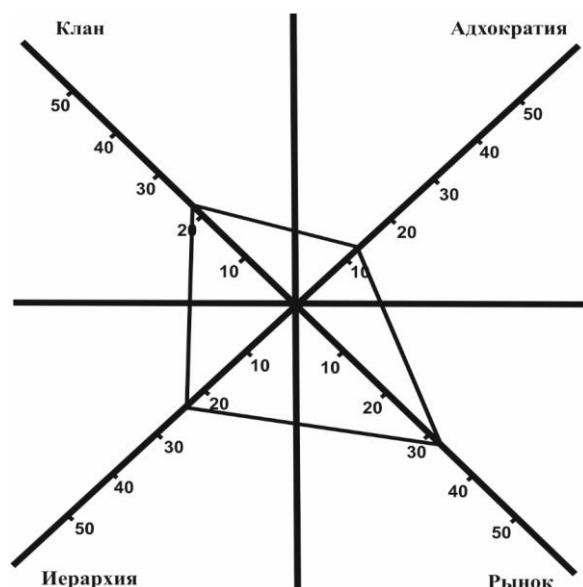


Рисунок 4 - Диаграмма усредненной культуры более чем для 1000 организаций⁴⁵

Представленные на этой диаграмме усредненной организационной культуры не являются, конечно, каким-то идеалом. Они всего лишь демонстрируют усреднение.

Из анализа приведенных положений можно сделать выводы:

- теоретическая база исследования организационной культуры муниципальной службы находится на стадии становления. В то же время для прикладной социологии важным является вопрос разработки методов сбора и анализа данных, которые позволят точно охарактеризовать существующую организационную культуру. Это включает в себя не только идентификацию основных ценностей и норм, но и оценку их влияния на деятельность муниципальных служащих и общие результаты работы органа местного самоуправления;

- организационная культура муниципальной службы представляет собой философию, которая определяет не только смысл существования органа местного самоуправления, но и его отношение как к муниципальным

⁴⁵ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. С.49 – Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

служащим, так и к населению. Это совокупность моральных и социальных ценностей, отражающихся в внутренней атмосфере муниципального органа, а также в его взаимодействии с внешней средой. Важным элементом является также система ориентиров, которые лежат в основе формирования целей местного самоуправления и способов их достижения. Организационная культура также включает в себя принципы взаимодействия сотрудников внутри коллектива, способствующие эффективной работе и гармонии в организации;

- организационная культура представляет собой совокупность основных предположений, которые разделяются членами организации и влияют на их поведение. Эти предположения отражаются в заявленных ценностях, которые служат ориентирами для сотрудников. Ценностные ориентации передаются через различные символы, а также через материальные и духовные элементы внутриорганизационного окружения. Организационная культура является сложной системой, включающей как осознанные, так и часто неосознанные предположения, которые принимаются на веру и разделяются всеми членами коллектива, создавая тем самым уникальную атмосферу и подход к работе в организации.

Субъективная организационная культура представляет собой восприятие муниципальными служащими ценностей, существующих в организации. Эти ценности формируют социальную установку, состоящую из двух ключевых компонентов. Первый элемент — когнитивный, который отражается в представлениях сотрудников о принципах работы организации и отношениях между ее членами. Эти представления могут быть как дескриптивными, так и оценочными, в том числе эмоциональными или аффективными. Второй элемент — конативный, заключающийся в формировании моделей поведения, как в профессиональной деятельности, так и в коммуникации сотрудников, что влияет на их действия и взаимодействие с коллегами.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА

2.1 Характеристика Администрации Угловского района

Администрация Угловского района является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 06.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Адрес Администрации Угловского района: 658270, Угловский район, с. Угловское, ул. Ленина, 38.

Угловский район расположен в южной части Алтайского края, занимает площадь 4844 кв.км (около 2,9 % площади Алтайского края). На юге район граничит с Республикой Казахстан (протяженность границы 203,2 км). Районный центр – с. Угловское находится на расстоянии 370 км к югу-западу от г. Барнаула и 100 км от г. Рубцовска.

Угловский район административно объединяет 7 сельских поселений, включающих 24 сельских населенных пункта.

Организационная структура Администрации Угловского района, представленная в Приложении 1 является иерархической, для которой характерна жесткая иерархия власти, формализация используемых правил и процедур, централизованное принятие решений, узко определенная ответственностью в деятельности.

Данная структура имеет линейно-функциональную разновидность, которая характеризуется тем, что каждое подразделение возглавляет руководитель, который наделяется необходимыми полномочиями и

осуществляет единоличное руководство всеми подчиненными ему сотрудниками, сосредотачивая при этом в своих руках все функции управления. Сам руководитель непосредственно подчиняется руководителю высшего уровня.

Глава района является высшим должностным лицом исполнительной власти, ответственным за ее осуществление на территории муниципального Угловского района.

Глава района руководит деятельностью администрации на принципах единоначалия и несет полную ответственность за осуществление ее полномочий.

Глава района осуществляет общее руководство данным органом муниципального управления, координирует работу всей администрации и отдельных ее подразделений, осуществляет контроль деятельности администрации.

Глава района избирается районным Советом депутатов на открытой сессии из числа кандидатов, представленных конкурсной комиссией по результатам конкурса и осуществляет свои полномочия на постоянной основе.

Глава района представляет районному Совету депутатов ежегодные отчеты о результатах своей деятельности, деятельности Администрации района и иных подведомственных ему органов местного самоуправления, в том числе о решении вопросов, поставленных районным Советом депутатов.

Заместитель главы Администрации района осуществляют функции в соответствии с распределением обязанностей, установленным главой района, выполняют поручения главы района.

Также элементом структуры Администрации Угловского района являются различные структурные подразделения администрации, находящиеся в подчинении Главы района, его заместителя или в подчинении друг друга.

Кроме того, структура Администрации Угловского района включает в себя совещательные органы коллегиального характера, различающиеся по

отраслям муниципального управления.

Администрация Угловского района является органом, который призван осуществлять практическую реализацию решений представительного органа муниципального управления и собственных управленческих решений.

Кроме того, Администрация Угловского района осуществляет отдельные государственные полномочия в соответствии с законодательством Российской Федерации, Алтайского края, соглашениями о передаче части полномочий с органами местного самоуправления отдельных поселений, входящими в состав Угловского района.

Основным направлением деятельности Администрации Угловского района является организация на территории муниципального образования реализации задач по решению вопросов местного значения, осуществлению отдельных государственных полномочий в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В своей деятельности Администрация Угловского района выполняет следующие функции:

- составление и рассмотрение проекта бюджета муниципального района, утверждение и исполнение бюджета муниципального района, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета муниципального района;

- организация в границах муниципального района электро- и газоснабжения поселений, в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

- установление, изменение и отмена местных налогов и сборов муниципального района;

- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности муниципального района;

- осуществление утверждения муниципальных программ;

- осуществление функций направленных на наделение имуществом

муниципальных предприятий и учреждений, а также контроль за его использованием;

- осуществление полномочий собственника муниципального имущества;
- формирование необходимых условий для осуществления развития сельского хозяйства;
- контроль за режимом работы муниципальных организаций торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения;
- формирование необходимых условий для предоставления транспортных услуг населению района;
- осуществление утверждения и реализации муниципальных программ в сферах энергосбережения и повышения энергетической эффективности;
- осуществление регулирования тарифов на подключение к системе коммунальной инфраструктуры;
- создание условий для оказания медицинской помощи населению на территории муниципального района;
- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях.

Для работников Администрации Угловского района устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов, с двумя выходными днями (суббота и воскресенье). В соответствии с трудовым законодательством продолжительность рабочего дня, непосредственно предшествующего нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

При совпадении выходного и нерабочего праздничного дней перенос выходного дня осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

В Администрации Угловского района муниципальным служащим предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск с сохранением замещаемой

должности муниципальной службы и денежного содержания (среднего заработка), который реализуется в соответствии с графиком отпусков, утвержденным руководителем.

График отпусков составляется ежегодно в отделе кадров не позднее чем за две недели до начала очередного календарного года и доводится до сведения всех муниципальных служащих. Работникам ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется продолжительностью 28 календарных дней.

Муниципальным служащим денежное содержание (заработная плата) выплачивается в следующие сроки: 15 числа за первую половину расчетного месяца за фактически отработанное время и 30 числа расчетного месяца - окончательный расчет за отработанный месяц, а также иные выплаты, предусмотренные законодательством Российской Федерации, служебным контрактом, трудовым договором. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим днем выплата производится накануне этого дня.

Выплата денежного содержания за период ежегодного оплачиваемого отпуска производится не позднее 10 календарных дней до начала отпуска. Оплата отпуска работникам производится не позднее, чем за 3 дня до его начала.

Инструкция по технике безопасности Администрации Угловского района - это внутренний нормативный акт, который определяет правила поведения сотрудников во время работы.

Инструкция по технике безопасности детализирует правила осуществления первичного инструктажа сотрудников, а также доведения до их сведения иной важной информации. Под роспись работника доводятся правила поведения на рабочем месте и правила соблюдения необходимой техники безопасности.

Также данной инструкцией устанавливаются ответственные за противопожарную безопасность. Все сотрудники Администрации Угловского

района подлежат ознакомлению с информацией о сертификации их рабочих мест, а также правилами пользования периферийным и иным техническим оборудованием, вверенным им в связи с исполнением трудовых функций.

Инструкция по технике безопасности также подлежит хранению непосредственно на рабочем месте каждого сотрудника.

Каждый муниципальный служащий Администрации Угловского района обязан:

- пользоваться исправными выключателями, розетками, вилками, патронами и другими электроприборами;
- не оставлять без присмотра включенное оборудование и электроприборы, отключать электрическое освещение (кроме аварийного) по окончании работы;
- при использовании в работе горючих и легковоспламеняющихся веществ убирать их в безопасное в пожарном отношении место, не оставлять использованный обтирочный материал в помещении по окончании работы;
- соблюдать действующие Правила противопожарного режима в Российской Федерации.

Правилами внутреннего трудового распорядка определяется продолжительность ежедневной работы, время начала и окончания ежедневной работы, время начала и окончания перерыва для отдыха и питания, продолжительность еженедельного непрерывного отдыха, порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, порядок приема и увольнения работников, поощрений за успехи в работе и взысканий за нарушения трудовой дисциплины.

Правила внутреннего трудового распорядка в Администрации Угловского района являются обязательными для всех структурных подразделений.

В правила внутреннего трудового распорядка включаются разделы:

1. Общие положения.
2. Порядок приема и увольнения работников.

3. Основные обязанности администрации.
4. Основные обязанности работников.
5. Рабочее время и его использование.
6. Поощрения за успехи в работе.
7. Взыскания за нарушения трудовой дисциплины.

В Администрации Угловского района строго соблюдаются Правила внутреннего трудового распорядка и инструкции по охране труда и технике безопасности. За нарушение (невыполнение) требований нормативных актов об охране труда сотрудник привлекается к дисциплинарной, а в соответствующих случаях - материальной и уголовной ответственности в порядке, установленном законодательством РФ, локальными нормативными актами.

Таким образом, Администрация Угловского района отвечает за реализацию исполнительной власти на территории данного муниципального образования.

2.2 Характеристика кадрового состава в Администрации Угловского района

Общий отдел Администрации Угловского района выполняет широкий спектр функций, связанных с организацией административной и кадровой работы. Основные направления деятельности отдела включают кадровую работу, документационное обеспечение, организационно-административную деятельность и мониторинг трудовой дисциплины.

В рамках кадровой работы отдел занимается ведением учета персонала, организацией и проведением мероприятий по подбору, приему, переводу и увольнению сотрудников в соответствии с действующим законодательством, подготовкой документов для оформления трудовых договоров, приказов по личному составу, организацией обучения, повышения квалификации и аттестации сотрудников, а также ведением личных дел и кадровой

документации. В части документационного обеспечения отдел контролирует соблюдение делопроизводства, включая регистрацию, учет и хранение документов, обеспечивает своевременный и качественный документооборот внутри администрации и формирует архивные документы.

Организационно-административная деятельность включает подготовку и координацию совещаний, заседаний и мероприятий, проводимых администрацией, а также взаимодействие с другими структурными подразделениями и внешними организациями по вопросам, входящим в компетенцию отдела. Мониторинг трудовой дисциплины охватывает контроль за соблюдением сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, учет рабочего времени, отпусков, командировок и больничных листов. Общий отдел играет ключевую роль в поддержании эффективного функционирования администрации, обеспечивая кадровую устойчивость, организацию работы с документами и координацию взаимодействия между подразделениями.

Для того чтобы оценить действующую систему управления персоналом в Администрации Угловского района, прежде всего, необходимо рассмотреть кадровый состав персонала администрации.

В таблице 4 приведены данные структуры кадрового состава администрации за последние три года.

Таблица 4 – Анализ движения персонала Администрации Угловского района за 2021-2023 гг., чел.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г. к 2021 г., %	2023 г. к 2022 г., %
Среднесписочная численность за год, чел.	103	108	109	103,3	100,5
Принято в течение года	6	8	6	100,0	75,0
Выбыло в течение года	2	3	2	100,0	66,7
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,07	0,05	100,0	71,4
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,02	0,01	100,0	50,0
Коэффициент текучести	1,9	2,7	1,8	94,7	66,6

Как демонстрируют данные таблицы 4, за три года среднесписочная численность сотрудников администрации находится примерно на одном уровне, это говорит о том, что ни спада, ни подъема в администрации не наблюдается. В администрации ведется планомерная работа по сохранению состава персонала. Коэффициент текучести находится на оптимальном уровне и существенно за анализируемый период не изменяется. Количество служащих и специалистов в 2023 г. по сравнению с 2021 г. не претерпело практически никаких изменений. Штат сотрудников вырос на 6 человек. Кроме того, можно заметить изменение в численности старших и младших должностей муниципальных служащих: с 2022 по 2023 гг. 7 младших муниципальных служащих были переведены в должность старших.

Хотелось бы отметить, что основными причинами увольнения по собственному желанию сотрудников администрации за исследуемый период явились: высокая интенсивность труда; ненормированность рабочего времени; неудовлетворенность заработной платой.

Все эти проблемы служат, негативным отзывом о работе в администрации к чему приводит текучесть кадров и маленький прирост молодых кадров.

На рисунке 5 представлен возрастной состав администрации.

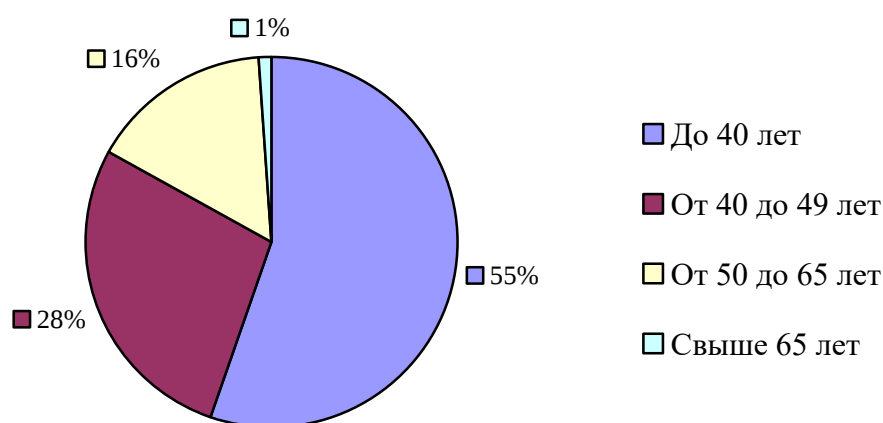


Рисунок 5 – Распределение персонала Администрации Угловского района за 2023 г. по возрасту, %

Исходя из данных рисунка 5 видно, что в администрации отмечается не значительный прирост молодых специалистов. Так же мы можем увидеть, что большую часть персонала составляют сотрудники в возрасте до 40 лет (на их долю приходится 55%) и в возрасте от 40 до 49 лет (28%).

Примечательно, что в Администрации Угловского района около 70% персонала – женщины, о чем свидетельствуют данные рисунка 6.

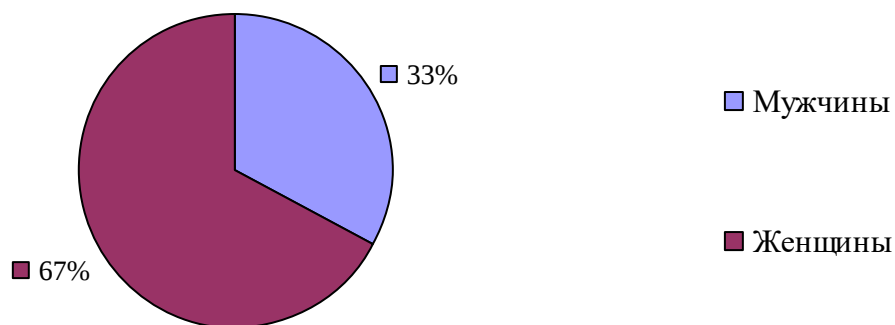


Рисунок 6 – Распределение персонала Администрации Угловского района за 2023 г. по половому признаку, %

На рисунке 7 представлены данные о стаже работы в администрации за 2023 г.

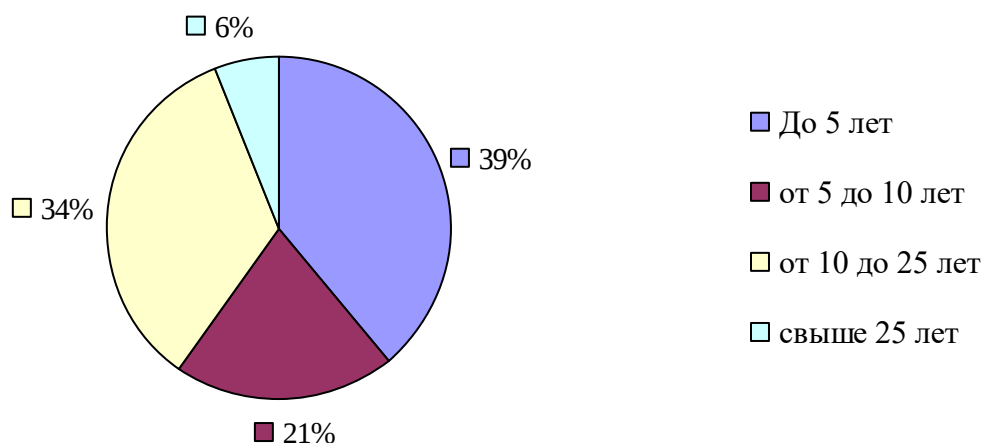


Рисунок 7 – Распределение персонала Администрации Угловского района за 2023 г. по стажу муниципальной службы, %

По стажу муниципальной службы персонал администрации, исходя из

рисунка 7, распределился следующим образом: наибольшую часть составляют муниципальные служащие со стажем работы менее 5 лет (38,8 %) и от 10 до 25 лет (34,3%).

Уровень образования персонала администрации показан на рисунке 8.

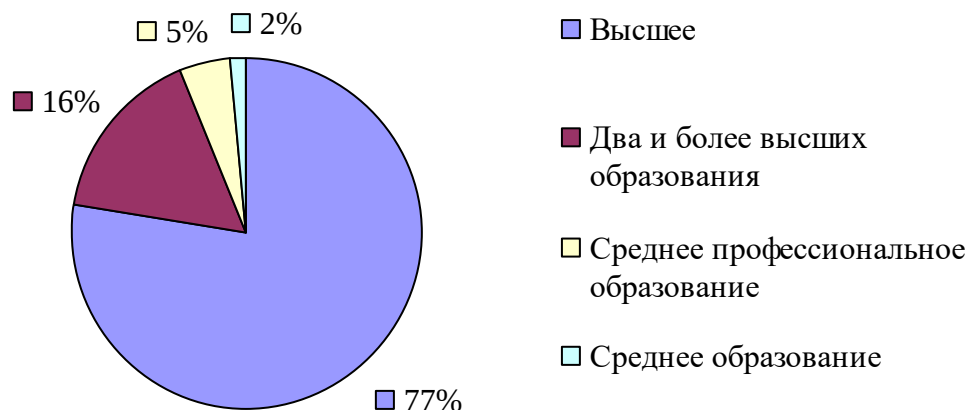


Рисунок 8 – Распределение персонала Администрации Угловского района за 2023 г. по уровню образования, %

Данные рисунка 8 показывают, что высшее образование имеют 94,7 % муниципальных служащих, в том числе 16,6 % – два и более высших.

2.3 Анализ организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района

В Администрации Угловского района применяется демократический (или коллективный) стиль управления, при котором решения принимаются на основе коллективного обсуждения, с учетом мнений и предложений сотрудников. Такой подход, ориентированный на «максимум демократии», способствует созданию атмосферы вовлеченности и участия. Выполнение решений контролируется как руководителем, так и самими сотрудниками, что обеспечивает «максимум контроля». Руководитель проявляет внимание и заботу о персонале, учитывая их потребности и особенности. Демократический стиль

управления считается наиболее эффективным, поскольку способствует принятию обоснованных решений, повышению производительности, инициативности и активности работников, а также создает благоприятный психологический климат в коллективе, что усиливает сплоченность и удовлетворенность сотрудников своей работой и принадлежностью к коллективу.

В Администрации Угловского района деятельность ориентирована на достижение целей и расширение числа заинтересованных сторон, однако основной недостаток существующей организационной культуры заключается в значительных затратах энергии и времени.

Независимо от используемого стиля руководства мотивация сотрудников – один из важнейших факторов повышения производительности труда, улучшения качества продукции.

В Администрации Угловского района стиль руководства проявляется через отношение руководителя к своим подчиненным, что, в свою очередь, оказывает влияние на поведение сотрудников. Однако в данном случае не всегда учитывается, что стиль руководства может оказывать значительное влияние на управление поведением людей. Несмотря на то, что основная ответственность за поведение лежит на самих подчиненных, именно руководство задает общие ориентиры и направления, которые могут либо поддерживать, либо ограничивать проявление инициативы и активности работников.

Для мотивации труда сотрудников в администрации Угловского района применяется разнообразный набор средств. Это включает профессиональное обучение, участие в ознакомительных турах, оплату медицинской страховки, дополнительные выплаты к ежегодному отпуску, вручение грамот и благодарностей, а также размещение фотографий сотрудников на доске почета. Такой подход помогает стимулировать работников, повышая их удовлетворенность и вовлеченность в рабочий процесс.

Администрация Угловского района сохраняет консерватизм в подходах к

продаже и взаимодействию с клиентами. Изменения касаются в основном офисных интерьеров, однако стиль обслуживания, который был принят изначально и доказал свою успешность, остается неизменным. Это свидетельствует о стабильности и приверженности, проверенным методам работы, несмотря на возможные изменения в других аспектах деятельности.

Целью проведенного исследования является изучение организационной культуры по методике Камерона К. и Куинна Р. (OCAI) в Администрации Угловского района, которая позволяет выявить теоретические основы типологии корпоративных культур, выяснить, как построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, определяющих тот или иной тип учреждения (Приложение 2).

В ходе исследования были опрошены 42 сотрудника Администрации Угловского района.

Сотрудникам Администрации Угловского района предлагалась анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что Камерон К. и Куинн Р. предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения организационной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «теперь»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительно»).

В результате анкетирования были построены профили элементов организационной культуры.

Общий профиль организационной культуры показывает, что в настоящее время в Администрации Угловского района преобладает клановый тип культуры (35 ед.) (рисунок 9).

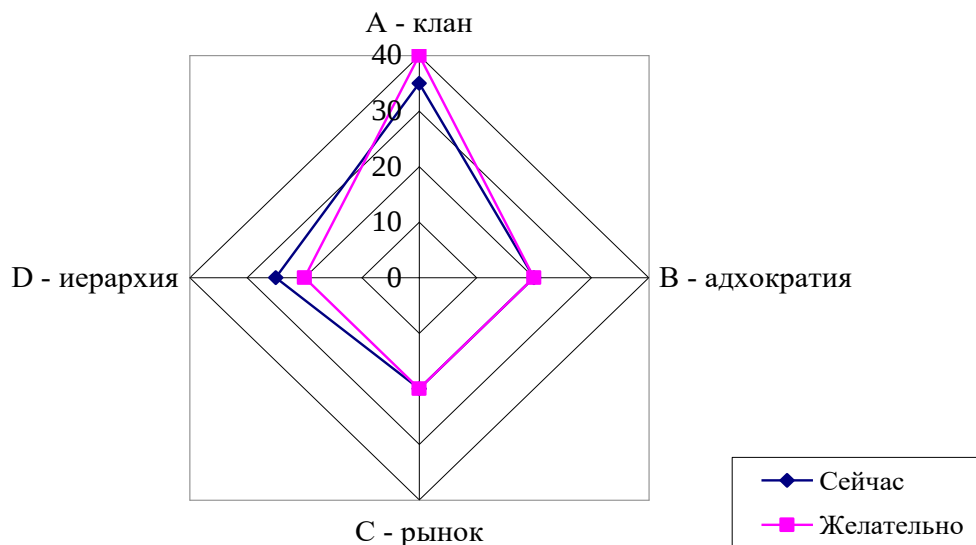


Рисунок 9 - Общий профиль организационной культуры Администрации
Угловского района

Для данного типа культуры характерна комфортная обстановка в коллективе. Сплочению коллектива способствуют постоянное общение друг с другом, так как все работают в одном небольшом помещении. Перед сотрудниками ставятся цели и задачи, регулярное выполнение которых способствует материальному поощрению.

Значения культур «адхократия», «рынок» и «иерархия» примерно равны между собой и составляют: адхократия и рынок по 20 ед., иерархия – 25 ед.

Значительных различий между желаемым и нынешним состоянием организационной культуры нет.

Но наблюдаются незначительные сдвиги по «иерархии» и «клану» по 5 ед., что в «желаемом» виде составляет 20 и 40 ед. соответственно. Показатели «рынок» и «адхократия» составляют по 20 ед. каждый. Это свидетельствует о том, что работники хотят меньше следовать строгим правилам и процедурам, а больше чувствовать себя частью дружной команды.

По профилю «Стиль лидерства» видно, что преобладающим типом

организационной культуры является клановая и рыночная культуры (рис. 10).

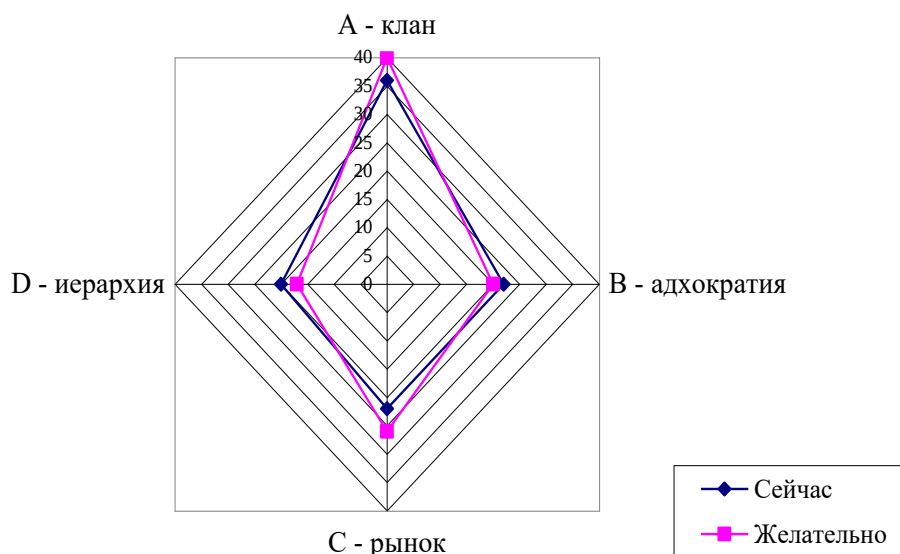


Рисунок 10 - Профиль элемента организационной культуры – «Стиль лидерства» Администрации Угловского района

Разница в клановой культуре между «сейчас» (34,5 ед.) и «желательно» (39 ед.) составила 4,5 ед. рынок «сейчас» 22,5 ед. и «желательно» 26 ед. равна – 3,5 ед. Для данной организации кланового типа характерна дружественная обстановка в коллективе, его сплоченность, преданностью.

На рисунке 11 представлен профиль элемента организационной культуры – «Управление работниками». Разница между адхократией «сейчас» – 23 ед. и «желательно» – 19 ед. равна 4 ед., а между иерархией «сейчас» – 20,5 ед. и «желательно» – 15 ед. равно 5,5 ед. Из этого следует сделать вывод, что идет снижение иерархии и адхократии в пользу рынка и клановой культуры. Отклонения по данному профилю наиболее выражены, чем на графиках остальных профилей. Стиль лидерства не совсем совпадает с тем, каким на самом деле хотят видеть сотрудники своего руководителя.

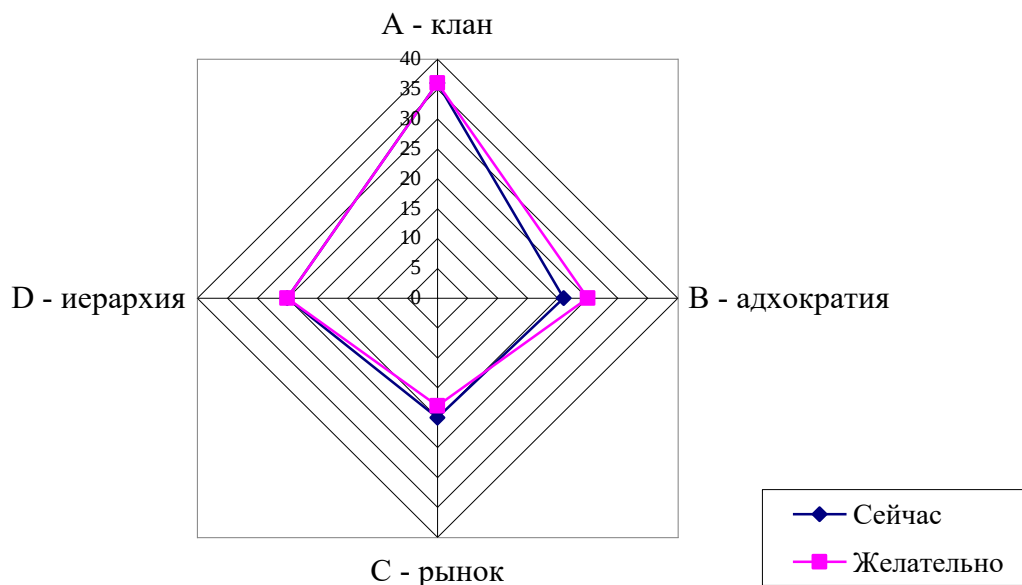


Рисунок 11 - Профиль элемента организационной культуры – «Управление работниками» Администрации Угловского района

При дальнейшем рассмотрении графиков видно, что преобладающим типом организационной культуры является клановая культура. Разница в клановой культуре между «сейчас» – 34,5 ед. и «желательно» – 33 ед. равна 1,5 ед.; адхократия «сейчас» – 22,5 ед. и «желательно» – 25 ед. равна -2,5 ед.; рынок «сейчас» – 20 ед. и «желательно» – 18 ед. равна 2 ед.; иерархия «сейчас» – 23 ед. и «желательно» – 24 ед. равно -1 ед. Из этого следует сделать вывод, что идет снижение иерархии и адхократии в пользу рынка и клана.

Рассматривая клановый тип организационной культуры, следует отметить, что критериями успеха будут являться здоровый внутренний климат и забота о людях, единство и сплоченность членов коллектива, их восприимчивость к нуждам клиентов.

Также, Администрация Угловского района оказывает помощь своим сотрудникам в деле улучшения показателей их деятельности, расширения сферы компетентности и обретения благоприятных возможностей для личного развития.

В результате проведенного исследования было выявлено, что по всем профилям наблюдается преобладание кланового типа культуры. Это означает, что Администрация Угловского района представляет собой комфортное рабочее пространство, где сотрудники объединены общими ценностями и интересами.

Результаты диагностики организационной культуры в Администрации Угловского района показывают, что в целом система функционирует эффективно. Однако выявлена необходимость в разработке и внедрении мероприятий, направленных на улучшение системы внутренних коммуникаций, а также на повышение уровня адаптации новых сотрудников, их профессионального обучения и более активного вовлечения в рабочий процесс. Это позволит усилить взаимодействие внутри коллектива и повысить общую продуктивность и удовлетворенность работников.

Далее проведем анализ управления персоналом в Администрации Угловского района.

Законодательством определено, что муниципальный служащий обязан повышать квалификацию не реже одного раза в три года (п. 3 ст. 5 Федерального закона от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»). Отметим, что данное правило предусмотрено и для государственных служащих (п. 5 ст. 62 Федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»). Повышение квалификации может осуществляться чаще, т.к. современное законодательство постоянно подвергается изменению.

Процедура повышения квалификации строго определена. На первом этапе в Администрации Угловского района уполномоченные лица из числа кадровых работников составляют перечень актуальные программ. Данный перечень рассылается в структурные подразделения, где формируются списки муниципальных служащих, которые желают пройти обучение. В первую очередь повышение квалификации проходят те муниципальные служащие, у которых истекает трехгодичный срок. В противном случае они не смогут

продолжить трудовую деятельность в Администрации Угловского района.

В Администрации Угловского района используются различные формы повышения квалификации:

- курсы повышения квалификации;
- семинары-практикумы;
- обучающие семинары;
- участие в совещаниях, конференциях различного уровня;
- изучение и обмен опытом работы.

После окончания повышения квалификации, вне зависимости от формы, муниципальный служащий должен составить отчет о пройденном обучении, а также поделиться полученными знаниями и опытом с другими муниципальными служащими, которые выполняют схожие функции в Администрации Угловского района. С этой целью в Администрации Угловского района довольно часто организуются «круглые столы».

Ещё одним элементом управления персоналом в Администрации Угловского района является процесс аттестации персонала.

В 2023 году аттестацию прошли 45 служащих Администрации Угловского района, решениями аттестационных комиссий все признаны соответствующими замещаемым должностям. 3 государственным служащим, в рамках аттестации даны рекомендации (по включению в кадровый резерв, резерв управленческих кадров, поощрению за достигнутые успехи в работе, по улучшению знаний законодательства о муниципальной службе, по направлению муниципального служащего на повышение квалификации). Примечательным является то, что достаточно малый процент (около 16%) от общего количество аттестуемых, рекомендуют включать в кадровый резерв и отправить на обучение.

Таблица 5 - Сравнительные показатели аттестации муниципальных служащих Администрации Угловского района за 2021–2023 годы

Показатели	2021 год	2022 год	2023 год
Количество аттестованных служащих	50	48	45
Признаны соответствующими замещаемым должностям	50	47	45

Продолжение таблицы 5

Даны рекомендации (всего)	8	7	3
Рекомендации по включению в кадровый резерв	10% (5)	12% (6)	16% (7)
Рекомендации по направлению на повышение квалификации	12% (6)	10% (5)	16% (7)
Рекомендации поощрить за успехи в работе	5% (3)	6% (3)	4% (2)

В течение трехлетнего периода общее количество аттестованных сотрудников постепенно снижалось: с 50 человек в 2021 году до 45 человек в 2023 году. Это может быть связано с естественным сокращением штата или изменением численности служащих, подлежащих аттестации, и требует дальнейшего изучения причин.

Признание служащих соответствующими занимаемым должностям стабильно остается на высоком уровне, приближающемся к 100%. Это свидетельствует о качественном подходе к подбору и подготовке кадров. Тем не менее, количество рекомендаций, выдаваемых аттестационными комиссиями, заметно сократилось: с 8 рекомендаций в 2021 году до 3 в 2023 году.

Интерес представляет рост доли рекомендаций по включению служащих в кадровый резерв и направлению их на повышение квалификации. Если в 2021 году такие рекомендации получили 10–12% аттестуемых, то в 2023 году эта доля возросла до 16%. Это может говорить о повышении внимания к перспективным сотрудникам и необходимости их дальнейшего профессионального развития для эффективного выполнения задач, стоящих перед муниципальной службой.

Одновременно с этим наблюдается снижение доли рекомендаций поощрить сотрудников за достигнутые успехи в работе: с 5% в 2021 году до 4% в 2023 году. Такой показатель может указывать на необходимость пересмотра критериев оценки результатов труда и подходов к материальному и нематериальному стимулированию сотрудников.

В ходе исследования было выявлено, что в Администрации Угловского района проблемной сферой является проведение аттестации муниципальных

служащих. Руководящий состав Администрации Угловского района довольно формально подходит ко всему процессу аттестации. Характеристика аттестуемых лиц поверхностно отражает проблемные моменты в их работе, соответственно у аттестуемого нет возможности улучшить свою работу.

Далее рассмотрим следующий элемент управления персоналом в Администрации Угловского района – систему мотивации и стимулирования.

В Администрации Угловского района применяется два вида материального стимулирования трудовой деятельности:

1. Оплата труда, которая начисляется на основе тарифных ставок и должностных окладов. Выплата заработной платы является важнейшим средством стимулирования, направленного на обеспечение добросовестной работы.

2. Система премирования, включающая в себя доплаты и надбавки на основании локальных правовых актов.

Ежемесячная надбавка за особые условия службы входит в состав денежного содержания муниципальных служащих и направлена на повышение их заинтересованности в результатах работы. Премия за выполнение сложных задач выплачивается в рамках фонда оплаты труда, как за общие достижения Администрации, так и за успехи отдельных сотрудников.

При ежегодном отпуске выплачивается компенсация в размере двух должностных окладов. Материальная помощь предоставляется один раз в год в пределах фонда оплаты труда и составляет один оклад.

Все дополнительные выплаты включаются в расчет средней заработной платы согласно законодательству Российской Федерации.

Помимо указанных мер поощрения и стимулирования труда в Администрации Угловского района применяются такие виды поощрения как публичное объявление благодарности; награждение подарком, имеющим художественную или материальную ценность; награждение Почетной грамотой или Благодарственным письмом; представление к званию «Лучшего по

профессии».

Для повышения эффективности управления персоналом в Администрации Угловского района мы решили провести исследование, направленное на выявление сильных и слабых сторон системы управления кадрами. В рамках данного исследования был разработан опрос, адресованный сотрудникам Администрации. Основная задача – получить обратную связь о процессах повышения квалификации, аттестации, мотивации и адаптации кадров.

Опрос охватывает аспекты, связанные с профессиональным ростом, удовлетворенностью работой, организацией взаимодействия внутри коллектива, а также выявляет ключевые проблемы, которые могут препятствовать эффективности управления персоналом (см. Приложение 3).

Анкета была анонимной, чтобы обеспечить искренность ответов. В исследовании приняли участие 42 муниципальных служащих, представляющих различные структурные подразделения. Результаты опроса станут основой для разработки предложений по улучшению управления персоналом.

На основе данных, представленных в таблицах, можно выделить следующие тенденции:

1. Процессы повышения квалификации. Большинство сотрудников (83%) считают доступные формы повышения квалификации удовлетворительными. Однако 26% респондентов отмечают, что их участие в обучающих мероприятиях ограничивается трехгодичным сроком, без учета реальной потребности в обновлении знаний. Это указывает на необходимость более гибкого подхода к планированию профессионального обучения.

2. Аттестация персонала. Хотя большинство сотрудников признало процесс аттестации соответствующим требованиям, 24% опрошенных выразили недовольство формальным подходом. Это подтверждает выявленную проблему поверхностного анализа деятельности аттестуемых. Для улучшения ситуации необходимо разработать более детальные критерии оценки и привлечь

независимых экспертов для проведения аттестаций.

3. Система мотивации и стимулирования. Среди респондентов 71% удовлетворены системой материального поощрения, но 38% отметили недостаток моральной мотивации, включая отсутствие карьерного роста. Это свидетельствует о необходимости внедрения карьерограмм и программ наставничества, которые помогут младшим сотрудникам видеть перспективы развития.

4. Текучесть кадров и привлечение молодых специалистов. 48% опрошенных отметили высокую трудовую нагрузку как причину неудовлетворенности работой. Также был выявлен недостаточный прирост молодых специалистов, что подтверждает необходимость совершенствования программ адаптации и повышения привлекательности работы в администрации.

5. Внутренние коммуникации. Несмотря на удовлетворительную организацию взаимодействия, 29% респондентов указали на сложности в коммуникации между подразделениями. Это подчеркивает необходимость внедрения мероприятий для улучшения внутренних коммуникационных процессов, таких как тренинги по командообразованию и более активное использование корпоративных информационных систем.

Таким образом, по результатам изложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Результаты диагностики организационной культуры в Администрации Угловского района свидетельствуют о том, что она достаточно эффективна, однако есть необходимость в разработке и реализации мер, направленных на оптимизацию системы внутренних коммуникаций, а также адаптации, профессионального обучения и вовлечения сотрудников муниципального учреждения в рабочий процесс.

2. Администрации Угловского района управление персоналом осуществляется на должном уровне; действует отработанная система подбора, обучения и расстановки кадров; налажена аттестация персонала, существуют

меры материального и морального поощрения сотрудников.

Система мотивации и стимулирования сотрудников в Администрации Угловского района можно охарактеризовать как высокоэффективную. Большинство работников удовлетворены уровнем оплаты труда, что свидетельствует о хорошей организации финансовой политики учреждения. Руководство придает важность не только качеству выполнения задач, но и скорости их исполнения, что позволяет достигать оптимальных результатов в работе.

В Администрации Угловского района применяется комбинированная система оплаты труда, которая включает не только фиксированный базовый оклад, но и премиальные выплаты, зависящие от результатов работы. Такая система позволяет гибко подходить к поощрению сотрудников за достижения и выполнение дополнительных задач, а также способствует созданию конкурентной и мотивированной рабочей среды.

Управление персоналом в Администрации Угловского района осуществляется в соответствии с требованиями к управлению персоналом в органах власти и с опорой на законодательную базу.

К недостаткам можно отнести следующее:

- текучесть кадров, в том числе из-за высокой трудовой нагрузки муниципальных служащих;
- маленький прирост молодых кадров;
- отсутствие использования в управлении персоналом Администрации Угловского района такого инструмента как карьерограмма.

Из этого имеется возможность сделать вывод о том, что управление персоналом Администрации Угловского района находится на недостаточно высоком уровне и нуждается в ряде преобразований, которые помогут персоналу работать более эффективно на благо всего учреждения.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АДМИНИСТРАЦИИ УГЛОВСКОГО РАЙОНА

Разберем проблемы, выявленные в результате анализа управления персоналом Администрации Угловского района и предложим мероприятия по совершенствованию управления персоналом государственной службы в Администрации Угловского района:

1. Высокая трудовая нагрузка муниципальных служащих. Данная проблема очень актуальна для сотрудников Администрации Угловского района, этот вывод сделан исходя из анкетирования проведенным среди персонала. В Администрации Угловского района имеется 13 % незакрытых вакансий. Соответственно вся нагрузка ложится на остальных муниципальных служащих.

На официальном сайте Администрации Угловского района нет информации ни по одной из необходимых вакансий. В связи, с чем считаем целесообразным разместить информацию о вакантных должностях на своем ресурсе.

При публичном информировании о вакансиях в Администрации Угловского района должны удовлетворяться следующие условия:

- сотрудники получают полную информацию о свободных местах, и о предстоящих перемещениях и продвижениях;
- информация доводится до служащих не менее чем за пять-шесть недель до объявления конкурса на вакансию;
- требования к вакантной должности формулируются четко и ясно;
- каждый может попробовать свои силы;
- служащие, принявшие участие в конкурсе на замещение вакантной должности, но не получившие её, должны быть извещены об отказе в письменной форме.

Также для решения данной проблемы необходимо более детально

рассмотреть вопрос о привлечении молодых специалистов в органах муниципальной службы, т.к. треть персонала составляют сотрудники старше 40 лет. Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, является важным фактором повышения эффективности управления. Привлечение молодежи тесно сопряжено с перспективой карьерного роста в Администрации Угловского района.

2. Карьерограмма — это кадровый документ, описывающий возможные пути карьерного роста сотрудников и включающий план обучения для достижения целей. Она состоит из нескольких разделов, каждый из которых освещает ключевые аспекты профессионального развития.

Первый раздел хронологически описывает этапы карьерного роста, включая изменения в должности, квалификации, условиях труда и социальных льготах. Второй раздел формулирует требования, которые работник должен выполнить для продвижения, например, получение дополнительной квалификации или выполнение определённых видов работы с высоким качеством. Третий раздел фиксирует обязательства организации по обеспечению повышения квалификации и возможности карьерного роста, включая зачисление в кадровый резерв.

Четвертый раздел содержит меры, которые работник должен принять для соответствия требованиям, а также предполагает поощрения или санкции за выполнение или невыполнение обязательств. Карьерограмма помогает сотрудникам и организации четко понимать требования и шаги для карьерного роста и развития.

Планирование карьеры на основе карьерограмм позволит Администрации Угловского района достичь следующих результатов:

- создать условия для наиболее полной реализации карьерного потенциала работников, их желаний и устремлений в осуществлении профессионального роста;

- оптимально использовать возможности и личностный потенциал

работника в настоящее время и в будущем;

- создать атмосферу взаимного уважения и доверия, когда каждый работник чувствует себя уверенным в собственных силах и собственном будущем; обеспечить постоянный приток квалифицированных специалистов, являющихся перспективным резервом;

- сформировать внутренний кадровый резерв;

- обеспечить высокий уровень лояльности и приверженности работников.

Построение карьерограмм, и разработка планов карьеры (при условии не только их фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию.

Однако, несмотря на массу достоинств, внедрение планирования карьеры сотрудника может быть затруднено некоторыми обстоятельствами. Во-первых, существует вероятность того, что, при условии выполнения основных формальных требований, человек по своим личностным характеристикам не сможет соответствовать более высокой должности. В иных случаях проблемы могут возникнуть и тогда, когда сотрудник, выполнивший все формальные требования, не может занять новую должность из-за отсутствия соответствующей вакансии. В этом случае долгое ожидание неприемлемо, ведь тогда этот инструмент теряет смысл. Это важно учитывать и гибко подходить к планированию, иногда используя введение дополнительных, «статусных» должностей⁴⁶. Во-вторых, помимо «вертикальной» карьеры, план должен предусматривать и горизонтальную ротацию сотрудников, что требует постоянной обратной связи с работниками. В-третьих, разработка и особенно внедрение «карьерограмм» – довольно сложное мероприятие, требующее от специалиста по персоналу значительных усилий, а также грамотных и профессиональных действий. Однако эти трудозатраты могут быть полностью

⁴⁶ Герасимова А.В., Скопич Д.Л. Современные проблемы построения карьерограммы персонала // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. 2020. С. 121.

компенсированы снижением текучести кадров до 5-7%⁴⁷.

3. Хотя большинство сотрудников воспринимают деятельность организации как тщательно организованную, существуют некоторые несоответствия в возможностях обучения и развития. Рекомендуется разработать более последовательную и системную программу обучения и развития, которая отвечала бы потребностям всех сотрудников.

4. Результаты проведенной диагностики показали, что среди сотрудников существует определенная неоднородность в понимании и соблюдении правил, а также в осведомленности о системе карьерного роста и продвижения по службе. Это может указывать на недостаточную ясность или неполную информированность относительно действующих нормативных актов и критериев, влияющих на профессиональное развитие сотрудников.

В связи с этим, Администрация Угловского района может рассмотреть необходимость усовершенствования действующих правил и подзаконных актов. Важным шагом будет повышение их доступности и понятности для всех сотрудников, а также обеспечение того, чтобы система продвижения по службе оставалась справедливой и транспарентной. Прозрачность критериев и процедуры карьерного роста способствует повышению мотивации персонала, созданию доверия к руководству и укреплению организационной культуры.

Конкретные меры, которые можно предпринять для улучшения системы внутренних коммуникаций в Администрации Угловского района, могут включать в себя следующее:

1) создание регулярных возможностей для личного общения: поощрять регулярные встречи между сотрудниками и руководством на всех уровнях для обсуждения ключевых вопросов и обмена информацией. Это можно было бы сделать с помощью регулярных совещаний персонала, собраний в Администрации или других видов форумов;

⁴⁷ Белова Е.О., Косюк П.В., Калмыкова А.С. Карьерограмма как инструмент развития предприятия // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 401.

2) совершенствование каналов коммуникации: пересмотреть существующие каналы коммуникации, чтобы убедиться, что они эффективны и отвечают потребностям всех сотрудников. Рассмотреть возможность создания интранет-системы или централизованной платформы для улучшения коммуникации во всей организации;

3) развитие культуры открытого общения: поощрять открытое и честное общение по всей организации. Этого можно добиться, создав культуру, в основе которой лежат ценности сотрудничества и обратной связи;

4) проведение обучения всех сотрудников эффективным методам коммуникации предпочтительно в тренинговом формате.

Внедрив эти меры комплексно, Администрация Угловского района сможет значительно улучшить систему внутренних коммуникаций, что, в свою очередь, станет важным шагом в совершенствовании организационной культуры. Оптимизация коммуникационных процессов приведет к более быстрому и качественному обмену информацией, улучшению взаимодействия между сотрудниками, а также более точному и своевременному принятию решений. Это создаст условия для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников, что в итоге положительно скажется на эффективности работы муниципальных служащих и общем функционировании органа власти.

Для наглядности выявленные проблемы управления персоналом в Администрации Угловского района и рекомендации по их устранению представим в табличной форме (таблица 6).

Таблица 6 – Проблемы управления персоналом в Администрации Угловского района и рекомендации по их устранению

Проблема	Пути решения
Текучесть кадров	Публичное информирование о вакансиях на сайте Администрации Угловского района Развивать нематериальное стимулирование, в частности продвижение по карьерной лестнице
Маленький прирост молодых кадров	
Не используется карьерограмма	Составление карьерограммы

Продолжение таблицы 6

Нет соответствия в возможностях обучения и развития	Программы адаптации, обучения и развития, предлагаемой для повышения вовлеченности сотрудников и снижения текучести кадров
Различия относительно того, насколько хорошо сотрудники понимают и соблюдают правила и систему продвижения по службе	Совершенствование системы внутренних коммуникаций

Исходя из таблицы 6 видно, что все проблемы управления персоналом в Администрации Угловского района взаимосвязаны и для их решения требуется принятие одних и тех же мер.

Поскольку специфика деятельности муниципального служащего основывается на том, что они непосредственно материальных ценностей не создают, предметом их труда, а также средством воздействия на них является информация, то реализованное в виде информации управленческое решение не будет выражено в материальном эквиваленте. Повышение эффективности принимаемых управленческих решений будет выражаться в организационной и социальной эффективности:

- для персонала это изменение рабочих функций, улучшение условий труда, возможность общения, самовыражения;
- для Администрации Угловского района: перераспределение рабочих функций, удовлетворенность населения деятельностью Администрации Угловского района, обеспечение стабильности, развитие организационной культуры.

Примерный перечень мероприятий программы адаптации, обучения и развития, предлагаемой для повышения вовлеченности сотрудников и снижения текучести кадров в Администрации Угловского района, представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Программа обучения и развития служащих Администрации Угловского района

Блоки программы обучения	Содержание
Адаптация персонала	Комплексная программа адаптации для всех новых сотрудников, которая охватывает миссию, ценности и культуру организации, а также политику, процедуры и ожидания, связанные с их должностью
Профессиональное развитие и карьера	Программа профессионального развития поощряет сотрудников повышать свои навыки и знания в областях, имеющих отношение к их должностным обязанностям, а также осваивать новые навыки, которые могут привести к продвижению по службе в организации
Развитие лидерских качеств	Выявление сотрудников с высоким потенциалом и предложение им возможностей для развития лидерских качеств, таких как тренинги, наставничество и коучинг, чтобы подготовить их к будущим руководящим ролям
Горизонтальная ротация кадров	Поощрение возможности горизонтальной ротации и наблюдения за работой других сотрудников, чтобы сотрудники могли ознакомиться с различными ролями и отделами внутри организации, что не только повысит их навыки, но и углубит понимание того, как функционирует организация в целом
Вовлечение сотрудников	Разработка инициатив по повышению вовлеченности сотрудников, таких как регулярные сеансы обратной связи, опросы сотрудников и возможности для сотрудников делиться идеями и предложениями по улучшению рабочего места
Баланс между работой и личной жизнью	Разработка политики и программы, способствующих балансу между работой и личной жизнью, таких как гибкий график, варианты удаленной работы и оздоровительные программы, которые помогут сотрудникам чувствовать себя более удовлетворенными и преданными своей работе

Конкретные меры, которые можно предпринять для улучшения системы внутренних коммуникаций в Администрации Угловского района, могут включать в себя следующее:

1) создание регулярных возможностей для личного общения: поощрять регулярные встречи между сотрудниками и руководством на всех уровнях для обсуждения ключевых вопросов и обмена информацией. Это можно было бы сделать с помощью регулярных совещаний персонала, собраний в Администрации или других видов форумов;

2) совершенствование каналов коммуникации: пересмотреть

существующие каналы коммуникации, чтобы убедиться, что они эффективны и отвечают потребностям всех сотрудников. Рассмотреть возможность создания интранет-системы или централизованной платформы для улучшения коммуникации во всей организации;

3) развитие культуры открытого общения: поощрять открытое и честное общение по всей организации. Этого можно добиться, создав культуру, в основе которой лежат ценности сотрудничества и обратной связи;

4) проведение обучения всех сотрудников эффективным методам коммуникации предпочтительно в тренинговом формате.

Таким образом, основная цель предложенных рекомендаций заключается в гармонизации потребностей и целей муниципальных служащих с текущими и будущими возможностями карьерного роста в Администрации Угловского района. Реализация разработанных мероприятий позволит улучшить социальную и экономическую эффективность системы управления персоналом в органах государственной службы, способствуя более эффективному использованию потенциала сотрудников и их профессиональному развитию. Это, в свою очередь, укрепит кадровый потенциал и повысит качество предоставляемых услуг на муниципальном уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части исследования было выявлено, что дефиниция «управление персоналом органа местного самоуправления» долгое время отсутствовала. В начале 90-х годов прошлого века правовое положение муниципальных служащих регулировалось законодательством о государственной службе. Принятие Основного закона страны в 1993 г. позволило рассматривать муниципалитет как орган публичного управления. В связи, с чем потребовалось принятие нормативных правовых актов, регулирующих правовой статус органов местного самоуправления, главными из них являются Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Тем не менее, нельзя не отметить, что сегодня нормативные основы деятельности муниципальных служащих все еще недостаточно проработаны.

Управление персоналом органа местного самоуправления по своей сути является подсистемой, которая состоит из управляющего элемента (субъект) и объекта, на которое оказывается управляющее воздействие. При этом субъектом управления выступает руководитель органа местного самоуправления, а также структурное подразделение, занимающееся кадровой работой. В свою очередь объект – персонал органа муниципальной власти, т.е. муниципальные служащие. Субъект и объект непрерывно взаимодействуют между собой с момента поступления на службу.

Управление персоналом органа местного самоуправления включает в себя также и другие элементы: кадровая политика, карьерное планирование, нормирование труда, отбор и подбор служащих, их последующую адаптацию и ряд других кадровых мероприятий, регулярно проводимых работодателем.

Управление персоналом органа местного самоуправления с учетом

выделенных элементов является сложным многоступенчатым процессом, направленным на упорядоченную деятельность по формированию, развитию, рациональному использованию кадровых ресурсов.

В современной России изучение специфики формирования организационной культуры муниципального учреждения находится на начальном этапе и не имеет системного характера. Несмотря на большое прикладное значение и значительный интерес практиков к данной проблеме, научные изыскания в области организационной культуры в отечественной научной литературе представлены фрагментарно.

Организационная культура муниципальной службы представляет собой комплекс ценностей и норм служебного поведения, принимаемых и разделяемых государственными служащими определенного государственного органа и являющихся продуктом их совместной деятельности.

Во второй главе данного исследования был проведен анализ организационной культуры и управления персоналом в Администрации Угловского района Алтайского края.

Полученные результаты показали, что в Администрации Угловского района управление персоналом осуществляется на должном уровне; действует отработанная система подбора, обучения и расстановки кадров; налажена аттестация персонала, существуют меры материального и морального поощрения сотрудников.

Система мотивации и стимулирования персонала в Администрации Угловского района находится на довольно высоком уровне. Значительная часть сотрудников удовлетворена оплатой труда. Руководство в равной степени придает значение качеству работы муниципальных служащих и скорости её исполнения. В Администрации Угловского района используется «смешанная» системы оплаты труда, которая включает в себя не только базовый оклад, но и премиальные.

Результаты диагностики организационной культуры в Администрации

Угловского района свидетельствуют о том, что она достаточно эффективна, однако есть необходимость в разработке и реализации мер, направленных на оптимизацию системы внутренних коммуникаций, а также адаптации, профессионального обучения и вовлечения сотрудников муниципального учреждения в рабочий процесс.

Далее был проведен анализ проблем и направлений совершенствования организационной культуры и управления персоналом муниципальной службы и расчету экономической эффективности от внедрения предложенных рекомендаций.

Из выявленных проблем можно отметить:

- 1) высокая трудовая нагрузка муниципальных служащих;
- 2) недостаточный прирост молодых кадров;
- 3) различия относительно того, насколько хорошо сотрудники понимают и соблюдают правила и систему продвижения по службе;
- 4) несоответствия в возможностях обучения и развития;
- 5) отсутствие карьерограммы как инструмента управления деловой карьерой персонала.

Из этого делаем вывод о том, что организационная культура и управление персоналом в Администрации Угловского района нуждается в ряде преобразований, которые помогут персоналу работать более эффективно.

В частности, рекомендуется разработать более последовательную и системную программу обучения и развития, которая отвечала бы потребностям всех сотрудников.

Конкретные меры, которые можно предпринять для улучшения системы внутренних коммуникаций в Администрации Угловского района, могут включать в себя следующее:

- создание регулярных возможностей для личного общения: поощрять регулярные встречи между сотрудниками и руководством на всех уровнях для обсуждения ключевых вопросов и обмена информацией.

- совершенствование каналов коммуникации;
- развитие культуры открытого общения;;
- проведение обучения всех сотрудников эффективным методам коммуникации предпочтительно в тренинговом формате.

Также, Администрации Угловского района следует публично информировать о вакансиях на сайте Администрации Угловского района; развивать нематериальное стимулирование (в частности продвижение по карьерной лестнице)

Также в Администрации Угловского района следует составить план карьерного роста (карьерограмму), что будет мотивировать служащих к эффективному выполнению должностных обязанностей.

Таким образом, общей целью предложенных рекомендаций является сочетание потребностей и целей муниципального служащего с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в Администрации Угловского района. Разработанные мероприятия повысят социальную и экономическую эффективность существующей системы управления персонала в муниципальной службе Администрации Угловского района.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. Европейская хартия местного самоуправления совершено в Страсбурге 15.10.1985 г. // Дипломатический вестник. – 1998. – Текст : электронный // URL: <https://docs.cntd.ru/document/1901042>

2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 07.07.2020 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 11. – Ст. 1416. – Текст : электронный // СПС «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. Трудовой кодекс РФ: федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 1. – Ст. 3. – Текст: электронный // Информационно-правовой портал «Гарант» [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/10103000/>

4. О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.09.2024 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 1. – Ст. 3. – Текст: электронный // Информационно-правовой портал «Гарант» [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/>

5. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 1. – Ст. 3. – Текст : электронный // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/document/>

6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 40. – Ст. 3822. – Текст: электронный // Информационно-правовой портал «Гарант» [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/>

7. О реестре должностей государственной гражданской службы Алтайского края: закон Алтайского края от 01.12.2005 г. № 106-ЗС (ред. от 29.04.2022 г.) // Сборник законодательства Алтайского края. – 2022. – № 116. – Ст. 73. – Текст: электронный // Информационно-правовой портал «Гарант» [сайт]. – URL: <https://base.garant.ru/>

Литература:

8. Александрова Н.А., Брюхова ОЮ. Управление персоналом организации. Екатеринбург, 2017. С. 45. – Текст : электронный. – URL: biblioserver.usurt.ru

9. Амелина, А.В. Контроллинг персонала органов публичного управления: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / А.В. Амелина. – Курск, 2019. – 24 с. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1736773218&tld=ru&lang=ru&name=>

10. Аренков, И. А. Цвета организационной культуры / И. А. Аренков, В. В. Зябриков // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1171-1186. – Текст : непосредственный.

11. Арсланова С.С. Анализ системы управления персоналом администрации муниципального образования // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления и экономики. Уфа, 2018. С. 3. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/yxfpkj>

12. Бабаджанов Н. Н. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации // Студенческий вестник. 2022. № 17-8(209). С. 41. – Текст : непосредственный.

13. Баландина, Т. М. Методика интегрированной оценки организационной культуры / Т. М. Баландина, Е. А. Зиновьева // Известия Саратовского военного института войск национальной гвардии. – 2022. – № 3(8). – С. 61-66. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49861042>

14. Банарь Р. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации // Modern Science. 2021. № 5-3. С. 48. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45838346>

15. Белова, А. Ю. Мотивационный подход к формированию корпоративной структуры. Курск: ЮЗГУ, 2021. С. 50. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47244598>

16. Белова, Е.О. Карьерограмма как инструмент развития предприятия / Е.О. Белова, П.В. Косюк, А.С. Калмыкова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44 (6). – С. 399-403. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/karierogramma-kak-instrument-razvitiya-predpriyatiya>

17. Болдырева, А. В. Влияние организационной культуры на достижение целей организации / А. В. Болдырева // Молодой ученый. – 2023. – № 7(454). – С. 108-110. – Текст : непосредственный.

18. Бугаева, Т. Н. 1.1. Трансформация организационной культуры государственного аппарата / Т. Н. Бугаева // Оптимизация системы государственного управления на различных уровнях: от теории к практике : Монография. – Симферополь : ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 7-42. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-organizatsionnoy-kultury-v-sovremennom-mire>

19. Ваторопин, С.А. Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении / С.А. Ваторопин, А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – Екатеринбург: Уральский ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2018. – 127 с. – Текст : непосредственный.

20. Гадецкий, В.Г. Совершенствование управления персоналом в муниципальных организациях / В.Г. Гадецкий, Е.А. Быкова // Материалы международного научного форума «Образование. Наука. Культура». – 2021. – С. 53-56. – Текст : непосредственный.

21. Герасимова, А.В. Современные проблемы построения карьерограммы персонала / А.В. Герасимова, Д.Л. Скопич // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. – 2020. – С. 119-127.

22. Герасимов К.Б. Влияние организационной культуры на организационную эффективность // Основы ЭУП. 2023. № 1(36). – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43022818>

23. Глякина Т. Е. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2020. № 3. С. 65. – Текст : электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=42735423

24. Грошев, И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М., 2019. – 172 с. – Текст : непосредственный.

25. Дагаева, Е.А. Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза / Е.А. Дагаева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2015. – № 1(21). – С. 95–97. – Текст : электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-izucheniyu-organizatsionnoy-kultury-vuza

26. Дроздова, С.А. Правовые основы муниципальной службы / С.А. Дроздова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС. 2021. – 84 с. – Текст : непосредственный.

27. Душарина, Е. Ю. Основные элементы корпоративной культуры / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 3-1. – С. 66. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-elementy-korporativnoy-kultury>

28. Еременко, В.Р. Совершенствование управления персоналом в государственных и муниципальных органах власти / В.Р. Еременко // Трибуна ученого. – 2020. – № 8. – С. 184-190. – Текст : непосредственный.

29. Ефимова Т. П. Влияние организационной культуры на мотивацию труда государственных и муниципальных служащих. – Челябинск: Челябинский

филиал РАНХиГС, 2022. С. 45. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/mzgows>

30. Заборовская, С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе / С.Г. Заборовская. – Москва: Юрайт, 2022. – 208 с. – Текст : электронный. – URL: <https://urait.ru/book/kadrovyy-meneditzhment-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-municipalnoy-sluzhbe-533023>

31. Зайнуллин, Д. Н. Трансформация как метод развития организационной культуры в кризисный период / Д. Н. Зайнуллин // Лучшая студенческая статья - 2024 : сборник статей IV Международного учебно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 20 ноября 2024 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2024. – С. 32-41. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75073086>

32. Зеленцова, С.С. Проблемы управления развитием персонала органов муниципального управления / С.С. Зеленцова // Инновации в развитии туризма, профессионального туристского образования и муниципального управления. – М., 2019. – С. 103-107. – Текст : непосредственный.

33. Зубова, А.В. Управление персоналом в органах муниципального управления / А.В. Зубова, Н.Е. Масленникова // Учим управлять и учимся управлять. – Кемерово, 2022. – С. 205-208. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/mxmtoa>

34. Калюжный, А. С. Организационная культура как условие экономической безопасности предприятия / А. С. Калюжный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 4(153). – С. 908-911. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53989185>

35. Камалтдинова, К. А. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала / К. А. Камалтдинова // РАН. – 2021. – № 1. – С. 141. – Текст : электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-motivatsii-personala

36. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной

культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2015. – Текст : электронный. – URL: dl.libcats.org

37. Киселева Н.С. Особенности управления персоналом в муниципальных органах власти // В сборнике: Державинские чтения. 2019. С. 338. – Текст : непосредственный.

38. Коршун И.В. Кадровая политика в органах власти местного самоуправления: автореф. дис. ... к. н. Красноярск, 2018. С. 25. – Текст : электронный. – URL: <https://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/109482>

39. Кузнецов, И.Н. Организационная культура: учебное пособие / И.Н. Кузнецов. – М: Книжный дом, 2023. – 304 с. – Текст : непосредственный.

40. Кузнецова, Н. В. Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей? / Н. В. Кузнецова // Мировоззренческие основания культуры современной России : Сборник научных трудов XIII Международной научной конференции, Магнитогорск, 19–20 мая 2022 года / Под общей редакцией В.А. Жилиной. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 81-86. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/dytcoq>

41. Куланова, Д. А. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность / Д. А. Куланова, Ж. Ж. Бакбергенова, Б. Б. Бектурганова // Вестник научных конференций. – 2023. – № 3-2(91). – С. 50-51. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/fewquc>

42. Ларская, Ю. А. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала / Ю. А. Ларская. – Уфа: Вестник науки, 2021. – С. 152. – Текст : непосредственный.

43. Лебедева, О.С. Особенности управления трудовыми отношениями с персоналом органов муниципального управления / О.С. Лебедева // Инновации в развитии туризма, профессионального туристского образования и муниципального управления. – М., 2019. – С. 150-155. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/igislu>

44. Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологические описания / А.А. Максименко. – Кострома, 2018. – 328 с. – Текст : электронный. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002383372>

45. Матвеева, А. В. Влияние организационной культуры на удовлетворенность и мотивацию сотрудников / А. В. Матвеева, В. А. Филатов // Человеческий капитал в новой реальности : материалы пленарной международной научно-практической конференции в рамках VI международного Московского академического экономического форума «Российская экономика 2024+: новые решения в новой реальности», Москва, 16 мая 2024 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский политехнический университет», 2024. – С. 98-101. – Текст : непосредственный.

46. Морозова, А. Р. Теоретические подходы к понятиям «организационная» и «корпоративная» культура / А. Р. Морозова, О. В. Зимонина // Аллея науки. – 2023. – Т. 1, № 1(76). – С. 671-677. – Текст : электронный. – URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1736773577&tld=ru&lang=ru&name>

47. Московцев, В.В. Управление персоналом в системе муниципальной службы / В.В. Московцев // Экономическая наука сегодня: теория и практика. – 2018. – С. 69-71. – Текст : непосредственный.

48. Муравченко, В.Б. Правовая регламентация субъектами РФ муниципальной службы / В.Б. Муравченко. – Москва: Директ-Медиа, 2018. – 73 с. – Текст : непосредственный.

49. Муравченко, В.Б. Институт муниципальной службы / В.Б. Муравченко. – Москва: Директ-Медиа, 2019. – 236 с. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-ponyatiya-instituta-munitsipalnoy-sluzhby>

50. Муратов, Р. И. Организационная культура как фактор эффективности управления персоналом / Р. И. Муратов, М. Э. Черанева // Теория и практика

современной науки. – 2022. – № 11(89). – С. 101-104. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-faktor-effektivnosti-upravleniya-personalom>

51. Мявлиная, Н.Ж. Корпоративное управление / Н.Ж. Мявлиная. – Москва: МИИТ, 2018. – 121 с. – Текст : непосредственный.

52. Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба – институт управления / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова. – Москва: МАКС Пресс, 2017. – 292 с. – Текст : непосредственный.

53. Нигматуллин, А. Р. Методика количественной оценки уровня организационной культуры предприятия / А. Р. Нигматуллин // Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса : VIII Научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, студентов, Симферополь, 31 мая 2022 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 84-89. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/rxxczr>

54. Никитина, А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении / А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2023. – 187 с. – Текст : непосредственный.

55. Никулин, С.Б. Современные проблемы управления персоналом муниципальной службы / С.Б. Никулин // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. – 2020. – № 17. – С. 145-149. – Текст : электронный. – URL: cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-problemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby

56. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. - М.: Юрайт, 2023. - 306 с. – Текст : непосредственный.

57. Организационная культура: учебное пособие / М.А.Колмыкова, Н. А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2020- 144 с. – Текст : непосредственный.

58. Пак, В.Д., Нужина Н.И. Основные типологии организационной культуры // МНИЖ. 2014. №8-3 (27). – Текст : непосредственный.

59. Перевалова, О.С. Алгоритмы стимулирования персонала на предприятиях с различными типами организационных культур / О.С. Перевалова, Ф.В. Сератова // Проектное управление в строительстве. – 2020. – №. 3. – С. 120. – Текст : электронный. – URL: elibrary.ru/item.asp?id=44420622

60. Петина, А. И. Мотивация персонала и корпоративная культура / А.И. Петина. - Курск: ЮЗГУ, 2021. - С. 313. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/pkozbu>

61. Попов А.В., Волочай А.В., Лугинина А.Г. Типологизация организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. №1. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-organizatsionnoy-kultury-v-kontekste-ee-tsennostnyh-orientatsiy>

62. Сафин, Н. В. Факторы и виды организационной культуры / Н. В. Сафин // Вызовы глобализации и развитие цифрового общества в условиях новой реальности : Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции, Москва, 30 октября 2023 года. – Москва: ООО «Издательство АЛЕФ», 2023. – С. 316-320. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/abdrp>

63. Сингатулин, В.Н. Особенности управления персоналом в системе муниципального управления / В.Н. Сингатулин // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. – М., 2019. – С. 255-258. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37304027>

64. Сиразов, Б. Р. Организационная культура как фактор стратегического управления предприятием / Б. Р. Сиразов, Л. Р. Уразбахтина // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 107-4. – С. 145-147. – Текст : непосредственный.

65. Спивак, В. А. Организационная культура: теория и практика / В.А.

Спивак. – М.: Питер, 2017. – 256 с. – Текст : непосредственный.

66. Стеклова, О. Организационная культура: учебное пособие / О. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2024. – 127 с. – Текст : непосредственный.

67. Сулима, С.В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией / С.В. Сулима, А.Г. Медетова // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – № 3-3 (37). – С. 184-187. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32786792>

68. Тавокин, Е.П. Теория управления / Е.П. Тавокин. – Москва: Инфра-М, 2019. – 201 с. – Текст : непосредственный.

69. Тебекин, А. В. Совершенствование организационной культуры в компаниях с целью повышения эффективности работы сотрудников / А. В. Тебекин, Н. В. Наумова // Сборник научных статей магистрантов ММА : Сборник научных статей. – Москва : Московская международная академия, 2024. – С. 122-129. – Текст : непосредственный.

70. Федорова, А.А. Организационная культура в системе управления организацией: Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.э.н. / Московский государственный университет. – М., 2018. – 25с. – Текст : непосредственный.

71. Фурман, Е.Н. Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления: автореф. дис. ... к. н. / Е.Н. Фурман. – Курск, 2020. – 42 с. – Текст : электронный. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01010253091>

72. Хэ, М. Цифровая организационная культура компании как новый вектор развития / М. Хэ, Ж. Ци // Механизм реализации стратегии социально-экономического развития государства : Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Дагестанский государственный технический университет, 20–21 сентября 2023 года. – Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2023. – С. 549-551. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/gbvqwy>

73. Шерстнева, К. В. К вопросу о возможности отождествления понятий

«организационная культура» и «корпоративная культура» / К. В. Шерстнева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 10(86). – С. 50-55. – Текст : электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-vozmozhnosti-otozhdestvleniya-ponyatiy-organizatsionnaya-kultura-i-korporativnaya-kultura>

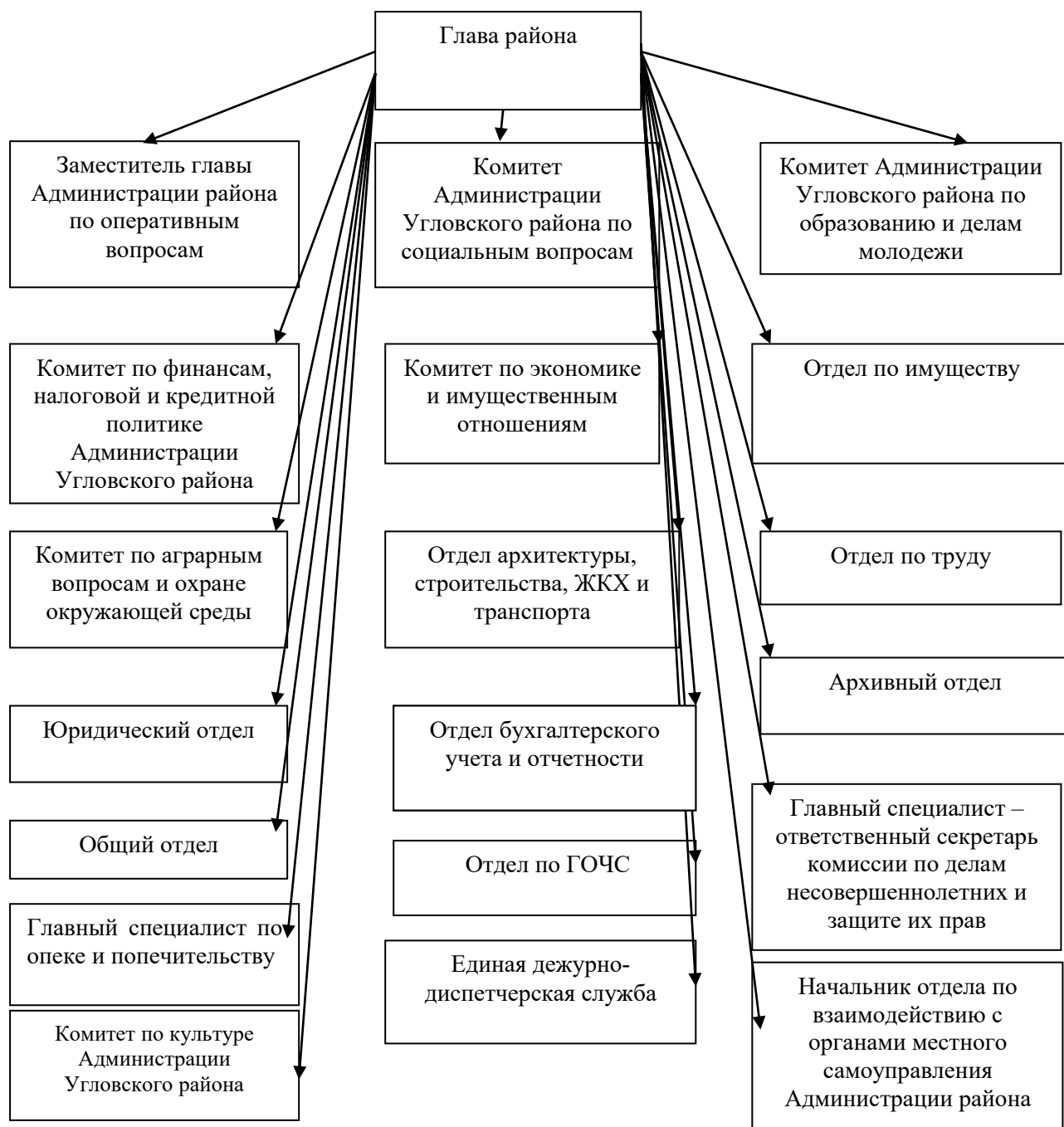
74. Шестопалова, О.Н. Комфорт как ценность современной культуры труда О.Н. Шестопалова, Т.В. Окунева // Теория и практика современной науки. – 2022. – С. 611. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/yulslx>

75. Юсупова, Т.А. Особенности системы управления персоналом муниципальной службы / Т.А. Юсупова, П.М. Джанхотова // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 91-5. – С. 147-149. – Текст : электронный. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50174918>

76. Henstridge, J. (1975), "Personnel Management: A Framework for Analysis", Personnel Review, Vol. 4 No. 1, pp. 47-53.
<https://doi.org/10.1108/eb055275>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура Администрации Угловского района



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна

Уважаемый коллега!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют ключевые измерения организационной культуры, сложившейся на Вашем предприятии, а также определить характер той культуры, которая необходима, по Вашему мнению, для еще более успешной деятельности предприятия.

Анкета состоит из вопросов, требующих индивидуальных ответов по шести пунктам. Общее время ответов на все вопросы обычно занимает не более 15 минут.

Заполнение анкеты состоит из двух этапов:

1. На первом этапе необходимо оценить нынешний характер организации.
2. На втором этапе покажите, как должна выглядеть Ваша организационная культура, чтобы предприятие работало еще лучше, поднялось над средним уровнем.

Каждый из шести вопросов анкеты предполагает четыре возможных ответа. Распределите баллы по 100-балльной шкале между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Пример:

При ответе на первый вопрос Вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает Вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а альтернатива D, пожалуй, не свойственна Вашей организации.

Отвечать следует так:

- дайте 55 баллов альтернативе А;
- по 20 баллов альтернативам В и С;
- и только 5 баллов – альтернативе D.

Обязательно убедитесь, что при ответе на каждый вопрос сумма поставленных Вами баллов равна 100.

На предложенные вопросы нет ни правильных, ни неверных ответов, так как нет правильной и неправильной культуры. Поэтому, чтобы Ваш диагноз был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

	Важнейшие характеристики	Теперь	Желательно
А	Семейная атмосфера. Неформальные контакты. Люди имеют много общего.		
В	Динамичная атмосфера. Предпринимательский климат. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Ориентация на достижение успеха.		
С	Деятельность ориентирована на результат, выполнение задания. Соревновательность.		
Д	Жесткая структура. Четкие полномочия. Формальные правила и контроль.		
	Всего	100%	100%
	Стиль лидерства и руководства		
А	Менторство. Взаимная поддержка, стремление помочь и научить. Развитие сотрудников.		
В	Инновации. Готовность в рискованным решениям. Предпринимательское мышление.		
С	Прямолинейность, деловитость, агрессивность. Целеориентированная работа.		
Д	Эффективность. Четкая координация работы. Рабочие процессы соответствуют бизнес-задачам.		
	Всего	100%	100%
	Управление наемными работниками		
А	Коллегиальность решений. Командная работа. Участие в принятии решений.		
В	Обширное поле деятельности. Поддержка творческих идей. Индивидуальный подход к задачам.		
С	Высокие стандарты производительности. Давление конкуренции. Поощрение успехов.		
Д	Гарантия занятости. Предсказуемость и стабильность отношений. Соблюдение правил и техники безопасности.		
	Всего	100%	100%
	Сущность организации		
А	Лояльность сотрудников. Взаимное доверие. Внутренние обязательства.		
В	Готовность к инновациям. Стремление к росту и лидерству.		
С	Ориентация на прибыль. Стремление к высокой производительности и достижению целей.		
Д	Соблюдение формальных правил, плановых действий. Укоренившиеся структуры. Обеспечение будущего фирмы.		
	Всего	100%	100%
	Стратегическая направленность		
А	Гуманное развитие. Высокое доверие. Открытость и соучастие.		
В	Обретение и использование новых ресурсов. Повышение квалификации сотрудников. Апробация нового, решение новых проблем.		

с	Достижение целей. Конкурентные действия, правильное позиционирование протекания процессов.		
Д	Увеличение продуктивности. Поддержка гладкого протекания процессов. Стабильность и преемственность.		
	Всего	100%	100%
	Критерии успеха		
А	Благополучие сотрудников. Положительное развитие сотрудников. Готовность сотрудников к действию.		
В	Уникальные и инновационные продукты. Новинки.		
С	Опережение конкурентов. Доля и позиция на рынке, стремление к лидерству на рынке.		
Д	Рентабельность. Четкое планирование сроков. Надежная доставка продуктов.		
	Всего	100%	100

Благодарим Вас за участие в диагностике организационной культуры!

Обработка результатов

Для расчета требуется сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т.е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А.

Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

Второй шаг – сложение баллов всех ответов А в колонке «Хотелось бы» и деление суммы на 6, т.е., снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «Хотелось бы». Повторите эти вычисления для альтернатив В, С и D. Полученные таким образом средние значения параметров А, В, С и D для наглядности изображают графически.

После этого на следующем бланке, на шкалах с цифровыми значениями, в соответствии с литерой варианта (А, В, С, D), отмечаются точки, полученные после вышеупомянутых арифметических вычислений среднего числа для каждого варианта (А, В, С, D).

Впоследствии эти точки соединяются линиями и приобретают форму неправильного четырехугольника. Поскольку в тесте указываются две графы ответов, то четырехугольников должно получиться два. Для избежания наложений одного четырехугольника на другой точки из графы ответов «Сейчас» следует соединять сплошной линией, а точки, полученные при обработке графы ответов «Хотелось бы», – пунктиром. Явные различия в направлении и форме четырехугольников покажут, насколько реальное общее положение дел в организации требует изменений, насколько радикальными они должны быть и в какой плоскости должны лежать данные изменения. Каким образом это становится очевидно?

Дело в том, что вершины четырехугольников находятся в определенных зонах (А, В, С, D), которым соответствуют определенные типы культур.

Каждому типу культур присущи свои характеристики: это и типы

лидерства, и критерии эффективности, и теория менеджмента, и многое другое.

Все перечисленные выше графические процедуры следует повторить для каждого из шести вопросов в тесте анкеты исходя из первоначально полученных цифр при распределении 100 баллов на четыре варианта.

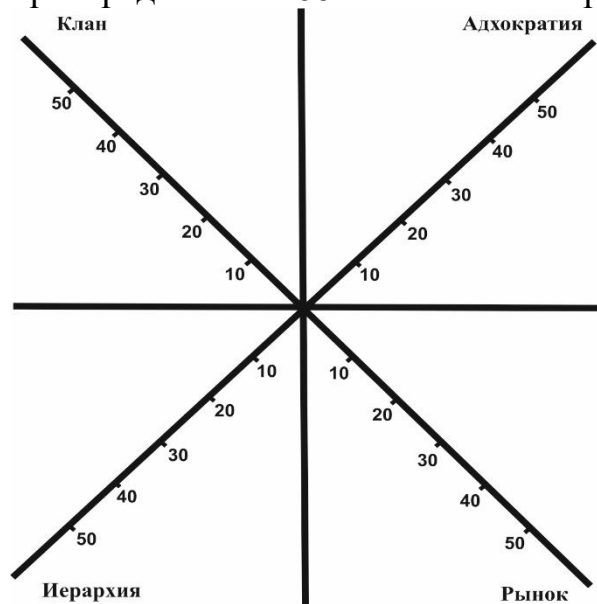


Рисунок. Шаблон для построения графических результатов по измерению и диагностики профиля организационной культуры

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Опрос для сотрудников Администрации Угловского района

Цель опроса: Выявить особенности управления персоналом в Администрации Угловского района, определить ключевые проблемы и направления их устранения.

Анкета:

1. Общие вопросы:

1.1 Как давно вы работаете в Администрации Угловского района?

- а) Менее 1 года
- б) От 1 до 3 лет
- в) От 3 до 5 лет
- г) Более 5 лет

1.2 Укажите вашу возрастную категорию:

- а) До 25 лет
- б) 25–35 лет
- в) 35–45 лет
- г) Старше 45 лет

2. Повышение квалификации:

2.1 Как часто вы проходите курсы повышения квалификации?

- а) Не реже, чем раз в 3 года (как требует законодательство)
- б) Реже, чем раз в 3 года
- в) Чаше, чем раз в 3 года

2.2 Насколько актуальными вы находите предлагаемые программы повышения квалификации?

- а) Полностью соответствуют моим профессиональным нуждам
- б) Частично соответствуют
- в) Не соответствуют

2.3 Достаточно ли поддержки от руководства для прохождения курсов повышения квалификации?

- а) Да
- б) Частично
- в) Нет

3. Аттестация персонала:

3.1 Насколько объективно, по вашему мнению, проходит процедура аттестации?

- а) Полностью объективно
- б) Частично объективно
- в) Формально и не отражает реальных результатов

3.2 Получаете ли вы полезные рекомендации по итогам аттестации?

- а) Да, рекомендации помогают улучшить работу
- б) Частично, рекомендации не всегда применимы

в) Нет, рекомендации либо не даются, либо формальны

4. Мотивация и стимулирование:

4.1 Удовлетворены ли вы системой оплаты труда?

а) Полностью удовлетворен(а)

б) Частично удовлетворен(а)

в) Не удовлетворен(а)

4.2 Получаете ли вы дополнительные премии и поощрения за хорошую работу?

а) Регулярно

б) Иногда

в) Очень редко

4.3 Насколько прозрачна система премирования?

а) Полностью прозрачна

б) Частично прозрачна

в) Непрозрачна

5. Карьера и развитие:

5.1 Видите ли вы перспективы карьерного роста в Администрации Угловского района?

а) Да

б) Частично

в) Нет

5.2 Как бы вы оценили уровень поддержки молодых кадров?

а) Высокий

б) Средний

в) Низкий

6. Общие вопросы:

Какие изменения в управлении персоналом, по вашему мнению, необходимы? (открытый вопрос)