

ПРОТОКОЛ

4 марта 2026 г.

№ 2

г. Кропоткин

совещания в рамках стратегического этапа
диагностики корпоративной культуры в
отделе экономического развития
администрации муниципального
образования Кавказский район

Куратор: Синегубова Анастасия Геннадьевна - заместитель главы муниципаль-
ного образования Кавказский район.

Лидер: Чернобаева Ирина Ивановна - начальник отдела экономического разви-
тия администрации муниципального образования Кавказский район.

Присутствовали:

Арутюнян Геворг Меликович - ведущий специалист отдела экономичес-
кого развития администрации муниципального образования Кавказский район;

Зобнин Александр Владимирович - главный специалист отдела экономи-
ческого развития администрации муниципального образования Кавказский
район;

Тихонова Татьяна Николаевна - главный специалист отдела экономичес-
кого развития администрации муниципального образования Кавказский район;

Шокорева Татьяна Викторовна - ведущий специалист отдела экономиче-
ского развития администрации муниципального образования Кавказский рай-
он.

Повестка дня:

1. О диагностике состояния корпоративной культуры в администрации
муниципального образования Кавказский район Краснодарского края (в част-
ности, в отделе экономического развития).

2. О формировании команды по изменениям;

3. О формировании проекта миссии отдела экономического отдела адми-
нистрации муниципального образования Кавказский район;

4. О согласовании проекта миссии и утверждении ее формулировки.

Слушали:

А.Г. Синегубову.

Вводное слово.

Коллеги, добрый день! Мы собрались здесь сегодня не для очередного
планового совещания, а для стратегически важной работы. Как вы знаете, от-
дел экономического развития — это, по сути, "мозговой центр" и "двигатель"

Кавказского района. От того, насколько четко мы понимаем эту роль, зависит благополучие наших предприятий, инвесторов и, в конечном счете, качество жизни каждого жителя.

Федеральная повестка сегодня ставит перед муниципалитетами амбициозные задачи по достижению национальных целей развития. Но мало просто исполнять поручения — нужно понимать: Зачем мы это делаем? Какую уникальную ценность отдел несет для района?

Цель нашей сессии — сформулировать миссию отдела. Это не просто красивые слова для отчета на сайт. Это наш внутренний компас, который поможет нам расставлять приоритеты, эффективно распределять ограниченные ресурсы и видеть перспективу даже в рутинной работе.

Давайте отключимся от текучки и включим стратегическое мышление. Нам предстоит найти баланс между интересами бизнеса, бюджета и жителей, и упаковать это в емкую формулировку, которой мы будем гордиться.

На установочном совещании в рамках исследовательского этапа диагностики корпоративной культуры в отделе экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район поручено провести анкетирование сотрудников отдела экономического развития, подготовить итоговый отчет о результатах исследовательского этапа диагностики корпоративной культуры.

Прошу начальника отдела экономического развития Чернобаеву Ирину Ивановну доложить о проделанной работе.

И.И. Чернобаеву.

1. О диагностике состояния корпоративной культуры в администрации муниципального образования Кавказский район Краснодарского края (в частности, в отделе экономического развития).

(Итоговый отчет прилагается к протоколу.)

А.Г. Синегубову

2. О формировании команды по изменениям.

Мы собрались с вами, чтобы обсудить тему, которая касается не просто текущей работы, а самого качества нашей жизни и жизни отдела. Мы с главой района постоянно анализируем, как движется наш район, и видим: потенциал у Кавказского района огромный, но механизмы управления иногда не успевают за жизнью.

Мы привыкли работать в режиме "текучки". Это неизбежно. Но сегодня перед нами стоят задачи, которые требуют другого подхода - проектного, гибкого, наступательного. И начинать изменения нужно с себя, с ключевых отделов. С вас.

Отдел экономического развития - это, без преувеличения, штаб экономической политики района. Ваша работа - это фундамент для всего: от бюджета до настроения людей. И мы приняли решение создать внутри администрации первую пилотную команду по изменениям. Это будет проектный офис,

"мозговой центр", который займется не операционкой, а развитием.

Я понимаю, что в коллективе могут возникнуть вопросы: "Почему одни, а не другие?". Отвечу прямо.

Мы выбрали тех, кто будет "стартовым ядром", чтобы не тормозить процесс бесконечными согласованиями. В состав команды вошли:

Начальник отдела Чернобаева Ирина Ивановна — как руководитель, который обеспечит интеграцию наших идей в общую стратегию.

Главный специалист Зобнин Александр Владимирович и ведущий специалист Шокорева Татьяна Викторовна - как люди, которые, на мой взгляд, обладают не только глубокой экспертизой, но и, что важнее, критическим мышлением и желанием менять процессы к лучшему.

Это не значит, что они "лучше" или "главнее". Это значит, что на них ложится дополнительная нагрузка по генерации идей и проработке решений. Они становятся для меня и главы района "острием копья".

Любая перестройка начинается с фундамента. С ответа на вопрос: "А кто мы и зачем мы?".

Поэтому первой задачей команды по изменениям я ставлю разработку проекта миссии отдела экономического развития.

Что это значит? Это не лозунг на стену. Это внутренний компас, который должен быть у каждого из вас. Миссия должна ответить на три вопроса:

Какую пользу мы создаем для людей и бизнеса Кавказского района?

Какие наши принципы нерушимы (например, "не навреди бизнесу" или "скорость принятия решений")?

Куда мы движемся?

Прошу команду во взаимодействии с остальными сотрудниками отдела сформировать 3-5 вариантов формулировки миссии, оценить формулировки и представить на согласование проект миссии. Задача команды - выступить модераторами и авторами текста, но наполнить его смыслами должны вы все.

Уважаемые коллеги! Обращаюсь ко всем. Прошу отнестись к этому не как к очередной "инициативе сверху", а как к возможности. Пожалуйста, включитесь. Не отмахивайтесь. Если у вас есть идеи, как сделать нашу работу осмысленнее и эффективнее - дайте их команде.

Почему это важно? Потому что от того, какую миссию мы сформулируем, будет зависеть очень многое: как мы распределяем ресурсы, какие проекты запускаем в первую очередь, как нас видят инвесторы и жители.

Я буду лично курировать эту работу. Для команды по изменениям у меня "зеленый коридор": любые вопросы, любые запросы - напрямую ко мне.

Ирина Ивановна, слово за вами. Организуйте процесс. Александр Владимирович, Татьяна Викторовна, жду от вас нестандартных решений. Коллеги, прошу всех поддержать.

А.Г. Синегубову

3. О формировании проекта миссии отдела экономического отдела администрации муниципального образования Кавказский район.

Командой по изменениям в ходе обсуждения сформировано 4 варианта формулировки миссии:

1) создание максимальной ценности для бизнеса и жителей Кавказского района путем непрерывного улучшения процессов, устранения потерь и предоставления государственных услуг, ориентированных на реальные потребности людей;

2) построение эталонной системы муниципального управления на принципах бережливости, где каждый сотрудник отдела вовлечен в процесс улучшений, а стандартизация и визуализация процессов позволяют работать без стресса, ошибок и потерь времени;

3) оптимизация административных процедур, сокращение времени ожидания и исключение лишних согласований, чтобы бизнес мог заниматься бизнесом, а не сбором справок;

4) создание эталона эффективного, экономичного и уважительного сервиса, доказывая, что качество управления растет, когда снижаются издержки.

А.Г. Синегубову

4. О согласовании проекта миссии и утверждении ее формулировки.

Предлагаю утвердить следующую формулировку миссии отдела экономического развития: построение эталонной системы муниципального управления на принципах бережливости, где каждый сотрудник отдела вовлечен в процесс улучшений, а стандартизация и визуализация процессов позволяют работать без стресса, ошибок и потерь времени.

РЕШИЛИ:

Утвердить формулировку миссии отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район: построение эталонной системы муниципального управления на принципах бережливости, где каждый сотрудник отдела вовлечен в процесс улучшений, а стандартизация и визуализация процессов позволяют работать без стресса, ошибок и потерь времени.

Чернобаевой И.И.: в соответствии с Положением о бережливом управлении в структурных подразделениях, отраслевых (функциональных) органах администрации муниципального образования Кавказский муниципальный район (утверждено постановлением администрации муниципального образования Кавказский район от 27 июня 2025 г. № 985) организовать обучение сотрудников отдела экономического развития администрации муниципального образования Кавказский район основам и технологиям бережливого управления, применению инструментов бережливого управления в деятельности администрации.

Срок: кратчайший исходя из поставленных целей и задач.

Куратор:

Лидер:



А.Г. Синегубова

И.И. Чернобаева

Диагностика состояния корпоративной культуры в
администрации муниципального образования Кавказский район
Краснодарского края (в частности, в отделе экономического
развития)

Кавказский район - административно-территориальная единица и муниципальный район в Краснодарском крае, административный центр - г. Кропоткин, в состав входит 29 населённых пунктов в составе одного городского и 8 сельских поселений. Структуру органов местного самоуправления района составляют муниципальный Совет и его председатель, администрация района, возглавляемая главой, а также контрольно-счетная палат. Также формируются 2 избирательные комиссии.

Администрация является исполнительно-распорядительным органом муниципального района. В соответствии с Уставом, Администрация осуществляет организацию решения вопросов местного значения муниципального района; исполнения полномочий органов местного самоуправления городского и сельских поселений, переданных на основе соглашений; отдельных переданных государственных полномочий; муниципальный контроль на территории района (Устав муниципального образования Кавказский район: принят решением Совета муниципального образования Кавказский район от 29 марта 2017 г. № 421).

Обеспечение исполнения полномочий органов местного самоуправления района осуществляют муниципальные служащие, правовое положение которых определяется муниципальными правовыми актами в соответствии с действующим законодательством и уставом района. Помимо муниципальных служащих, в органах местного самоуправления района работает обслуживающий и вспомогательный персонал.

По состоянию на 1 января 2023 года кадровый корпус органов местного самоуправления района, включая городские и сельские поселения, включает 310 человек, в том числе: 276 муниципальных служащих; 34 человека обслуживающего и вспомогательного персонала. Непосредственно в администрации района занят 171 муниципальный служащий и 10 специалистов обслуживающего персонала.

Характеризуя кадровый корпус муниципальных служащих района, следует отметить ряд особенностей: преобладание удельного веса женщин в коллективе (80,1% от общего кол-ва служащих); наличие существенного опыта работы в органах местного самоуправления (56,9% служащих имеют стаж муниципальной службы от 10 лет и выше); высокий уровень образования служащих (94,0% служащих имеют высшее профессиональное образование); относительно небольшое количество молодых кадров на муниципальной службе (60,8% - удельный вес служащих в возрасте от 41 года и старше).

В целях диагностики сформированности корпоративной культуры в администрации Кавказского района (в частности, в отделе экономического развития) был проведен анализ документации, а также социологический анкетный опрос сотрудников (N=5, в том числе 5 муниципальных служащих и 0

специалистов, не находящихся на должностях муниципальной службы) (анкета опроса прилагается).

Проанализируем актуальное состояние основных элементов структуры корпоративной культуры муниципальных служащих администрации по следующей схеме:

1) ценностно-нормативный компонент (ценности организации и ценностные ориентации сотрудников, миссия, цели, нормы, правила внутреннего распорядка, этика);

2) организационно-управленческий компонент (оргструктура, особенности кадровой политики, условия труда, система стимулирования работников, поощрений и наказаний, тип лидерства);

3) культура коммуникаций (внешних и внутренних);

4) социально-психологические отношения (атмосфера в коллективе, конфликтность, отношения с руководителем);

5) ритуалы и традиции (корпоративные традиции, праздники, мероприятия);

6) внешняя идентификация и атрибутика (дресс-код, герб, гимн, логотипы, слоган и др.).

Ценностно-нормативный компонент корпоративной культуры. По оценке современных исследователей, нормы и ценности - смысловое, содержательное ядро любой культуры, в том числе и организационной. Нормативный компонент включает регулирующие нормы поведения работников администрации, делает его предсказуемым и управляемым. В муниципальном управлении преобладают институциональные (формальные) нормы, фиксируемые как в законодательстве о муниципальной службе, так и в локальных нормативных актах: приказах, инструкциях, распоряжениях, регламентах, отражающую внутриорганизационную специфику. В частности, к числу основных документов, закрепляющих нормы поведения муниципальных служащих и иных сотрудников администрации Кавказского района относятся:

во-первых, федеральные, региональные и местные нормативные акты о местном самоуправлении и муниципальной службе: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ), федеральные законы от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", от 20 марта 2005 г. № 33-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти", от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации"; Закон Краснодарского края от 8 июня 2007 г. № 1244-КЗ "О муниципальной службе в Краснодарском крае", Устав муниципального образования Кавказский район: принят решением Совета муниципального образования Кавказский район от 29 марта 2017 г. № 421;

во-вторых, внутренние нормативные акты администрации района, непосредственно регулирующие работу сотрудников: Правила внутреннего трудового распорядка работников администрации Кавказского района (приложение к коллективному договору); положения об органах и структурных (функциональных) подразделениях администрации, закрепляющие их задачи и

функции; должностные инструкции муниципальных служащих и иных сотрудников, определяющие их права, обязанности и ответственность, показатели эффективности и результативности.

Безусловно, в органах местного самоуправления существуют также и неформальные социальные нормы, которые нередко приводят к нарушениям общепринятых установлений и даже к правонарушениям. В связи с этим, следует отметить, что в настоящее время особенно важное значение приобретают нормы, закрепляющие стандарты антикоррупционного поведения муниципальных служащих, закрепленные в федеральном антикоррупционном законодательстве, а также в специальных правовых актах, принятых на местном уровне, в том числе в Кавказском районе (например, постановление администрации муниципального образования Кавказский район от 28 февраля 2023 г. № 215 "Об утверждении Порядка уведомления представителя нанимателя (работодателя) о фактах обращения в целях склонения муниципального служащего к совершению коррупционных правонарушений в администрации муниципального образования Кавказский район").

В целом следует отметить, что в процессе функционирования органов местного самоуправления наиболее распространены формально закреплённые групповые нормы как наиболее значимое отражение культуры организации. Они выступают как правила регуляции поведения членов группы (муниципальных служащих как сообщества в целом, управления, отдела, сектора) на основе представления о должном, одобряемом, желаемом. К примеру, в Типовом кодексе этики государственных и муниципальных служащих установлены универсальные требования к их служебному поведению: исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью; воздерживаться от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера, грубости, проявлений пренебрежительного тона, предвзятых замечаний, неправомерных обвинений, угроз, оскорбительных выражений, действий; способствовать установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества; быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

Внутриорганизационные нормы поведения в администрации Кавказского района конкретизированы в Правилах внутреннего трудового распорядка. Согласно данному документу, муниципальные служащие, обслуживающий и вспомогательный персонал обязаны:

- работать честно и добросовестно, соблюдать дисциплину труда, своевременно и точно исполнять законодательство, другие нормативные правовые акты, использовать все рабочее время для производительного труда;
- при разговорах по телефону с гражданами соблюдать корректность, вежливость, краткость, сдержанность, не передавать по телефону конфиденциальную информацию;
- выполнять требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране;

- бережно относиться к приборам отопления, водопровода, канализации, электросети, радиосети, телефонной сети здания администрации района;
- курить только в отведенных для этого местах;
- мероприятия, связанные с проведением торжеств по случаю юбилеев, других памятных дат, проводить с разрешения руководителя структурного подразделения во внерабочее время и вне здания администрации;
- содержать свое рабочее место, компьютерную и иную технику в порядке, чистоте и исправном состоянии, экономно и рационально расходовать материалы, энергию и другие ресурсы.

Переходя к характеристике организационных ценностей в администрации Кавказского района, отметим, что они являются ядром корпоративной культуры. Доминирующие ценности организации определяют, что следует считать важным, к чему стремиться, что хорошо и ценно для организации, а следовательно и для ее членов. При этом особенностью ценностей муниципальной службы является их формальное закрепление в нормативных документах нескольких уровней, описанных выше. В частности, исходя из Типового кодекса этики государственных и муниципальных служащих, можно сформулировать следующие формально задекларированные ценностно-целевые установки поведения муниципальных служащих:

- исполнение должностных обязанностей добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы органов местного самоуправления (ценности - добросовестность и профессионализм);
- исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности органов местного самоуправления и муниципальных служащих (права и свободы человека и гражданина);
- не оказывать предпочтения каким-либо физическим или юридическим лицам (беспристрастность, неподкупность, честность);
- соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения, проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами, терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств (этичность, толерантность);
- соблюдать ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением муниципальной службы (законность);
- постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере его ответственности (экономность, бережливость).

Схожие задекларированные ценностно-целевые установки можно выявить и в ходе анализа Правил внутреннего трудового распорядка администрации Кавказского района. В частности, к таким установкам можно отнести: честность, добросовестность, профессионализм, дисциплинированность, пунктуальность, исполнительность, производительность труда, вежливость, этичность, конфиденциальность, бережливость, экономность.

Как показал проведенный нами опрос, большинство сотрудников администрации в целом разделяют эти служебные ценности. Так, с точки зрения опрошенных, наиболее важны для человека, работающего в местной администрации, такие профессиональные качества, как дисциплинированность (80%). Немного меньшую значимость имеют доброжелательность, ответственность, способность к компромиссу (40%) (рис. 1). Наименьшую важность для работников представляют инициативность, честность, справедливость (20%).

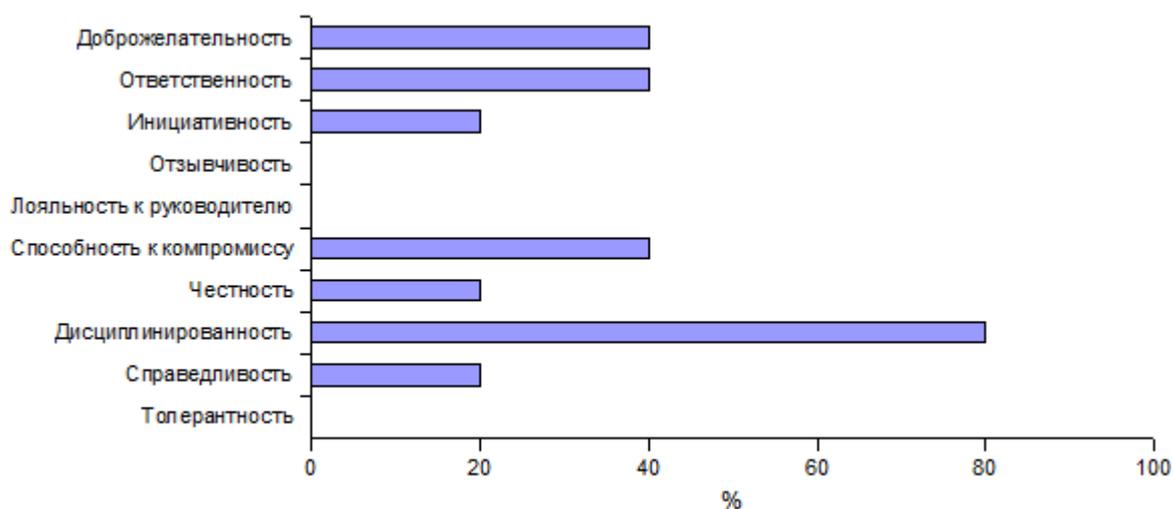


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Какими качествами, по Вашему мнению, должен, прежде всего, обладать человек, работающий в местной администрации? (укажите не более 3-х вариантов ответа)".

В целом, как и в случае с нормами поведения муниципальных служащих, наше исследование подтверждает приоритет нормативных ценностей над реальными, а также вербальное соблюдение сотрудниками администрации декларируемых ценностей муниципальной службы. Вместе с тем, разумеется, каждый работник имеет и собственные индивидуальные ценностные установки. Респондентам было предложено оценить сравнительную значимость различных ценностных факторов как стимулов их работы в администрации. Как показало анкетирование, подавляющее большинство сотрудников администрации однозначно отдали предпочтение материальной составляющей – повышению оплаты труда (100%) (рис. 2). Однако благоприятную атмосферу в коллективе в качестве стимула выбрали также более половины опрошенных (60%). Другими словами, сотрудники администрации отдают предпочтение индивидуальным материальным ценностям, хотя интересы муниципального образования для них тоже довольно важны. Чуть меньше эффект имеют предоставление социальных благ и льгот и поддержка и одобрение руководства (40%). В наименьшей степени стимулируют продвижение по службе и ощущение полезности своей деятельности (20%).

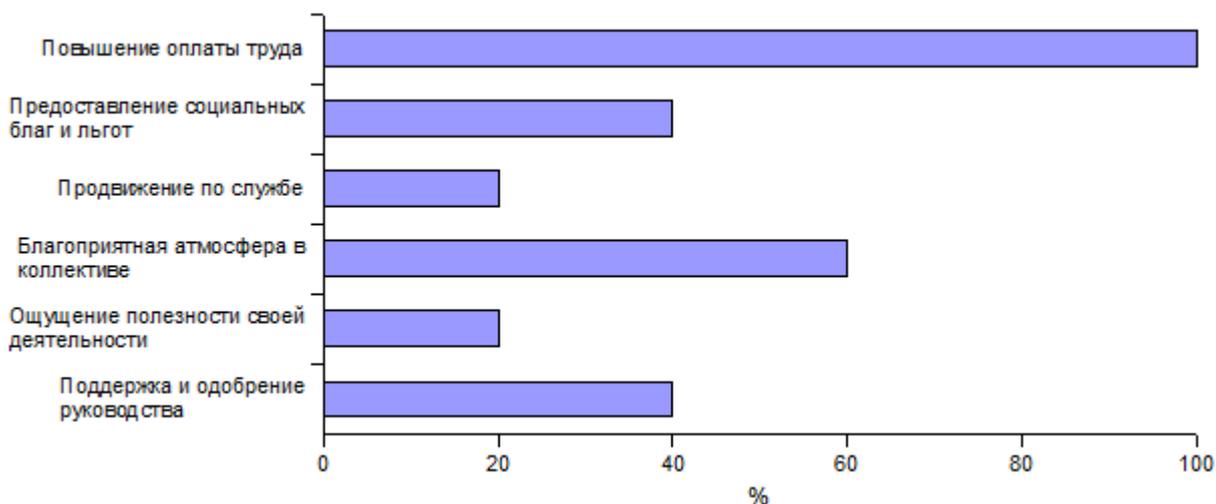


Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Какие из этих стимулов наиболее важны для Вас? (укажите не более трех вариантов ответа)".

Наряду с ценностями, не меньшую важность в структуре корпоративной культуры организации имеют целевые установки сотрудников, во многом определяемые структурой мотивов их профессиональной деятельности и выбора профессии в целом. Как показало наше исследование, основную роль выполняют так называемые "содержательные" мотивы. Это - желание помогать людям, своему району (рис. 3). Далее следуют мотивы "удобный режим работы", "интересное содержание работы", "возможность общаться с интересными людьми", "возможность реализовать свои способности".

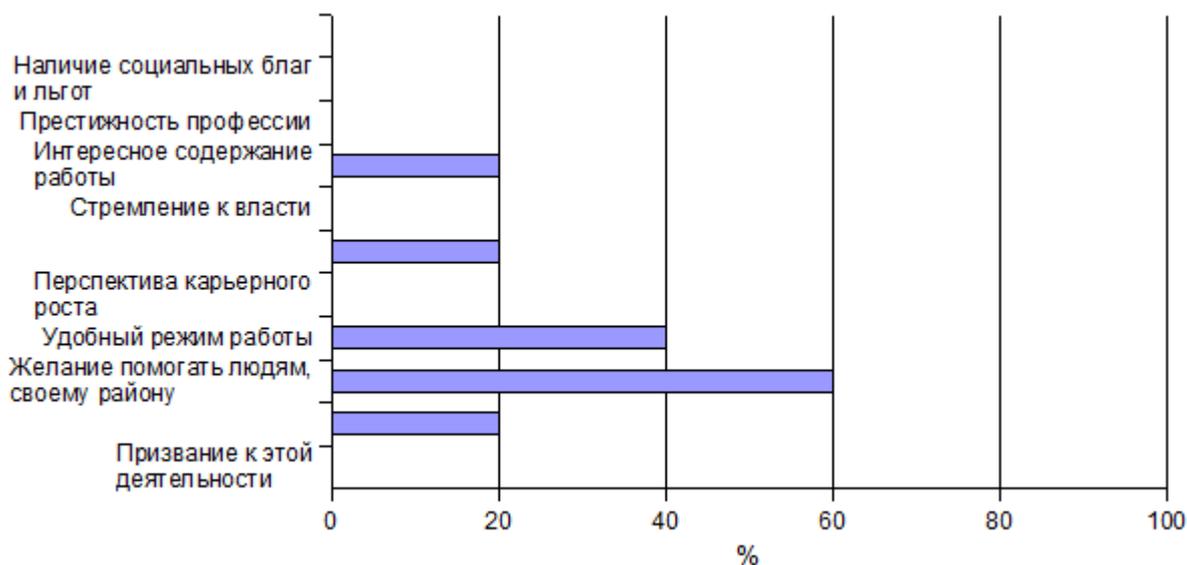


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Что побудило лично Вас выбрать профессию муниципального служащего? (укажите не более 3-х вариантов ответа)".

Таким образом, в целом полученные результаты позволяют утверждать, что для большинства работников администрации приоритетными являются индивидуальные ценности. А это, в свою очередь, в значительной степени

предопределяет приоритет индивидуальных функционально-ролевых характеристик в их деятельности.

Организационно-управленческий компонент корпоративной культуры. Администрацию района возглавляет на принципах единоначалия глава администрации - лицо, назначаемое на должность Советом муниципального образования Кавказский район по контракту, заключаемому по результатам конкурса сроком на 5 лет. Как руководитель, глава администрации обеспечивает осуществление ею полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных делегированных государственных полномочий, представляет администрацию в отношениях с и другими органами, гражданами и организациями, назначает на должность и освобождает от должности своих заместителей и прочих сотрудников.

Следует отметить, что в целом индивидуально-личностные факторы, в том числе личность и характер руководителя, стиль управления выступают весьма важными факторами организационной культуры в органах местного самоуправления. Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель насильственно вводит и старается закрепить свои образцы организационного поведения. Демократический стиль характеризуется тем, что руководитель своими решениями закрепляет не свои, а "естественно" возникшие образцы оргповедения, поддержанные общественным мнением. Однако для муниципальной службы оптимальным является смешанный стиль, учитывающий ее двойственный характер, выражающийся в сочетании формально-бюрократического начала и самоуправления. Как показал наш опрос, для руководства администрации характерен именно такой смешанный, адаптивный стиль управления, то есть использование разных способов принятий организационных решений в зависимости от ситуации – так считают 40% всех опрошенных. Каждый пятый отметил проведение совещаний, консультаций с ведущими специалистами в поисках способов достижения уже поставленных целей и привлечение сотрудников к выработке целей, но не к разработке способов их достижения (рис. 4).

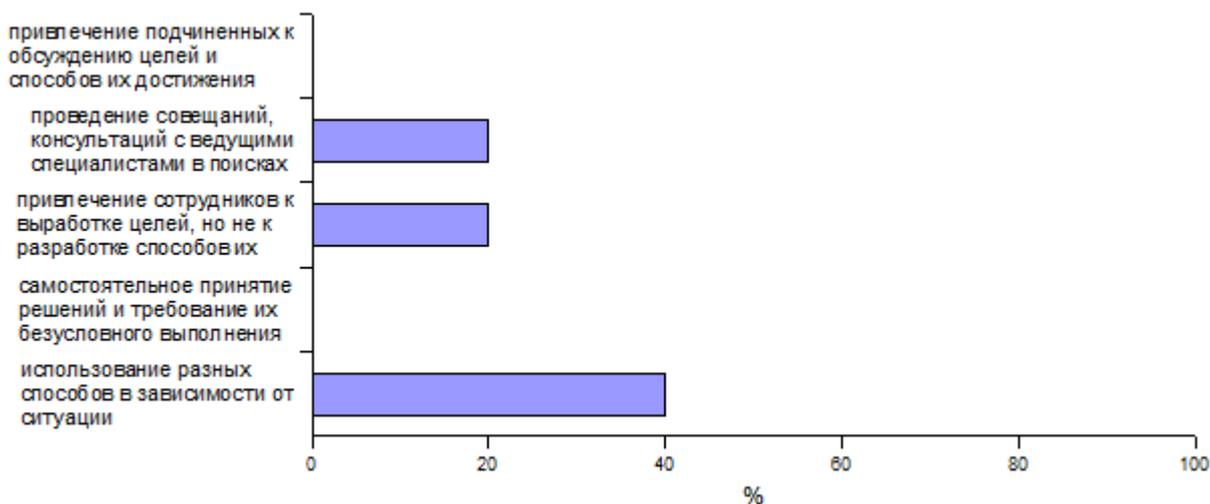


Рис. 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Какой из перечисленных ниже способов деятельности характерен для руководства администрации Кавказского района?"

Структура администрации Кавказского района утверждается Советом муниципального образования по представлению главы администрации. В структуру администрации входят управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами, заместители главы администрации и подведомственные им отделы. Оргструктура администрации построена по линейно-функциональному принципу и носит ярко выраженный бюрократический характер. Данные особенности, безусловно, оказывают огромное влияние на складывающуюся корпоративную культуру, установки сотрудников. В частности, это проявляется в преобладании формально-бюрократического стиля во внутриорганизационных отношениях и управлении администрацией. Вместе с тем, традиционный административный, бюрократический подход к управлению в настоящее время довольно успешно сочетается с программными и проектными методами, предполагающими наряду с субординационными, наличие координационных, горизонтальных взаимодействий. В частности, районной администрацией по состоянию на начало 2026 года реализуется 16 муниципальных программ и 10 проектов. Иными словами, в настоящее время в администрации сформировалась "смешанная" модель менеджмента, предусматривающая сочетание как традиционных бюрократических, так и современных демократических методов и инструментов управления.

Одним из основных направлений работы, в рамках которого, как правило, реализуются мероприятия по формированию корпоративной культуры в любой организации, является управление персоналом. На муниципальной службе в Кавказском районе внедрены современные кадровые технологии. Назначение на вакантные должности, определенные в соответствии с нормативными актами, производится только через процедуры конкурсного отбора. Оценка соответствия замещаемым должностям осуществляется посредством проведения аттестации, присвоение классов чинов производится на основе квалификационных экзаменов. Используется система тестирования при конкурсном отборе и при определении индивидуально-психологических особенностей личности. Внедрен ряд кадровых технологий, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих и их мотивации.

Следует отметить, что условия труда и отдыха, повышения квалификации, оплата труда, также во многом определяют формирование и развитие корпоративной культуры любой организации, в том числе в местной администрации. В рамках исследования мы проанализировали ряд параметров, характеризующих удовлетворенность сотрудников различными условиями труда в организации. Выяснилось, что в наибольшей степени сотрудники удовлетворены, во-первых, отношением руководителя и атмосферой в коллективе (80-100%), а во-вторых, зарплатой, надбавками, другими формами

материального поощрения, признанием успехов и достижений (премирование, поощрение грамотами и др.) (60%). А вот условия профессионального развития сотрудники оценили весьма негативно: перспективами карьерного роста, социальными гарантиями (льготы, путевки, пенсионное обеспечение и др.) (рис. 5).

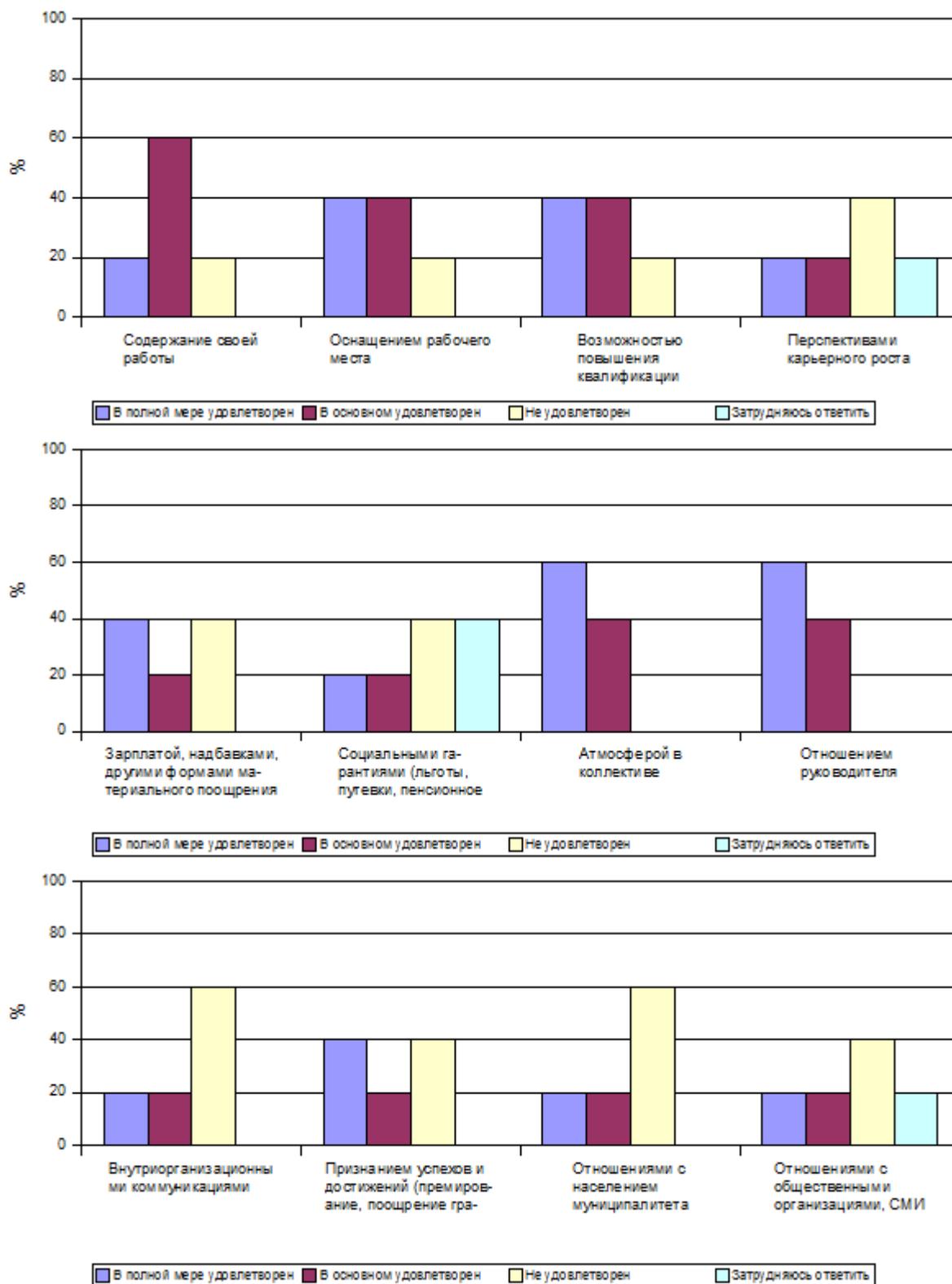


Рис. 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: "В какой степени Вы в настоящее время удовлетворены:"

Не менее важным фактором формирования организационной культуры выступает система поощрения и мотивации работников. В соответствии с действующими нормативными актами, за успешное и добросовестное исполнение работниками администрации района своих должностных обязанностей, продолжительную безупречную службу, к ним применяются следующие меры материального стимулирования: ежемесячная надбавка за классный чин; ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за стаж муниципальной службы; ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы; ежемесячное денежное поощрение; ежеквартальная премия; единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска и материальной помощи; надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну; премия по результату успешной реализации проекта. Также служащим администрации предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет и за ненормированный служебный день.

Кроме материального, для работников администрации района установлен ряд мер морального стимулирования, в том числе: представление к награждению орденами и медалями; представление к присвоению почётного звания; Награждение Почётной грамотой администрации Кавказского района; объявление благодарности главы администрации района; объявление благодарности главы администрации района с денежным поощрением; занесение на Доску почёта; награждение Почётным нагрудным знаком "Почетный гражданин Кавказского района"; награждение памятным подарком.

Анализ существующей системы мотивации служащих позволяет утверждать, что в последнее время приоритет отдается повышению их заинтересованности в высоких результатах их профессиональной деятельности, или, другими словами, формированию у них комплекса функциональных ценностных установок, ориентирующих на результат. Речь идет, прежде всего, о премиях за выполнение особо важных и сложных заданий (проектов и особо важных мероприятий), а также ежемесячном денежном поощрении, выплачиваемом за достижение показателей результативности за прошедший месяц.

Особенностью корпоративной культуры администрации и муниципально-служебной деятельности в целом является наличие наряду с мотивационными мерами, регламентированной системы организационных санкций - специальных мер, направленных на поддержание принятых в организации стандартов, путем установления ответственности за нарушения дисциплины и неисполнение обязанностей. В частности, в администрации Кавказского района к ним относятся дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение (за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, за прогул, за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, за разглашение охраняемой законом тайны, за совершение по месту работы хищения, за нарушение работником требований по охране труда, если оно

повлекло за собой тяжкие последствия). Кроме того, работники несут персональную ответственность, в том числе и материальную, за сохранностью числящегося в кабинете или персонально за ним закрепленного имущества.

Культура коммуникаций. Коммуникативная сущность организации проявляется в системе вербального и невербального общения (индивидуальный для каждой организации набор слов, словосочетаний, терминологий и кодов). В данном случае, речь идет не только о языке, но и характере и стиле внутриорганизационных (нисходящих и восходящих, а также горизонтальных) и внешних коммуникаций – с другими органами власти и местного самоуправления, населением территории, коммерческими и некоммерческими организациями, СМИ. Как показывает наше исследование, большинство сотрудников администрации не удовлетворены системой коммуникаций: внутриорганизационными коммуникациями в той или иной степени довольны 40%, отношениями с населением - 40%, отношениями с общественными организациями, СМИ - 40%.

Порядок служебного взаимодействия муниципальных служащих регулируется локальными нормативными актами, в том числе должностными инструкциями сотрудников. Основные формы внутриорганизационных коммуникаций, характерные для местной администрации – личные встречи, планерки, совещания, коллегии, официальные письма, телефонные переговоры, электронная почта. Для системы коммуникаций в администрации района в настоящее время характерно применение информационных технологий и специальных программных продуктов, в том числе: система электронного документооборота СЭД "Дело"; региональная Система электронного документооборота "Обращения граждан"; региональная система межведомственного электронного взаимодействия (РСМЭВ). В целом, для муниципальной службы, безусловно, характерны официальные нисходящие коммуникации, а также документально оформленные. Вместе с тем, конечно, в любой организации, в том числе и в органе местного самоуправления присутствует и неформальное общение, "которое иногда неправильно ассоциируется исключительно со слухами и сплетнями".

В отношении внешних коммуникаций - традиционно администрация района использует такой метод, как освещение деятельности органов местного самоуправления через СМИ. В каждом номере районной газеты "Огни Кубани" выходит информация о проводимых мероприятиях и событиях. Работает официальный сайт администрации Кавказского района. Отметим, что несмотря на очевидную близость муниципального уровня власти к населению, коммуникационные потоки в большинстве случаев не являются постоянными и интенсивными. В муниципалитетах, как правило, не развита в достаточной степени работа с общественностью, отсутствует система сбора и анализа достоверной информации о проблемах и настроениях местных жителей. Вследствие этого наблюдается недоверие местной власти, неудовлетворенность ее деятельностью, растет отчуждение граждан от управления.

Социально-психологические отношения в коллективе. Эмоциональная атмосфера в коллективе, наряду с коммуникациями, атрибутикой, стилем

управления, относится к поверхностному, символическому уровню корпоративной культуры; это уровень артефактов, включающих все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в незнакомую организацию.

Судя по результатам проведенного нами опроса, атмосфера в коллективе администрации района складывается вполне благоприятная и комфортная.

Традиции, обряды, ритуалы. Их важная роль как элементов корпоративной культуры связана с тем, что во многих случаях работнику удобнее поступить "как принято". Традиционное поведение облегчает взаимопонимание членов организации, усиливает чувство общности, обеспечивает устойчивость, способствует адаптации новых членов; снимает многие проблемы, которые возникают из-за неопределенности ситуаций. Близки к традициям ритуалы и обряды, которые оказывают эмоционально-психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей. В практике деятельности органов местного самоуправления, безусловно, сложились определенные корпоративные традиции. Это подтверждается и результатами нашего исследования. Так, 80% подтвердили наличие сложившихся традиций, 20% сотрудников дали отрицательный ответ.

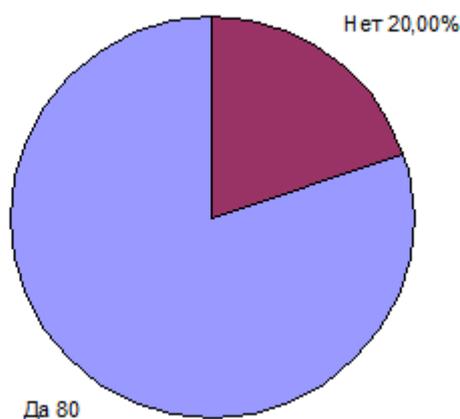


Рис. 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Имеет ли администрация Кавказского района сложившиеся традиции?"

По оценке сотрудников, к таким традициям относятся, прежде всего, планерки (60%), поздравления коллег с днем рождения, юбилеем (40%). Гораздо реже сотрудники администрации указывали на такие традиции, как организация совместного досуга (посещения театра, кино, концертов) (20%). Подавляющее большинство опрошенных (60%) считают, что в администрации проводится недостаточное количество корпоративных мероприятий, но хватает общения с коллегами в нерабочее время. Вместе с тем, 20% работников считают, их слишком много, и 20% сотрудников вполне устраивает количество.

Следует отметить, что для местного самоуправления характерны также нормативно закрепленные традиции и ритуалы. К примеру, в соответствии с уставом Кавказского района, вступая в должность, глава администрации на заседании Совета муниципального образования приносит присягу.

Внешняя идентификация и атрибутика. Символика как элемент корпоративной культуры оказывает большое влияние не только на деятельность органов местного самоуправления, но и на население муниципалитета. Официальный флаг, герб, гимн символизируют исторические, культурные, природно-географические особенности данной местности, служат идеологической основой объединения жителей данной местности. Официальная символика активно используется и в администрации Кавказского района: герб и флаг района используются при оформлении документов, фасадов зданий и интерьеров помещений, официального сайта администрации. Также, судя по данным нашего анкетирования, распространены такие корпоративные атрибуты, как девиз, слоган, гимн (60% опрошенных), эмблема, особая форма одежды или дресс-код (80%).

В настоящее время в системе муниципальной службы России существует ряд негативных тенденций и проблем, осложняющих процесс формирования действительно функциональной корпоративной культуры. В их числе можно указать:

- недостаточную демократичность, открытость и прозрачность муниципального управления;
- снижение престижности муниципальной службы, преимущественно негативное восприятие населением чиновников;
- недостаточное внимание к профессиональному развитию муниципальных служащих, применение устаревших кадровых технологий, отсутствие системности в работе с кадровым резервом;
- сложившуюся систему отбора и продвижения кадров на основе знакомств, а не профессиональных качеств;
- преобладание стихийности, отсутствие целенаправленного воздействия на формирование корпоративной культуры в органах местного самоуправления;
- отсутствие положительного примера со стороны руководителей, которые своим поведением зачастую отвергают провозглашаемые корпоративные ценности служения государству и обществу;
- недостаточное стимулирование наградами и привилегиями работников, поддерживающих ценности публичной службы.

Необходимо дальнейшее преодоление присущих мышлению российских чиновников инерции, консерватизма, установившихся стереотипов, эффективное использование в процессе управления творческого потенциала служащих, придание муниципальной службе и управлению большей демократичности, гласности, повышение информационной открытости.

При этом, управление формированием системы корпоративных отношений в органах местного самоуправления подразумевает использование технологий, которые создают благоприятные условия для появления тенденций развития коллективизма и снижения риска деформации корпоративной среды. В качестве основных направлений работы по дальнейшему развитию корпоративной культуры в органах местного самоуправления в современной научной литературе выделяются следующие: повышение системности,

внедрение научно обоснованных моделей и механизмов управления корпоративной культурой; формирование системы корпоративных ценностей, совершенствование организационных норм и правил поведения; оптимизация внутренних и внешних организационных коммуникаций; совершенствование механизмов мотивации муниципальных чиновников. Механизм управления формированием корпоративной культуры в органах местного самоуправления, основанный на ценностном подходе, предполагает следующую последовательность действий:

- диагностика ценностей и установок работников администрации муниципального образования;
- конструирование оптимального, желаемого образа органа местного самоуправления и муниципального служащего, разложение этого образа на ряд взаимосвязанных базисных ценностей;
- корректировка нормативной базы, закрепляющей нормы поведения, соответствующие принятым ценностям;
- продвижение этих ценностей с помощью главы администрации и наиболее авторитетных служащих, которые своим повседневным поведением должны убеждать в непреложности принятых норм и ценностей;
- формирование списка "антиценностей", создающих угрозу для репутации муниципалитета и препятствующих эффективному выполнению установленных функций, разъяснение негативных последствий их утверждения;
- создание общественного мнения внутри организации, работающего на продвижение ценностей в необходимом направлении.

Актуальными ориентирами развития корпоративной культуры муниципальных служащих является также осуществление постоянной регуляции их корпоративного поведения, повышение профессионализма, формирование позитивной установки на инновации, взаимодействие с населением, общественными организациями. Кроме того, для повышения уровня корпоративной культуры, развития корпоративных отношений в системе муниципальной службы, необходимо решение таких задач, как:

- популяризация миссии и стратегических целей развития муниципального образования, разъяснение их всем членам коллектива;
- разработка и внедрение этических кодексов, корпоративных "книг ценностей" в местных администрациях;
- разработка внешней атрибутики: формы, дресс-кода, значков "муниципальный служащий";
- введение практики принятия присяги и иных ритуалов при приеме на должность муниципального служащего;
- развитие системы наставничества для новичков;
- организация конкурсов профессионального мастерства для муниципальных служащих и других работников администрации;
- создание корпоративного музея, корпоративных сообществ в социальных сетях и мессенджерах.

Актуальны данные направления развития корпоративной культуры и для администрации Кавказского района, что подтверждается результатами проведенного нами социологического опроса. Сотрудникам администрации (отделу экономического развития) был задан ряд вопросов, направленных на выявление их мнения об уровне сформированности этой культуры в целом. Выяснилось, что всего лишь 20% опрошенных считают, что коллектив администрации можно в полной мере сплоченным, объединенным корпоративным духом, общими целями, нормами поведения, ценностями; в то же время 40% выбрали относительно негативный ответ (скорее нет, чем да), крайне отрицательный ответ ("однозначно нет") выбрало 40% респондентов (рис. 7).

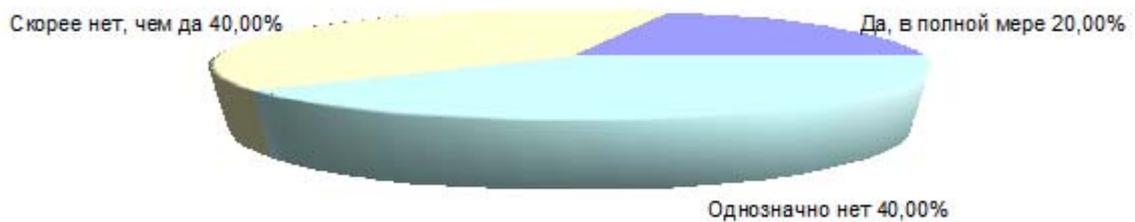


Рис. 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: "В какой мере Вы можете назвать коллектив администрации сплоченным: объединенным "корпоративным духом", общими целями, нормами поведения, общими ценностями?"

Большая часть работников администрации (60%) ощущают себя членом единой команды, отрицательный ответ респонденты не дали. С одной стороны, это действительно позитивный факт. В то же время, о недостаточно высоком уровне развития корпоративной культуры говорит то обстоятельство, что почти 40% сотрудников затруднились с ответом на вопрос о своей принадлежности к единой команде (рис. 8).

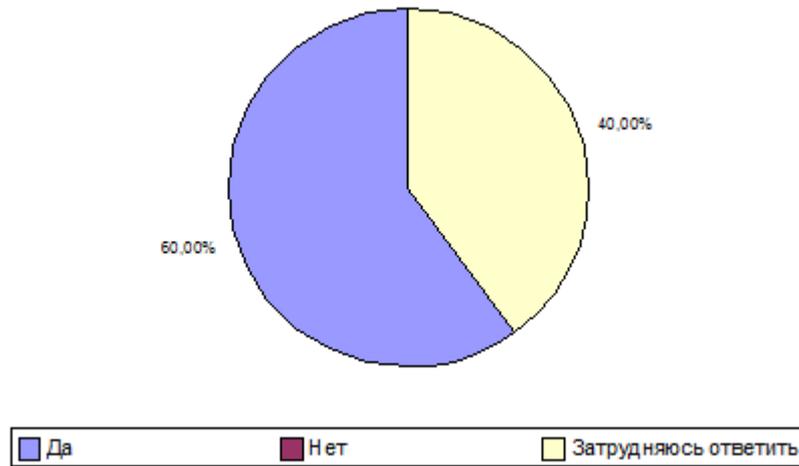


Рис. 8. Распределение ответов респондентов на вопрос: "Ощущаете ли Вы себя членом единой команды?"

При этом, по мнению опрошенных, для них эта принадлежность к единому коллективу проявляется, главным образом, в соблюдении целей и ценностей организации и поддержке нововведений (40%). В то же время, только для каждого пятого это проявляется как "Делаю все для развития муниципалитета", "Соблюдаю организационные традиции", "Стараюсь достойно представлять администрацию при взаимодействии с другими организациями".

Таким образом, к сожалению, корпоративную культуру в администрации района пока еще нельзя назвать полностью сформированной или развитой, скорее она находится в процессе становления.