

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ НА КОРПОРАТИВНУЮ
КУЛЬТУРУ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлениям подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Яночкиной Ксении Евгеньевны

Научный руководитель:
Доцент кафедры управления
персоналом, к.с.н. Серкина Я.И.
Рецензент:
Заместитель руководителя департамента
экономического развития-начальник
управления экономического развития и
инвестиции,
к.э.н. Т.С.Сергеева

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА САМООРГАНИЗАЦИИ И САМОУПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Понятие процесса самоорганизации с различных научных взглядов	9
1.2 Сущность самоорганизации в процессе управления организацией	11
1.3 Самоорганизация в процессе деятельности органов муниципальной власти	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)	29
2.1 Организация и ход исследования	29
2.2 Исследования особенностей влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих	34
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ И УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ	44
3.1 Обоснование проекта повышения уровня самоорганизации и активности муниципальных служащих	44
3.2 Проект повышения уровня самоорганизации муниципальных служащих..	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в обосновании важности влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих в органах исполнительной власти. Познание механизмов влияния между самоорганизацией и корпоративной культурой на современном этапе является важным и неотъемлемым процессом.

Эффективная работа всей администрации и гармоничное взаимодействие с другими ветвями власти определяется уровнем муниципального управления. В условиях муниципальной службы, одним из важнейших факторов является формирование у гражданских служащих всех уровней психологической устойчивости, обеспечивающей высокую эффективность управленческой деятельности, ответственное отношение к делу.

Безусловно, что существующая необходимость в высокопрофессионально подготовленных служащих, способствует развитию уровня муниципальной службы. Однако строгая регламентированность деятельности негативно сказывается на развитии управленческого уровня.

Актуальность исследования подчеркивается уже существующим механизмом влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих. В современной структуре управления, на всех уровнях власти существует необходимость развития самоорганизации и укрепления корпоративной культуры, как это реализуется в коммерческих корпорациях. Самоорганизация муниципальных служащих становится одним из наиболее удачных способов организации наиболее эффективной управленческой деятельности в органах исполнительной власти. Успешное использование процессов самоорганизации в управленческих процессах и укреплении его влияния на корпоративную культуру, позволяет максимизировать эффективность управленческой деятельности, сделать служащих более инициативными и ответственными. Повышение роли самоорганизации государственных служащих – положительный момент в

развитии органа муниципальной власти. Именно поэтому рассмотрение влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих является актуальной темой для рассмотрения в рамках магистерской работы.

Степень изученности темы. В настоящее время в научных исследованиях недостаточно рассмотрена и проанализирована практика влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих. Отдельные вопросы, связанные с самоорганизацией муниципального служащего рассматривались в конкретных психолого-акмеологических исследованиях Т.И. Артемьевой, Е.П. Ильина, С.Г. Геллерштейна, Д.Н. Завалишиной, Н.Н. Нечаева, В.Д. Шадрикова, А.Ф. Шикуня и др. Влиянию мотивации муниципальных служащих в процессе их деятельности уделяется большое внимание в работах Б.Г. Ананьева, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбовича, В.И. Ковалева, В.Э. Мильмана и др.

Особую значимость для настоящего исследования представляют работы К.А. Альбухановой - Славской, Л.И. Анцыферовой, В.А. Бодрова, А.А. Деркача, А.К. Марковой, М. Ф. Секача, А.В. Сухарева и др., раскрывающие роль самоорганизации в целостном, непрерывном процессе профессионализации личности.

Однако детальный анализ научной литературы показал, что на сегодняшний день ученые, в своих научных работах, не нашли достаточного отражения вопроса, касающегося влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования процесса самоорганизации муниципальных служащих и недостаточной степенью влияния данных процессов на корпоративную культуру органов муниципальной власти города Белгорода.

Вышеизложенное позволяет сформулировать **основную гипотезу исследования**, которая заключается в том, что низкий уровень влияния

процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих обусловлен, прежде всего, несовершенством механизма взаимодействия служащих в рамках своей деятельности, также недостаточно развитым механизмом использования корпоративной культуры в органах муниципальной власти.

Объектом исследования являются процессы управления администрации города Белгорода и подотчетных ведомств.

В качестве **предмета исследования** выступает корпоративная культура в органах власти и влияние на нее процесса самоорганизации муниципальных служащих.

Целью исследования является разработка рекомендаций, направленных на внедрение инновационных технологий для совершенствования влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Цель работы в свою очередь позволяет определить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть теоретические подходы к исследованию влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру служащих.
2. Провести анализ механизма взаимодействия корпоративной культуры и процессов самоорганизации на примере администрации города Белгорода.
3. Разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование механизма влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру.

Теоретико–методологической основой диссертационного исследования являются классические труды по персоналу и менеджменту, теории системного анализа, теории становления и концепция непрерывного обучения организации, статистические методы анализа данных.

Особую значимость для настоящего исследования представляют работы К.А. Альбухановой - Славской, Л.И. Анцыферовой, В.А. Бодрова, А.А. Деркача, А.К. Марковой, М. Ф. Секача, А.В. Сухарева и др., раскрывающие

роль самоорганизации в целостном, непрерывном процессе профессионализации личности.

Специфика поставленных задач определила методы исследования. Такие как: теоретические, классификация, прогнозирование и проектирование, эмпирическое – исследование (экспертный опрос), беседы личные и групповые, также участие в разработке исследования.

Эмпирическую базу исследования является: исследование в области поставленной проблеме и анализ материалов.

1. Нормативно-правовые акты Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, регулирующих деятельность государственных и муниципальных служащих.

2. Устав городского округа «ГОРОД БЕЛГОРОД».

3. Авторефераты, монографии, научные статьи по изучаемой теме.

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что определены основные факторы несовершенства влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

В результате исследования механизма взаимодействия самоорганизации и корпоративной культуры предложен ряд мер, направленных на эффективное использование процессов самоорганизации в администрации города Белгорода для повышения качества деятельности и улучшения уровня работы персонала.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Влияние процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих – это реальный механизм осуществления эффективного управления, совместной реализации деятельности, вовлечения служащих в проектную деятельность и повышение их политической активности. В связи с этим совершенствование процессов самоорганизации муниципальных служащих является одним из наиболее эффективных способов улучшения современной модели управления. Наиболее эффективным способом внедрения принципов самоорганизации является переход на проектную деятельность. При наделении сотрудников органов

власти дополнительными полномочиями, выявлением неформальных лидеров, мотивацией сотрудников на более эффективную, самоорганизованную деятельность, реальное привлечение граждан к совместной деятельности – ключевой момент в повышение управленческой эффективности в органах муниципальной власти.

2. Совершенствование процессов самоорганизации требует внесения изменений в существующую модель управления в органах муниципальной власти, одним из способов повышения эффективности является проектное управление. Белгородская область выступает одним из первопроходцев в реализации проектного управления в различных сферах, однако, несмотря на богатый опыт, такой метод управления все еще организован не достаточно эффективно, что вызывает определенные трудности в процессе внедрения новых моделей управления в существующие, формализованные структуры зачастую этот недостаток обусловлен высокой нагрузкой. Указанные недостатки оказывают прямое влияние на корпоративную культуру муниципальных служащих и требуют серьезных изменений и внедрения более эффективного механизма в процессе внедрения принципов самоорганизации в рабочий процесс. Главным признаком активной работы и исследования. Проводимого мной на базе предприятия является разработка проекта. Внедрение его в группу символов компании и научная обоснованность позволяет максимум усилия приложить для совершенствования массы эффективности. Большой объем нагрузок прилагаемых для совершенствования системы может активно различаться на совершенно разных предприятиях. Современность и полнота проекта позволит раскрыть полный потенциал администрации и улучшит корпоративный дух, позволит сотрудникам контактировать друг с другом без прежних напряжений, настроит благоприятную атмосферу в коллективе.

3. Влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру требует дополнительного изучения, привлечения специалистов и развитие данной технологии, с целью улучшить не только корпоративную культуру, но

и повысить эффективность всей деятельности, осуществляемой органами исполнительной власти на местном уровне. Это предполагает увеличение допустимых полномочий муниципальных служащих, поддержка их действий со стороны руководства, разработку системы мотивации и поощрения сотрудников, в проектной деятельности, а также создание эффективного механизма взаимодействия с гражданами, общественными организациями и политическими партиями.

Добиться положительного эффекта от влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру органов муниципальной власти можно разработав и внедрив проект «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти». Представленный проект позволит наиболее эффективно использовать кадровый потенциал органов муниципальной власти, реализовать условия по улучшению уровня взаимодействия органов власти, общественных структур и политических партий, привлечь граждан к реализации совместных проектов, позволять муниципальным служащим действовать менее формализовано, тем самым увеличивая эффективность их действий.

Практическая значимость исследования состоит муниципальных служащих и влияния этих принципов на укрепление корпоративной культуры в органах власти.

Апробация исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Особенности корпоративной культуры муниципальных служащих» (г. Белгород, 2018); «Проблема эффективного делегирования в компании» (г. Белгород, 2018).

Магистерская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА САМООРГАНИЗАЦИИ И САМОУПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие процесса самоорганизации с различных научных взглядов

Самоорганизация – процесс упорядочения элементов за счет внутренних факторов, без специфического внешнего воздействия. Это наиболее общее определение термина, на основе которого мы будем рассматривать процессы самоорганизации в управлении. [36, с. 82].

Изначально самоорганизация изучалась как некий биологический или философский процесс. Согласно мнению ученых, которые считали, что главным двигателем развития мира были процессы самоорганизации. Всех составляющих изучаемого мира касаются непрерывные природные изменения – тем самым совершается эволюция. Все наблюдаемые изменения происходят за счёт сил внутреннего взаимодействия, поскольку человек не способен отследить и измерить внешнее влияние на развитие природы. Таким образом, всё, что происходит вокруг человека, как основного объекта эволюции, мы можем считать процессом самоорганизации, то есть процессом, идущим за счёт внутренних ресурсов существующей вселенной, не требующих воздействия внешних факторов, не принадлежащих системе.

Основываясь на этой теории, мы можем предположить, что весь процесс эволюции системы ни что иное, как процесс самоорганизации. Постоянное изменение мира не позволяет нам утверждать, что процесс самоорганизации направлен на достижение определенного баланса в своем развитии, у нас нет для этого проверенных доказательств, гораздо больше теорий указывают на обратное — мир непрерывно развивается, и в этой динамике наблюдается определенный вектор, направленный на отсутствие равновесия в развитии.

Само развитие самоорганизующейся системы в благоприятных условиях способно развиваться как внутри себя, так и в постоянном взаимодействии с

внешней средой. Н. Моисеев предполагает, что самоорганизация в эволюции имеет как положительный, так и отрицательный вектор развития. Для более детального рассмотрение вопроса необходимо изучения процессов самоорганизации в современной системе управления.

Самоорганизация – способность управленческой системы самостоятельно, на основе внутренних ресурсов, без внешних воздействий, осуществлять свою деятельность. Самоорганизация основана на процессах, которые совершаются как внутри одной системы, так и за счет взаимодействия с внешней средой, но с возможностью развиваться независимо от нее. В отличие от них, организационными над процессами кто-то осуществляет контроль или направляет их по определенному вектору развития. Процессы самоорганизации носят целенаправленный, спонтанный, естественный характер. Раскрытие сущности прогресса самоорганизации показывает необходимость людей и населения в целом контролировать свое поведение посредством работы. Увеличение производительности труда будет являться положительным фактором данного мероприятия

В отношении самоорганизации Г. Хакен писал: «Мы называем систему самоорганизующейся, если она без специфического воздействия извне обретает какую-то пространственную, временную функциональную структуру. Под специфическим воздействием мы понимаем такое, которое навязывает системе структуру или функционирование» [69, с. 98].

Самоорганизация может рассматриваться с двух позиций: как процесс и как явление. Если рассматривать самоорганизацию как процесс, то ее суть заключается в формировании и поддержании развитых механизмов управления или ликвидации устойчивых связей и отношений в системе управления. Как явление самоорганизация представляет собой набор элементов, служащих для реализации программы или цели.

1.2 Сущность самоорганизации в процессе управления организацией

В современном менеджменте организация – это объединение людей, сотрудников, служащих, имеющих общую цель. Цели организации напрямую зависят от её направления деятельности, у коммерческих организаций – это получение прибыли, общественные организации преследуют совершенствование и развитие какой-то отрасли, полезной для людей, органы государственной и муниципальной власти осуществляют управление территориями и реализацию законодательных актов.

В качестве организаций в современной практике могут выступать коммерческие предприятия, казенные учреждения, а также объединение нескольких организаций. Организации, как правило, имеют правовой статус либо государственного бюджетного органа, либо юридического лица[1]. Каждая организация предполагает определенное физическое расположение на какой-то территории, либо условный реестр в контрольно-надзорных органах, конкретную структуру — составные части организации и их взаимодействие и определенный функционал.

Характеристика каждой организации должна предусматривать:

1. основные цели и задачи;
2. составные части (подразделения);
3. распределение функций между подразделениями;
4. используемые ресурсы;
5. внешнюю и внутреннюю среду;
6. систему управления;
7. объем управленческой деятельности.

В каждой организации важнейшей характеристикой является система управления, она предполагает наличие и функционирование целого ряда факторов, в число которых входят: руководящие органы, как субъекты управления, персонал, как объекты управления, каналы для передачи и информации от руководителей к персоналу и каналы обратной связи,

целенаправленную обработку управленческой информации, деятельность по подготовке и принятию управленческих решений.

Качество управленческой деятельности в любой организации напрямую связано с составом, содержанием и масштабом решаемых задач в рамках достижения определенной цели. Решение этих задач может достигаться разными способами [28, с. 45]:

1. При узко ограниченном спектре задач организацией способен руководить один из ее сотрудников, обладающий достаточным уровнем компетентности;

2. Усложнение задач перед организацией предполагает наличие специально обученного человека – менеджера;

3. Более серьезная деятельность организации, связанная с умножением и усложнением стоящих перед ней задач, требует создания строгой иерархии и распределения функций между руководящим составом.

В современном менеджменте деятельность любой организации основывается на государственных законодательных и нормативных актах, внутренних уставных документах, должностных инструкциях и т. д. Однако, стоит отметить, что любое предприятие не может развиваться по строго намеченному вектору управления, подчиняясь лишь одному руководителю и не позволяя подчиненным проявлять собственные инициативы. Наряду с регламентированной штатной деятельностью в организации происходят процессы, связанные с появлением неформальных лидеров, управлением, основанным на инициативе самих сотрудников. Эти процессы называются самоорганизацией и самоуправлением.

Самоорганизация любой системы – это необратимый процесс, который приводит в результате взаимодействия различных его участников к возникновению структур, отличающихся некоторыми факторами от существующей системы.

Согласно мнениям психологов и педагогов выделяются 5 составляющих процесса самоорганизации:

1. установка цели;
2. анализ ситуации;
3. планирование;
4. контроль;
5. личная регуляция и коррекция.

Развитие самоорганизации реализуется в несколько этапов. Первый этап – задача организовать сотрудников для достижения определенной цели, эта задача должна решаться путем установки микро целей и их достижения. Также и в самоорганизации – именно с установки конкретных целей и возможностей их достижения следует начинать развитие процессов самоорганизации. К созданию собственной системы развития самоорганизации каждый человек подойдет с разным опытом, навыками и личными качествами, отправная точка и задачи, с решения которых следует начать, будут разными.

Следующий этап – грамотное планирование своих действий как руководством, так и персоналом, в этом случае поможет создание пошагового руководства действий. Для того, чтобы управление было успешным, необходимо понимание исходных условий, в рамках которых членам организации предстоит действовать, и наличие целей, которые должны быть достигнуты. Для успешного развития самоорганизации, сотрудникам необходимо определить те действия, которые нужно начать совершать для положительных изменений в рамках управления, в противовес устоявшемуся положению дел. Нужно лишь структурировать управленческие действия служащих и включить их в план самой организации. Для того, чтобы такой процесс положительно сказался на практике управления, необходим самоконтроль сотрудниками.

Самоконтроль поведения служащих – основывается на контроле действий каждым сотрудником и ограничении воздействий внешних факторов на них. В отличие от ситуативного самоконтроля, когда человек подстраивается под сложившуюся ситуацию и изменяет модель своего

поведения, самоконтроль поведения это более глобальная способность надолго изменять модель своего поведения в целом. С точки зрения самоорганизации, контроль над своим поведением, это благоприятная способность, позволяющая постоянно совершать конкретные, запланированные действия, управляя, а точнее контролируя время, состояние, отношение, желания, привычки.

Становление гражданского общества, развитие демократических институтов, расширение доступа управления рабочих коллективов делает актуальным исследование процесса самоорганизации на предприятиях и в учреждениях[53, с. 163].

Самоорганизация – это процесс, благодаря любой управленческой модели получает новый источник, основанный на деятельности самих сотрудников в организации.

Обычно самоорганизация возникает спонтанно, её процессы направлены на улучшения эффективности существующего управления и устранение диспропорций (нарушения гармонии), так же, самоорганизация способствует введению новых элементов управления в организации или ликвидацию устаревших.

Самоорганизация отличается от процесса организации тем, что управление при процессе самоорганизации может быть обусловлено только внутренними фактором, при том, что целенаправленная организация всегда подвергается внешнему влиянию. То есть организация как система называется самоорганизующейся, если она без дополнительного воздействия извне обретает определенную пространственную, временную или функциональную структуру. Самоорганизацию как явление открытых систем изучает такая наука, как синергетика.

Положительный эффект от процессов самоорганизации в рабочем коллективе проявляется:

1. в формировании устойчивого, морально-психологического климата в организации;

2. в возможности принятия решений методом мозгового штурма;
3. в наставничестве, поддержке руководством молодых специалистов;
4. в саморегулировании, возможности разрешении сотрудниками возникших конфликтов;
5. в избрании представителей от структурных подразделений для участия в коллективных мероприятиях;
6. в формировании целостного коллективного мнения.

Для успешного развития самоорганизации необходимо её выявление и мотивация сотрудников на её развитие, прежде всего это проявляется в том, что в большинстве сотрудников заложены различные интеллектуальные ресурсы и творческие возможности, которые способствуют не только исполнению установленных задач, но и налаживанию самого процесса организации работы, способность управления своим потенциалом не по указанию сверху, а исходя из собственных целей.

В процессе изучения самоорганизации в рамках различных управленческих практик выявлены различные факторы, положительно сказывающиеся на общем уровне управления:

1. делегирования некоторого объема полномочий руководителя на нижние уровни, тем самым высвободив время для решения узкого вида управленческих работ;
2. распределение управленческих функций на нижестоящие уровни несет за собой ответственность за их исполнение;
3. распределение управленческих задач по признакам;
4. возведение процесса управления в правовой статус, регламентирование управленческих задач;
5. систематизация управленческого процесса, доведение его до автоматизма;
6. нахождение связи между управлением организации и побуждением сотрудников к рабочему процессу, их мотивы;

7. в определенных случаях единственный способ оценить качество и эффективность труда работника, становится возможность увеличения его самоконтроля [34, с. 67].

Личная и коллективная самоорганизация. Личная самоорганизация проявляется:

1. в распределении рабочего времени каждого сотрудника – планировании организации рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца и т.д.;
2. в факторах, косвенно влияющих на результат деятельности – организации отдыха, питания, личных вопросов, гигиены;
3. оценке конфликтных ситуаций, оценке происходящих событий.

Коллективная самоорганизация характерна для структурированных общественных отношений внутри организации. Успешность развития самоорганизации в управленческой среде во многом объясняется тем, что работник зачастую становится потребителем продукции, но и остается ее производителем. Тем самым можно сказать, что контроль качества управления процессом собственного труда гарантирует повышение качества потребляемых им товаров, в том числе качество жизни сотрудника.

Самоуправление – автономное функционирование какой-либо социальной системы: коллективов, организаций, объединений и даже одного человека.

Самоуправление способствует делегированию полномочий руководителя сотрудникам, основываясь на повышенной компетенции сотрудников в организации, благодаря процессам самоорганизации.

Самоуправление имеет следующие разновидности:

Самовоспитание – это модель самостоятельного развития положительных качеств или искоренение отрицательных за счет собственных сил и ресурсов, самовоспитание может относиться как напрямую к личности, так и к целой организации. Самовоспитание проявляется в действиях по формированию активной деловой политики организации, продвижению

продукции и себя как личности, внедрению инновационных технологий и т.д. Самовоспитание предусматривает лояльность, самодисциплину, самоодобрение, самовнушение, самостимулирование, преодоление отрицательных эмоций.

Самообучение – это стремление человека или целой организации к совершенствованию внутренних процессов или получению дополнительной полезной информации и знаний. Самообучение основывается на потребности человека в социальном общении, получении информации и знаний, а также на потребности общества в саморазвитии. Самообучение осуществляется человеком или организацией за счет затрат собственного свободного времени и финансовых ресурсов. Оно может проводиться в различных формах общественного обучения (профессиональное, высшее, среднее образование) как на базе частных и государственных образовательных учреждений, так и самостоятельно. Самообучение еще и является следствием жизненного опыта человека, его практики, опыта окружающих его людей и организаций.

Самоконтроль – это качественная оценка внутренних ощущений, основываясь на результатах выполняемой или выполненной работы, она может относиться к человеку, коллективу или организации. Внутренние ощущения при самоконтроле обычно основываются на моральных ценностях, принятых нормах или традициях, собственных представлениях. Самоконтроль позволяет человеку, коллективу или организации неформально оценить свою деятельность, выявить свои возможности для улучшения деятельности, убедиться в соответствии или несоответствии работы своим силам и знаниям. Для проведения процедуры самоконтроля применяются тестирование самого себя, критический самоанализ, самооценка, доверительная беседа. Результаты самоконтроля могут либо полностью совпадать с результатами формального технологического контроля, либо быть завышенными или заниженными. Самоконтроль дает внутреннюю уверенность в правильности или неправильности результатов официального контроля.

Важно понимать, что самоконтроль является также фактором сдерживания человека в определенных ситуациях, когда необходимо быть максимально сконцентрированным. Внешняя и внутренняя рабочая обстановка влияет на ощущения сотрудника и его поведения в целом. Моральные установки, жизненные передряги, накопленные обиды все это может негативно сказаться не только на качестве работы, но и на здоровье человека, как рабочей единицы. Поэтому так важно на рабочем месте иметь штатного психолога, который разрядит обстановку и даст рекомендации по дальнейшему развитию события.

Самоуправление присуще любой системе. Под самоуправлением понимается автономное, независимое от внешних факторов, функционирование какой-либо социальной системы (коллективов, организаций, объединений и даже одного человека). Оно реализует потребность человека и организации к самопроявлению, свободе, самовыражению. Самоуправление может быть только конкретно, например, для высшего управленческого персонала организации, для персонала конструкторского бюро и т.д. В отличие от регламентного управления в самоуправлении, иерархия подчинения или слабо выражена, или отсутствует. Самоуправление предполагает выбор целей, формирование сопутствующим им задач, разработку средств и методов их решения.

Процесс самоуправления служит элементом демократизации общего управления в результате непосредственного участия работников в разработке решений компании, стратегий ее развития и др.

Построение самоуправления стало возможным лишь с началом демократических преобразований в жизни российского общества, появлением в нашей стране понятия «прав человека», создания механизма защиты этих прав.

В ряде случаев проектирование самоуправления и самоорганизации является более эффективным, чем искусственное управление и организация сотрудников. В некоторых случаях они инициируют развитие искусственного

управления в организации или же функционируют совместно. Иногда трудно определить, что послужило источником профессионального управления: оно само или элементы самоуправления. Таким образом, эволюция проектирования самоорганизации социальных систем предполагает:

1. наличие заранее определенной цели, к которой система стремится самостоятельно, самоорганизуется вокруг нее. Большую роль играют приоритеты творческого подхода, инновационного развития, профессиональный рост и повышение престижа трудовой деятельности;

2. гибкость, изменчивость и адаптивность структур управления. Административные методы вытесняются социально–психологическими. Именно современные гибкие, сетевые структуры усиливают синергические связи, которые обеспечивают увеличение общего эффекта. Жесткие иерархические структуры оставляют малые возможности для самоорганизации. Самоорганизация проявляется в том, что небольшие самостоятельные подразделения в повседневной деятельности не связаны бюрократическими структурами, которые препятствуют процедурам согласования решений по горизонтали и вертикали;

3. диверсификацию, децентрализацию, повышение производительности каждого, сопричастность к принятию управленческих решений и с новой трудовой мотивацией;

4. многоцелевое использование производственных мощностей, передачу информации, знаний, нововведениям;

5. сочетание управления и самоуправления. В случае жесткой регламентации самоуправления переходит в обычное управление с потерей наиболее активных элементов системы;

6. самообразование, самовоспитание, самоконтроль. Для этого на фирме должны быть созданы соответствующие условия;

7. саморазвитие как переход на новый уровень организации (накопление структурной информации, выработка новой цели и смена структуры [15, с. 59]. Изучение процессов самоорганизации является важным

фактором для улучшения общей управленческой ситуации в любой организации.

1.3. Самоорганизация в процессе деятельности органов муниципальной власти

Цивилизация в результате эволюции поставила самоорганизацию и самоуправление в подчинение формализованным иерархическим процессам на уровне государственного и муниципального управления, что само по себе делает развитие проектирования процесса самоорганизации невостребованным в некоторых случаях.

В зависимости от объекта управления выделяют техническую, биологическую и социальную самоорганизацию.

Техническая. Данный вид самоорганизация как рабочий процесс представляет собой систематическую замену программы действия с учетом изменений свойств, параметров управляемого объекта и цели управления (система самонаведения ракет, самонастройка программных ресурсов ЭВМ). При поломке какого-либо устройства необходима такая самоорганизация. В этом случае, вместо сломанной детали подключается дублирующая ее деталь или новая схема взаимодействия элементов.

Биологическая. Вид самоорганизации как процесса является собой действия, которые построены на генетической программе сохранения вида и призваны обеспечить телесное построение объекта. Как явление биологическая самоорганизация – это изменения в живой природе для приспособления к конкретным условиям существования.

Социальная. Данный вид самоорганизации основан на деятельности по стабилизации общественных отношений, включающих действия по изменению приоритетов потребностей и интересов, ценностных установок, мотивов и целей человека и коллектива. Положительными результатами социальной самоорганизации могут стать: приобретение неформальных источников информации, повышение авторитета, лучшая организация труда,

повышение уровня заработной платы, улучшение здоровья и т.д. Больше всего склонны к социальной самоорганизации люди с повышенной социальной ответственностью за поступки своих родных, знакомых и незнакомых людей.

Различные виды самоорганизации имеют, как плюсы, так и минусы.

Участники стихийной организации хорошо генерируют различные идеи, богаты на инициативы, большинство участвует в мозговых штурмах, развивают проекты, реализуют их.

Существует проблема, которая непосредственно оказывает свое влияние на социальную самоорганизацию.

Зачастую проекты, созданные в рамках этой самоорганизации, требуют определенного количества ресурса. Таким ресурсом могут выступать люди, их работа, деньги, информация, освещение в СМИ. Если что-то из этих трех пунктов есть, то другие два еще можно наработать, но дело в том, что у многих участников стихийной организации нет ничего из этого списка в достаточном, для начала проекта, количестве. Конечно, результат подобных инициатив зачастую предсказуем[54, с. 67].

А вот для создания качественных постоянно работающих самоорганизованных предприятий используется масштабная самоорганизация, например, обойтись без хорошего СМИ – оповещения и без значительного числа трудящихся/участников может быть непросто.

В итоге, для работы над успешными проектами многим участникам процесса управления в той или иной степени придется объединять имеющиеся ресурсы.

Хорошим в данном случае для участников управленческой деятельности может быть то, что они могут занять те места в протестных организациях (будь это профсоюзы, общественные объединения, политические партии и др.), на которых их деятельность будет наиболее эффективной:

1. юридические знания будут активно использоваться в правозащите;
2. грамотное донесение информации хорошо используется в распространении агитации;

3. слаженность и четкость действий в организационной работе;
4. знания и навыки в теоретических и прикладных разработках.

Некоторые могут быть успешны в нескольких сферах. Конечно, проблема больших организаций может быть в следующем:

1. отсутствии нормальных идей или принятии не самых лучших решений;
2. отсутствии нормального исполнения хороших идей;
3. трудности управления большим количеством участников, несогласованности действий (что может быть и при других способах организации, разумеется).

Факторы, способствующие разворачиванию процессов самоорганизации, можно условно разделить на три крупных блока:

1. позиция руководителей;
2. готовность рядовых сотрудников;
3. органичная включенность в организацию.

Самоорганизация в корпоративной культуре осуществляется только посредством человека, так как только человек обладает способностью к самоуправлению и самоорганизации своей деятельности внутри предприятия, а также самораспознаванию друг друга как частей системы. Основа самоорганизации в корпоративной культуре – взаимодействие, кооперация, которая реализуема только между персоналом, но никак не между оборудованием или активами. Субъектом самоорганизации является человек, так как, чтобы осуществить самоорганизацию нужно накопление информации, которая требуется для обмена и систематизации действий.

Самоорганизация нельзя запрограммировать, потому что она опирается на взаимную связь элементов. При этом взаимодействие между ними может быть следующих типов:

1. Активное, трудовое. Например, производственная или технологическая, направленная на снижение издержек, специализацию элементов, объединение достижений и наилучших практик и т.п.

2. Социальное: глобальное социальное планирование и социальное развитие.

3. Информационное (объединение инновационного потенциала, информационных потоков, знаний).

Внедрение принципов самоорганизации в деятельность органов местного самоуправления имеет достаточно продолжительный период. Доведение реформ государственного и местного управления в России не имеет своего логического завершения в период последнего десятилетия двадцатого века. Неприятие реформ зависит от широких масс населения.

Одна из причин непринятия Закона РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» того времени была неготовность населения к такого рода изменениям. Прежде всего, местное самоуправление относится к деятельности населения, и только потом к органам муниципальной власти. Уровень местного самоуправления самая благоприятная сфера для увеличения активности граждан, именно здесь важно и нужно стимулировать их потребность в самоорганизации.

На протяжении 90-х годов появилась возможность всенародного избрания глав и депутатов муниципальных образований, которая была принята с воодушевлением жителями городов и сел. Выборы – это не единственная форма участия граждан в местном самоуправлении. Федеральный Закон 1995 г. реализует намного больше возможности людям для проявления инициативы в использовании этих форм как в управлении на местах, так и профессиональном управлении служащими в органах муниципальной власти.

Выделяют несколько форм самоорганизации и то, как она проявляется на местном уровне и в органах местного самоуправления.

Одной из таких форм является – голосование граждан по вопросам местного значения. Местный референдум – высшая форма народовластия в муниципальном образовании. Из закона явно следует, что решение, которое было принято на местном референдуме, не утверждается дополнительно

какими-либо государственными должностными лицами, органами государственной власти или органами местного самоуправления. Статус высшей юридической силы, может отменить только принятие другого референдума. Местные референдумы проводятся крайне редко, из-за своей дороговизны и сложности процедур. Тем не менее, эти причины не должны мешать решению наиболее важных для населения вопросов. Довольно часто власти нуждаются в дополнительной поддержке граждан, и вопрос о проведении референдума является актуальным. В качестве основных вопросов могут выступать такие как – внесение изменений в устав муниципального образования, корректировка его границ, обязательное соглашение на строительство, касающееся архитектуры города и др.

Еще одной важной формой самоорганизации является опрос. В отличие от референдумов, опросы проводятся намного быстрее и они дешевле. Положительной чертой можно назвать – возможность часто проводить опросы, также эта форма выявления мнения граждан не имеет за собой юридической силы. Главным моментом при проведении опроса следует считать выборку населения, именно она будет отвечать на заданные вопросы. Выборка может состоять из представителей различных слоев населения, для широты и достоверности результатов. Проведение опросов может проводиться как в письменной, так и в устной форме. Результаты опросов учитываются органами местного самоуправления при принятии решений.

Органы местного самоуправления должны решить одну из важных и сложных задач взаимодействия с избирателями – насколько хорошо избиратели будут поддерживать принимаемые проекты, программы и планы. С этой целью проект муниципального документа необходимо вынести на народное обсуждение, которое заключается в том, что органы местного самоуправления, перед принятием муниципального правового акта или решения, затрагивающего интересы населения, проводят его предварительное обсуждение через средства массовой информации и собрания граждан. Результатом будут являться различные мнения, аргументы, вынесение

обоснованных и взвешенных решений. Такое обсуждение позволит принимать более продуманные решения.

Народная правотворческая инициатива - это право жителей на внесение в органы местного самоуправления собственных проектов правовых актов по вопросам местного значения или изменений к действующим правовым актам. Федеральный закон требует, чтобы проекты правовых актов по вопросам местного значения, внесенные населением в органы местного самоуправления, подлежали обязательному рассмотрению на открытом заседании с участием представителей населения, а результаты рассмотрения - официальному опубликованию (обнародованию).

Самые остросоциальные вопросы, с которыми власти не решают справиться, являются причинами массовых собраний жителей в виде шествий, акций, митингов. Зачастую, такие проблемы являются не местного значения, , например, длительные задержки выплаты заработной платы в бюджетных организациях или митинги в поддержку тех или иных политических сил в государстве. К местным проблемам относятся: очистка окружающей среды, дворовых территорий, возможность усиления борьбы с преступностью на территории, борьба с наркоманией и др.

Самая многочисленная, действенная и популярная форма участия граждан в местном самоуправлении – ТОС (территориальное общественное самоуправление).

Под территориальным общественным самоуправлением в Федеральном законе понимается самоорганизация граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив в вопросах местного значения. Эта форма исключительно гибкая и максимально приближенная к населению. Она имеет ряд специфических особенностей:

1. возникает только там, где есть инициатива граждан;
2. отличается разнообразием своих уровней (от лестничной клетки до поселка или микрорайона);

3. длительность существования определяется целями создания и их достижения;
4. возможность иметь статус юридического лица;
5. приобретать соответствующую атрибутику – название, устав, руководящий орган (совет микрорайона, квартальный комитет, старший дома или подъезда, староста сельской улицы и т.д.);
6. решение несколько ряда вопросов, либо же выполнение одной функции.

В ТОС отрабатываются самые первичные навыки участия гражданина в общественных делах, решаются многие жизненные вопросы, затрагивающие интересы людей. Полномочия ТОС определены различными направлениями их работы: ТОС может одновременно играть роль благотворительной организации, общественной организации, хозяйствующего субъекта, кооператива (жилищного, сельскохозяйственного, дачного или др.) и т.д. Жители сами определяют направление деятельности существующего ТОСа. В большинстве случаев функции ТОС – содержание и благоустройство территории, контроль за торговлей и службой быта на территории, ремонт и эксплуатация жилищного фонда, участие в охране общественного порядка, согласование использования земельных участков, работа с детьми и подростками, организация досуга жителей, организация акций милосердия, защита прав и интересов жителей и др. Полномочия участников разнообразны, в рамках создаваемого ТОС, и могут делегироваться между ними по мере возможности выполнения возложенных мер.

Выгода от ТОСа очевидна не только жителям и участникам, но и муниципальным властям, поскольку часть полномочий их работы косвенно отходит ТОСам. Органы муниципального самоуправления передают органам ТОС отдельные свои полномочия на договорной основе, наделяют их для этого соответствующими материальными и финансовыми средствами. Часто муниципальная власть, ощущая свою выгоду и свой интерес, сама инициирует создание ТОС, организует выборы органов ТОС, подбирает кадры их

руководителей. Инициатива возникновения ТОСа в последнее время, все чаще исходит от самих жителей. Рассмотрим несколько причин – идет развитие местного самоуправления и население вольно или невольно накапливает опыт использования своих прав на осуществление местного самоуправления через болезненные последствия реформы жилищно-коммунального хозяйства, ухудшение экономического положения территорий, недостаточную правовую защищенность. Тем самым создание и возникновение ТОСов способствует развитию города, улучшению комфорта жителей и повышению их гражданской позиции.

По данному разделу можно выделить следующие выводы:

1. Самоорганизация – это давно сформировавшийся вид деятельности, способный развиваться во многих отраслях. Непосредственно в управлении самоорганизация, зачастую, является наиболее эффективным способом для построения благоприятной модели в органах МСУ. Использование принципов самоорганизации в системе органов местного самоуправления является достаточно сложной задачей, требующей большой гибкости от руководящих и исполняющих звеньев.

2. Самоорганизация является одним из самых эффективных, на сегодняшний день, способом расширения и повышения эффективности управленческой деятельности в органах местного самоуправления. Процессы самоорганизации могут создаваться и функционировать независимо от искусственного управления и совместно с ним.

3. Существуют различные виды самоорганизации, каждый из которых может быть использован как в отдельности, так и совместно с другими видами. Основным видом применяемой самоорганизации в органах муниципальной власти является социальная.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)

2.1 Организация и ход исследования

В качестве базы диссертационного исследования выступила Администрация города Белгорода.

Структура Администрации города Белгород состоит из: должностных лиц, которые включают в себя – главу администрации и его заместителей; отраслевые органы.

Для определения выборки респондентов социологического исследования необходимо провести анализ численного состава персонала администрации города Белгород и определить методологию исследования.

Таблица 2.1

Структура персонала за 2017 г.

Категории персонала	Списочная численность	%
Персонал, всего в том числе:	647	100
1.Руководители	41	6,3
2. Главные специалисты	235	36,3
3. Специалисты	371	57,4

Из анализа таблицы 2.2 видно, что в организации преобладают специалисты (57,4%). Руководители составляют 6,3 % от общего количества персонала. Исходя из теории, что на каждого руководителя должно приходиться по 5-7 подчиненных, то данная система управления полностью соответствует нормам и благоприятно сказывается на управленческой деятельности внутри администрации. Стоит так же отметить, что из числа главных специалистов и специалистов в структуре администрации и подотчетных ведомств, не все являются муниципальными служащими, что сокращает выборку в запланированном социологическом исследовании.

Таблица 2.2

Распределение персонала по возрасту за 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Главные специалисты		Специалисты	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
До 30	9	21,9	40	20,01	79	19,30
31 – 35	14	34,1	41	20,87	55	14,24
36 – 45	12	29,3	47	23,83	116	32,91
46 – 50	5	12,2	26	8,33	50	13,60
Свыше 50	1	2,4	81	26,16	68	19,93

Итого	41	100	235	100	371	100
-------	----	-----	-----	-----	-----	-----

Из анализа таблицы 2.3 видно, что в организации мало руководителей в возрасте свыше 50 лет (2,4%). Среди главных специалистов преобладает возрастная группа свыше 50 лет (26,16%). Среди специалистов преобладает возрастная группа 36-45 лет (32,91%). Меньше всего в организации работников до 30 лет. Так же это может свидетельствовать о быстрой текучести молодых кадров, что является негативным фактором для организации. Также большое количество работников свыше 50 лет может отрицательно сказываться на корпоративной культуре организации и вести к конфликту поколений.

Исследование показывает, в какой мере необходимо менять направления кадровой работы и какие изменения последуют за этим. Большой штат сотрудников требует огромной ответственности. За этим следует тщательный надзор, поощрения, работа с персоналом, организационные моменты, моменты торжественности. Грамотный руководитель всегда наперед должен предугадывать настроение своих подчиненных, с точностью до наоборот. Сотрудники, уважающие своего руководителя, будут всегда следить за его настроением и контролировать, чтобы оно всегда было. Различные структуры управления имеют каждый свою систему управления. В большинстве случаев распространено управление, где один главный начальник и подчиненные ему руководители, имеющие свои подотчетные управления. Довольно сложная структура и не прозрачная, гибкости нет.

Анализ структуры органов муниципального управления позволяет выявить ряд проблем и трудностей для руководителей и персонала. Для детального выявления проблем в рамках существующего управления в органах муниципальной власти, и разработки рекомендаций для их решения, направленного на использование принципов самоорганизации и укрепления их влияния на корпоративную культуру предполагается проведение исследования в несколько этапов.

Первый этап исследования предполагал комплексное исследование механизма управления в администрации города Белгорода. В него вошли: изучение и анализ устава муниципального образования, федеральных и региональных нормативных актов, регулирующих кадровую деятельность муниципальных служащих. Был проведен устный опрос служащих отвечающих за кадровую работу, всего в число респондентов вошли 3 специалиста, 2 главных специалиста, заместитель начальника управления внутренней и кадровой политики. Анализ был основан на методе «Мозговой атаки», что позволило узнать максимально разнообразные мнения о кадровой деятельности в органах муниципальной власти, выявить векторы развития управления кадрами в соответствие с установленными нормами. Данный этап исследования позволил оценить уровень коммуникации муниципальных служащих. Если определять коммуникацию как особый процесс субъектного взаимодействия, становится важной такая его характеристика, как организованность, отражающая процесс нормативного (регламентированного) структурирования – формально заданного и сконструированного по ситуации взаимодействия между целенаправленно действующими субъектами. Муниципальное управление само по себе является сложно структурированным и, поэтому для управленческой культуры муниципального служащего характерным свойством является коммуникативная устойчивость, которая означает способность властного субъекта противостоять специфическим воздействиям внешней среды.

Управленческая деятельность во многом связана с конфликтными и стрессовыми ситуациями. Возможность большого количества рабочих связей, взаимоотношения между организациями, постоянный контакт с коллегами все это требует достаточной концентрации усилий для поддержания хороших отношений. Все это свидетельствует о высоком конфликтном фоне муниципальных служащих.

Второй этап предполагал изучение определенных фокус-групп с помощью, в число которых вошли представители нескольких отделов с

помощью «Опросника Кейрси». Был проведен анализ темперамента муниципальных служащих, их взаимоотношений в процессе работы. Выборка произведена из сотрудников отделов, находящихся в одном здании и тесно взаимодействующих в процессе осуществления своей деятельности. Число респондентов определено двумя представителями от каждого из пяти отделов. Проанализированы реакции сотрудников в различных ситуациях: конфликты, внеплановые поручения, неформальные мероприятия и т.д. На основе собранных сведений сформировалась целостная картина о текущем состоянии климата внутри организации. Выявленные ситуации позволяют внести корректировки в деятельность муниципальных служащих, увеличить, а в редких случаях и уменьшить, уровень их самоорганизации. Большие усилия для укрепления корпоративной культуры будут способствовать уменьшению числа конфликтных ситуаций, улучшению внутреннего климата в организации, а следовательно, более продуктивно влиять на общую деятельность.

Культура управления сотрудника зависит от его менталитета, характера, следование конкретному виду поведения, статус и роль в обществе, моральные, нравственные нормы. Именно поведение муниципального служащего в обществе, не ограниченного рамками работы, создает оценку в простом понимании людей кто такой «муниципальный работник».

Третий этап исследования предлагает оценить психологические факторы, влияющие на уровень самоорганизации муниципальных служащих, прежде всего он, связан с наблюдением и выявлением служащих, психологически ориентированных на самоорганизацию, проявляющих инициативу и выполняющих широкий спектр как возложенных на них обязанностей, так и осуществление дополнительной деятельности. Во время второго этапа, на основе Методики оценки самоорганизации деятельности. Психодиагностика управления временем проанализированы ряд факторов, влияющих на активность сотрудников администрации и их общее влияние на

коллектив, взаимоотношения с руководством, уровень доверия и внешние факторы, влияющие на реализуемую деятельность.

Огромное влияние на службу в муниципальных органах власти оказывает внешняя среда, в том числе влияя на культуру муниципальных служащих. Согласно практике, разные комитеты, отделы, управления, находящиеся в непосредственном контакте друг с другом, имеют разные культуры. Причинами служит разное решение проблем внутри отдела, комитета, управления. Во-первых, вопросы, касающиеся целей отдела: как и что делать. Во-вторых, решение личных проблем каждого сотрудника, затрагивающие работу и жизнь в данном коллективе.

Выборку составили специалисты и главные специалисты, являющиеся муниципальными служащими, по два человека от каждого отдела администрации города Белгорода.

В целях выяснения проблем, возникающих в процессе взаимодействия корпоративной культуры и процессов самоорганизации, в рамках четвертого этапа исследования, был проведен экспертный опрос руководителей направлений в администрации и подотчетных ведомствах, основанный на методике «Определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду». Данная методика позволяет определить существующий уровень корпоративной культуры, основываясь на мнении руководящего состава организации. Поскольку органы муниципальной власти являются строгой, формализованной структурой, использование методик, составленных, по большей части, для коммерческих организаций, требует внесения корректировок в предложенных опросниках. Однако, основываясь на предложенном исследовании мы смогли выявить желание руководителей развивать корпоративную культуру в своих ведомствах, однако оставляя за собой право контролировать её развития, тем самым ограничивая уровень самоорганизации. Выборку данного этапа исследования представляют 4 начальника отдела и 4 руководителя управления.

2.2 Исследования особенностей влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих

Для полноценной оценки развития процессов самоорганизации в органах муниципальной власти города Белгорода и определения их влияния на корпоративную культуру был проведен экспертный опрос муниципальных служащих. Определение выборки респондентов происходило исходя из количественной структуры отделов администрации. По 1-2 представителя из каждого отдела численностью до 10 человек, по 2-3 представителя из отделов более 10 человек и по 2 представителя из департаментов, управлений и комитетов. Общее число респондентов составляет 63 человека. Для полноты исследования было решено провести такой же экспертный опрос среди сотрудников администрации другого муниципального образования. Респондентами стали 19 муниципальных служащих из администрации Борисовского района.



Рис.1. Количество сотрудников, прошедших опрос (по признаку – должность), чел.

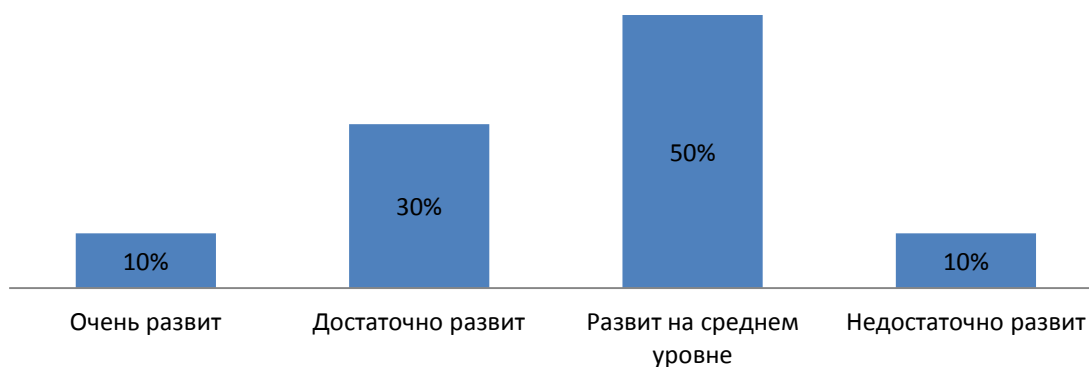


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос «Насколько развита корпоративной культуры в органах власти?», %

Из результатов опроса видно, что 10% опрошенных экспертов считают корпоративная культура в органах власти на высоком уровне и не нуждается в корректировке. Также 10% опрошенных не видят четкой системы в проявлении культуры и считают необходимым развивать ее. Половина респондентов, участвующих в опросе считают корпоративную культуру развитой на среднем уровне и требуются лишь небольшие изменения.



Рис. 2. Количество сотрудников, прошедших опрос (по признаку – стаж), чел.



Рис. 3. Количество сотрудников, прошедших опрос (по признаку – возраст), чел.

В опросах участвовали представители различных департаментов, комитетов, управлений, всех категории должностей и возрастов для получения большего количества информации и для достоверности собранных материалов.

Таблица 2.4

Высшее руководство, вертикаль организационных коммуникаций

Высшее руководство	Полож-е, %	Нейтр-е, %	Отриц-е, %
Оцените степень вашего доверия и уверенности в высшем руководстве	95	5	0
Оцените степень открытости и честности высшего руководства по отношению к сотрудникам при предоставлении информации	100	0	0
Оцените степень вашего доверия и уверенности в высшем руководстве предприятия	93	7	0
Оцените степень открытости и честности высшего руководства предприятия по	95	5	0

отношению к сотрудникам при предоставлении информации			
---	--	--	--

В таблице 2.4 выявлено, что степень доверия к управленческому звену в муниципальных образованиях, все опрошенные не имеют отрицательных оценок честности и открытости руководящих органов.

Таблица 2.5

Цели организации, вертикаль корпоративных коммуникаций

Цели компании	Полож-е, %	Нейтр-е, %	Отриц-е, %
Я хорошо понимаю стратегию и цели своей работы	81	19	0
Я понимаю связь между моей работой и общими целями и стратегией всей администрации	91	9	0

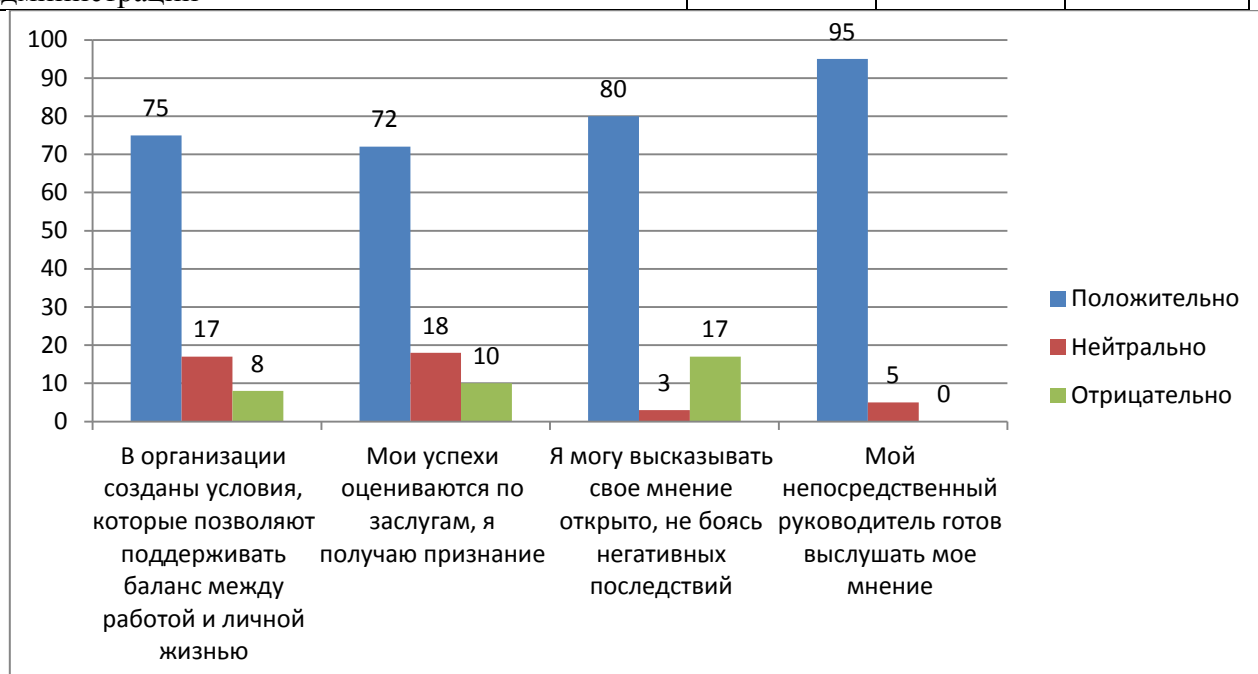


Рис. 4. Уважение и признание, вертикаль корпоративных коммуникаций, чел.

Некоторые сотрудники не могут выбрать баланс в личном времени. Так же среди сотрудников существует небольшая проблема в уровне оценки их действий руководством.

Несмотря на то, что непосредственный руководитель готов выслушать мнение своих подчиненных, они не спешат его открыто высказывать.



Рис.5 Обучение и развитие, вертикаль корпоративных коммуникаций, чел.

Удовлетворены качеством обучения всего 67% работников. Улучшение исследуемых показателей повлечет дополнительную нагрузку на сотрудников и руководство.

Таблица 2.6

Вознаграждение и льготы, вертикаль корпоративных коммуникаций

Вознаграждение и льготы	Полож-е, %	Нейтр-е, %	Отриц-е, %
Компания предоставляет социальный пакет, который отвечают моим потребностям	80	10	10
Я понимаю, как формируется моя заработная плата	73	18	9
Я получаю справедливую заработную плату за выполняемые обязанности	58	25	17
Уровень моей ЗП является справедливым по сравнению с ЗП сотрудников за выполнение подобной работы в других компаниях	44	34	22
Я понимаю, как работает система премирования	58	25	17
Существующая система премирования мотивирует меня улучшать результаты	42	41	17

58% сотрудников считают свою заработную плату справедливой, этот показатель выше, чем аналогичный показатель по некоторым бюджетным предприятиям в регионе. Менее половины (42%) согласны, что система премирования мотивирует их улучшать результаты и проявлять инициативу в работе.

Предоставляемым социальным пакетом удовлетворены только 80% работников. Формирование заработной платы происходит достаточно понятно и прозрачно для большинства сотрудников администрации города Белгорода. Больше половины сотрудников понимают как работает система премирования, остальные не заинтересованы в данном вопросе.

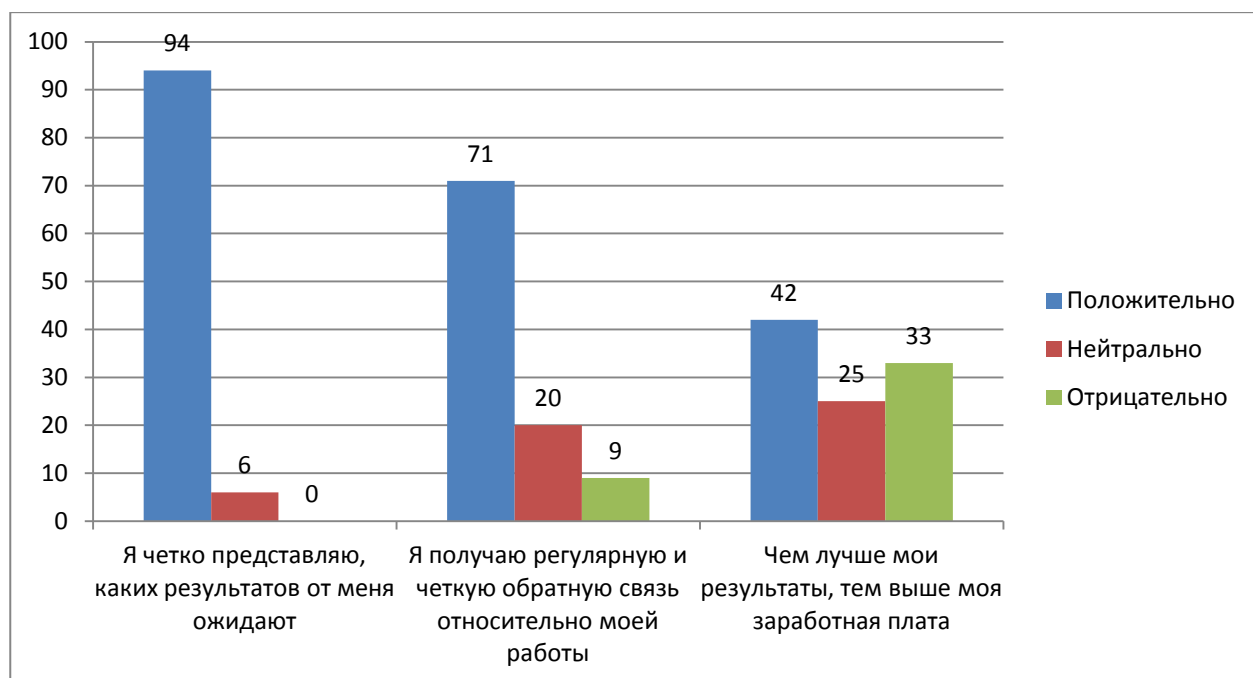


Рис. 6. Управление эффективностью деятельности, вертикаль корпоративных коммуникаций, %

94% опрошенных имеют представление об ожидаемых результатах и регулярно получают обратную связь относительно работы. Однако меньше половины (42%) считают, что их усилия будут соответствующим образом вознаграждения.

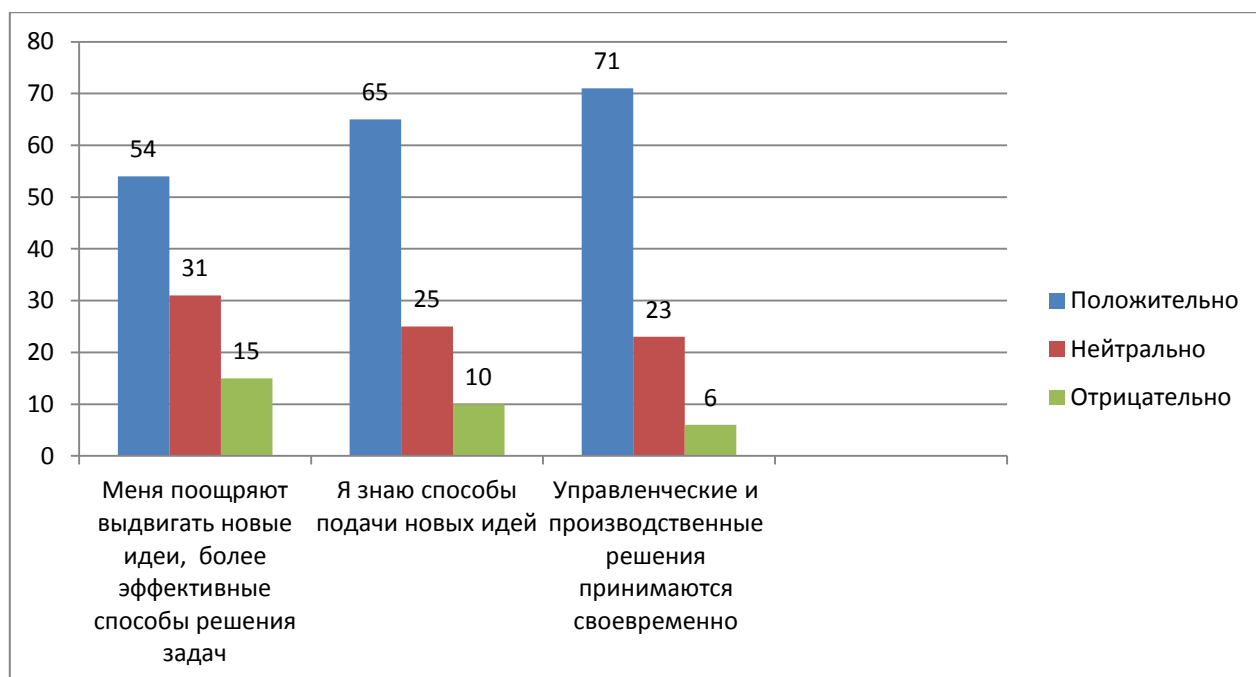


Рис. 7. Инициативность, вертикаль корпоративных коммуникаций, %

Данный фактор является одним из ключевых факторов влияния на уровень самоорганизации и самоуправления. Только 54% респондентов считают, что их поощряют выдвигать новые идеи, несмотря на то, что это большая часть сотрудников, исходя из данного опроса уровень самоорганизации на предприятии является низким и требует современных рекомендаций по усовершенствованию.

Таблица 2.7

Сотрудничество, вертикаль корпоративных коммуникаций

Сотрудничество	Полож-е, %	Нейтр-е, %	Отриц-е, %
В нашей организации приветствуется обмен идеями и ресурсами	61	28	11
Внутри моего подразделения хорошо развиты сотрудничество и командная работа	92	8	0
Мое подразделение эффективно взаимодействует с другими подразделениями, от которых зависит наша работа	75	21	4

Таблица 2.8

Организация работы, вертикаль корпоративных коммуникаций

Организация работы	Полож-е, %	Нейтр-е, %	Отриц-е, %
Я располагаю необходимой информацией для успешного выполнения работы	100	0	0
У меня есть необходимые ресурсы	82	8	10

(СИЗы, инструменты и оборудование) для успешного выполнения работы			
Работа в моем подразделении хорошо организована	100	0	0
Оцените, насколько компания использует новые технологии и подходы для повышения эффективности	75	25	0

Для большинства сотрудников существует эффективная организация работы. Большинство располагает необходимыми ресурсами и информацией для успешного выполнения работы. Но лишь 75% оценивает положительно использование новых технологий.

Таблица 2.9

Что нужно изменить в первую очередь, чтобы работа предприятия стала эффективнее и побуждала сотрудников к самоорганизации и самоуправлению?

Что нужно изменить?	Получено комментариев, %
Повышение заработной платы, изменение системы премирования	57
Внедрение новых технологий, модернизация оборудования, улучшение условий труда,	35
Бюрократизм (упрощение системы документооборота, перегруженность организационной структуры)	19
Все устраивает!	9
Предоставление льгот (качество медицинского обслуживания, выдача путевок, льготное кредитование, выдача талонов и пр.)	4
Прочее (взаимодействие структурных подразделений, моральный климат, получение обратной связи)	12
Обучение, повышение квалификации, карьерный рост	12

Большая часть комментариев коснулась заработной платы и модернизации производственных процессов.

Так же, исследование позволяет использовать методики статистического анализа, которая предполагает на основе ответов респондентов оценить количественные показатели влияния процессов

самоорганизации на уровень корпоративной культуры, выявить как положительные, так и отрицательные моменты в деятельности муниципальных служащих, выявлено личное отношение респондентов к текущему уровню корпоративной культуры, а так же определенные факторы, влияющие на их самоорганизацию. На основе полученной, в процессе исследования информации и определение проблем в деятельности муниципальных служащих, для их решения требуется разработка проекта, направленного на укрепление корпоративной культуры, посредством влияния на неё процессов самоорганизации муниципальных служащих.

Анализируя практику взаимодействия процессов самоорганизации и корпоративной культуры в администрации города Белгорода по данному разделу можно сделать следующие выводы:

На уровне органов муниципальной власти нужно совмещать строгие формализованные процессы управления с самоорганизацией и самоуправлением. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что в силу развития информационных технологий к каждой бюджетной организации повышаются требования, которые, в свою очередь, создают дополнительную нагрузку на работников, а устоявшиеся механизмы управления не способны решить возложенные на него задачи. Квалифицированные работники готовы более активно участвовать в деятельности организации, принимать необходимые перемены и выдвигать собственные инициативы для улучшения работы. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой организации. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Во-вторых, самоорганизация повышает лояльность сотрудников является и важным условием соответствия организации к возложенным на неё требованиям. Именно лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей, стоящих перед предприятием.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ НАПРАВЛЕННЫХ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ И УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

3.1. Обоснование проекта повышения уровня самоорганизации и активности муниципальных служащих

В управленческой деятельности четко указаны и разработаны в теории положения о функциях органов муниципальной власти. Зачастую органы муниципальной власти – это формализованные структуры, с четким регламентом управления, отсутствием возможностей для творческого, креативного подхода к решению задач. Однако, на современном этапе управления отмечается, что органы власти теряют свою эффективность, если отказываются от проектного подхода, от развития самоорганизации прямого сотрудничества с гражданами.

Хорошим показателем эффективности и стабильности являются отношения между органами власти и населением. Самоорганизация муниципальных служащих напрямую влияет на эффективность их

деятельности, а от этого и на уровень взаимодействия с гражданами. Аналогично, население не сможет обходиться без поддержки власти. И то и другое влияет друг на друга. Это две взаимовлияющие составляющие управленческого процесса на местном уровне. Несмотря на то, что именно представители органов муниципальной власти должны являться инициатором взаимодействия с гражданами, общество должно поддерживать подобную инициативу и участвовать в реальных управленческих процессах, что напрямую способно оказывать влияние на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Как отмечают эксперты в проводимом социологическом исследовании, основными проблемами при повышении уровня самоорганизации у муниципальных служащих является:

1. Отсутствие личной инициативы. Зачастую муниципальные служащие исполняют исключительно свои должностные инструкции, не выходя за рамки условной деятельности. Причины следующие:

- пассивность в проявлении инициативы;
- отсутствие должной мотивации или стимуляции;
- высокий уровень занятости, отсутствие свободного времени на дополнительную нагрузку.

2. Отсутствие активности со стороны граждан в рамках совместной деятельности. Зачастую уровень взаимодействия связан с нежеланием какой-то из сторон работать совместно, для достижения общей цели, либо законодательством или контрольными органами.

3. Недостаточная материальная база для реализации инициативных проектов или дополнительной стимуляции служащих. Для реализации большинства проектов, разрабатываемых муниципальными служащими, необходим большой финансовый и ресурсный потенциал. Однако жесткое ограничение местного бюджета и ограниченные дотации федерального бюджета не позволяют в полной мере поддерживать и поощрять

самоорганизованных служащих, откладывая практичные и эффективные проекты на продолжительные сроки.

Наиболее выраженной, по теме исследования, проблемой, является строгая формализация и регламент деятельности муниципальных служащих. Существующая корпоративная культура и влияющие на неё нормативно-правовые документы значительно ограничивают возможности самоорганизации служащих, тем самым снижают уровень их инициативы и повышение эффективности собственной деятельности. В корне решения этой проблемы лежит решение и других проблем, выявленных в ходе исследования. Однако мы обязательно должны учитывать невозможность отмены существующих регламентов и нормативно-правовых документов и соблюдение муниципальными служащими прямых должностных обязанностей.

Сфера управления нуждается во внедрении инновации, также внедрение тех проектов, в которых будут задействованы служащие как можно большего числа отделов.

Для повышения уровня самоорганизации и активности муниципальных служащих в реализации таких проектов необходимо предоставление инициативным сотрудникам специально выделенных временных окон, позволяющих принять участие в развитии какого-либо проекта или другой форме проявления самоорганизации. Так же необходимо повышение общего уровня самоорганизации на специально проводимых форумах и семинарах, возможно привлечение квалифицированных специалистов, тренеров, менеджеров и управленцев, позволяющих более детально обозначить важность самоорганизации муниципальных служащих. Сотрудники администрации, департаментов, управлений, которые понимают всю важность их участия в повышении эффективности деятельности, объединения своих усилий, привлечения к совместной деятельности граждан – целью повышения эффективности деятельности и положительного влияния на существующую корпоративную культуру. Образованные, компетентные и активные

муниципальные служащие, объективно оценивающие возможности влияния самоорганизации на корпоративную культуру, граждан, общественных и политических организаций, что будет являться основополагающим фактором для повышения эффективности деятельности органов муниципальной власти и укрепления корпоративной культуры.

Так же, на основании проводимого исследования стоит выделить важность органов местного самоуправления граждан (ТОС, ТСЖ и т.д.), инициаторами и председателями которых зачастую являются именно представители органов муниципальной власти. Органы местного самоуправления, созданные или поддерживаемые представителями администрации являются наиболее явным примером самоорганизации, который напрямую влияет на корпоративную культуру. Участники ТОСов или ТСЖ из числа муниципальных служащих возлагают на себя дополнительные управленческие обязанности в свое свободное время, тем самым подавая положительный пример своим коллегам, напрямую сталкиваются с проблемами граждан и способны выступить в роли их представителей в органах власти или на сессиях городского Совета депутатов.

Не смотря на положительное участие муниципальных служащих в территориальных органах местного самоуправления, данный формат самоорганизации является недостаточно развитым. При более детальном рассмотрении, разработке необходимых рекомендаций и повышении уровня самоорганизации граждан возможно привлечение большего числа сотрудников органов муниципальной власти к деятельности органов самоуправления. Такой подход позволит укрепить отношения между гражданами и органами исполнительной власти, привлекать их к совместной деятельности, в рамках которой возможна реализация значимых и полезных проектов. Такое взаимодействие будет благоприятным способом влияния самоорганизации муниципальных служащих на корпоративную культуру.

Для решения большинства возникших, в ходе исследования, проблем и повышения уровня самоорганизации муниципальных служащих,

оказывающих прямое влияние на корпоративную культуру в органах муниципальной власти города Белгорода, а в дальнейшем и всей Белгородской области, повышения уровня самоорганизации. Эти рекомендации вынесены в отдельный проект «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти».

Обоснование проектных мероприятий.

Корпоративная культура в органах муниципальной власти от ряда факторов, в числе которых существующие регламентированные нормы этики, поддержка руководством инициативы сотрудников и самоорганизация самих сотрудников в реализуемой деятельности. Эффективность влияния процессов самоорганизации муниципальных служащих на корпоративную культуру связана с рядом как внешних, так и внутренних проблем.

Основными проблемами развития корпоративной культуры в органах муниципальной власти в города Белгорода через совершенствование процессов самоорганизации служащих является:

1. Низкая активность муниципальных служащих в решение вопросов, выходящих за их компетенцию.
2. Отсутствие дополнительной мотивации и стимуляции со стороны руководящих органов.
3. Недостаток экономических ресурсов и невозможность органов власти поддерживать инициативные проекты сотрудников, требующие финансовых затрат.
4. Низкое количество свободного времени в силу строгого регламента и должностных инструкций.
5. Низкий уровень взаимодействия с гражданами, трудности в привлечении их к совместной деятельности.

Решение данных проблем будет способствовать развитию процесса самоорганизации и его положительного влияния на совершенствование корпоративной культуры в органах муниципальной власти города.

В данном проекте, предлагается совершенствование института самоорганизации муниципальных служащих, и выдвигать собственные инициативы. Проведение мероприятий по повышению активности сотрудников органов власти, популяризация совместной деятельности представителей органов исполнительной власти, граждан, общественных и политических организаций, органов гражданского самоуправления, проведение совещаний, семинаров и форумов, а так же другие мероприятия, направленные на развитие принципов самоорганизации и укрепления корпоративной культуры в органах муниципальной власти.

3.2. Проект повышения уровня самоорганизации муниципальных служащих

Цели и задачи внедрения проекта.

Целью проекта является увеличение уровня самоорганизации муниципальных служащих в администрации города Белгорода и увеличение положительного влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру.

Задачи проекта:

- определить наиболее эффективные способы повышения уровня самоорганизации муниципальных служащих;
- оценить влияние процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих в органах исполнительной власти города Белгорода;
- сформулировать рекомендации к совершенствованию процессов самоорганизации и их положительного влияния на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Респонденты проекта.

К целевой аудитории проекта относятся муниципальные служащие администрации города Белгорода и сотрудники подведомственных структур.

Срок реализации проекта.

Предлагаемый к реализации проект относится к краткосрочным объектам планирования и может быть реализован в течение 6 месяцев с 1 марта 2018 года по 31 августа 2018 года.

Состав мероприятий.

Хорошим результатом внедренного проекта определяется, прежде всего, отзывчивостью самих муниципальных служащих, поддержкой данного проекта руководящими органами.

Укрепление корпоративной культуры в органах муниципальной власти требует проведения ряда серьезных мероприятий, более глобальное внедрение и совершенствование принципов самоорганизации, формирование неформальных объединений среди сотрудников, создание специальных проектных направлений для реализации инициатив активных служащих, проведение круглых столов и семинаров, совещаний для повышения активности служащих. Эти мероприятия позволят решить некоторые возникшие проблемы и улучшить сформированную, в администрации города, корпоративную культуру.

Для эффективной реализации проекта, направленного на повышение уровня самоорганизации муниципальных служащих и укрепления его положительного влияния на корпоративную культуру, следует провести следующие мероприятия:

1. Семинары, форумы и круглые столы будут способствовать совершенствованию управленческих, проектных, социальных навыков. Проведение обучающих мероприятий, направленных на повышение политической и управленческой грамотности муниципальных служащих. Сделают более доступной возможность проявления инициативы, позволят более тесно сотрудничать с активными гражданами и привлекать их к совместной деятельности, что должно стать залогом повышения эффективности как должностных обязанностей, так и деятельности основанной на принципах самоорганизации и самоуправления.

2. Проведением совместных мероприятий, организованных сотрудниками для своих управлений, отделов и неформальных групп способно оказывать прямое влияние на укрепление корпоративной культуры. Необходимость неформальных объединений сотрудников, позволяющие взаимодействовать в рамках, как по инициативе самих сотрудников, так и в случае регламентированной деятельности.

3. Возможное поощрение инициатив со стороны руководства муниципальных служащих, успешно выполняющих возложенную на них инициативу, также отличившихся, в процессе организаторской деятельности.

4. Возможность выделения средств из местного бюджета на реализацию социально важных, для муниципального образования, проектов, разработанных инициативными сотрудниками. Так же рассмотрение выделения экономически стимулирующих факторов для улучшения уровня самоорганизации сотрудников органов власти.

5. муниципальными служащими, как регламентируемых ведомств, так и для неформальных групп. Налаживание коммуникаций для развития самоорганизации возможно посредством сети интернет, социальных сетей и специальных мероприятий. Во всех форматах служащие смогут высказать свою точку зрения, поделиться опытом и обсудить возможные направления развития, так же, немаловажным фактором будет участие в подобных мероприятиях или интернет-форумах представителей руководства, совместная деятельность с которым благоприятно скажется на корпоративной культуре.

6. Реализация совместных проектов муниципальными служащими и гражданами, общественными организациями и политическими партиями, что способствует активному участию граждан в управленческом процессе, в политической жизни города. Появится возможность повлиять на органы местного самоуправления путем озвучивания интересов граждан и внесение рекомендации по улучшению качества жизни. В свою очередь представители муниципальной власти будут знакомы с реальной ситуацией и смогут предложить пути решения возникающих вопросов.

Планируемые результаты проекта.

Повышение уровня самоорганизации муниципальных служащих администрации города Белгорода благоприятно скажется на эффективности осуществляемой ими деятельности. Органы власти взаимодействуют с общественностью на уровне доверия граждан к органам власти. Увеличение реальной эффективности деятельности органов власти окажет положительное влияние на внутренний климат внутри организации, позволит создать атмосферу, расширяющую возможности сотрудников в рамках своей деятельности и предоставит им возможность проявлять инициативу в решении многих вопросов. Реальное развитие самоорганизации окажет прямое влияние на укрепление корпоративной культуры. Совершенствование корпоративной культуры в свою очередь даст обратный положительный эффект – упростит деятельность муниципальных служащих, позволит более эффективно распределить нагрузку на них, придаст им дополнительную мотивацию для дальнейших действий и расширит их полномочия в осуществлении своей работы. Это позволит создать условия для реального улучшения муниципального управления, побудит гражданскую инициативу, создаст определенные возможности для реализации глобальных проектов как на территории города, так и на региональном уровне.

Результатами от внедрения данного проекта будут:

1. Создание механизма управления, основанного на самоорганизации муниципальных служащих, повышение эффективности их деятельности.
2. Организация участия в мероприятиях проекта не менее 600 муниципальных служащих из администрации города, департаментов, управлений, комитетов и комиссий.
3. Определение кураторов, отвечающих за развитие самоорганизации сотрудников на уровне отделов.
4. Регулярное проведение муниципальными служащими мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры, определение общих целей, работе над совместными проектами и другими

задачами.

5. Использование принципов самоорганизации в совместной деятельности органов власти, политических партий и граждан, общественных организаций. Привлечение активных граждан в работу органов МСУ и обучение их участвовать в управлении муниципальным образованием, увеличение уровня доверия к органам власти. Участие представителей политических партий и органов муниципальной власти в ТОСах.

6. Создание и поддержка сайта или форума в социальных сетях, направленного на информирование сотрудников администрации о реализации данного проекта, внесения инициатив и реализации других проектов. Развитие различных интеграционных, электронных и организованных систем.

7. Поддержка развития самоорганизации со стороны руководства, внедрение мотивационных факторов, например: благодарственные письма, карьерный рост, стимулирующие выплаты и т.д.

Оценка эффективности проекта.

Положительный эффект от реализации проекта «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти» заключается в том, что в действительности при улучшении уровня самоорганизации муниципальных служащих города Белгорода, будет развиваться уровень их инициативы сотрудники органов власти смогут более эффективно привлекать к своей деятельности граждан или сторонние организации, станет возможна реализация крупных проектов в различных сферах деятельности, укрепиться корпоративная культура, от чего эффективность их действий значительно улучшится. В рамках совместной деятельности с гражданами дополнительные ресурсы не понадобятся, большое количество населения сможет проявить себя в улучшении жизни, увеличится уровень доверия жителей к властям, у людей появится возможность принимать участия в активах города.

Данный проект не предполагает экономической эффективности, однако, в долгосрочной перспективе он способен принести косвенную экономическую пользу. При грамотном и регулярном развитии процессов самоорганизации в органах исполнительной власти и их положительном влиянии на корпоративную культуру, муниципальные служащие смогут работать с большей эффективностью и самоотдачей, тем самым выполняя большее число задач, возложенных на них, а кооперируясь в слаженные группы, они будут способны более эффективно решать возникшие вопросы и участвовать в реализации крупных проектов, способных принести пользу муниципальному образованию в будущем.

Одним из основных результатов будет социальная эффективность проекта в первую очередь направлена на улучшение внутреннего климата в организации и налаживании тесных отношений с гражданами и сторонними организациями. Совместная деятельность органов власти и граждан способна значительно повысить качество жизни на охваченных территориях. Реализация проекта будет способствовать вовлечению большего количества граждан в деятельность органов территориального общественного самоуправления, создание реальных возможностей влияния на деятельность органов местного самоуправления, желание участвовать в управлении территорией, улучшение качества жизни и обслуживания территорий, участия в реализации различных социальных проектов и акций, получение поддержки от общественных организаций и политических партий в рамках реализуемых проектов.

Так же одним из результатов станет управленческая эффективность. Руководящие органы в муниципалитета смогут возлагать на своих сотрудников большее число полномочий, компетентные сотрудники вызывают большее доверие. Благодаря развитой корпоративной культуре, налаженный внутренний климат внутри организации будет способствовать более эффективной трудовой деятельности, что заметно отразится на общей реализуемой работе, как для сотрудников, так и для всех жителей города.

Ресурсное обеспечение проекта.

Планирование проекта состоит из следующих видов ресурсов:

– нормативно-правовые. Один из наиболее эффективных инструментов для повышения эффективности реализации проекта является регулярное проведение мероприятий, направленных на улучшение самоорганизации муниципальных служащих и укрепление корпоративной культуры внутри организации.

– информационные. Крайне важно понимать, что своевременная и полная информация гарантирует полноту всей картины на протяжении этапов проекта.

– материально-технические ресурсы, направленные на обучение персонала, развитие информационно-коммуникационных платформ. При успешном развитии проекта, средства могут быть выделены на материальные стимуляции для муниципальных служащих и на развитие проектов, реализуемых по их инициативе.

Далее в таблице 1 приведен ряд финансовых показателей, необходимых для запуска и успешной реализации проекта «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти». Стоимость проекта зависит от периода реализации проекта, на данном этапе показатель рассчитан на краткосрочный период для запуска проекта и поддержания его в течении определенного периода времени (6 месяцев, с 1 марта 2018 года по 31 августа 2018 года).

Самоорганизацию можно повысить за счет проведения семинаров, имеющих информационный политический характер. Так как достаточная масса сотрудников не может разбираться в полной мере с документами, предназначенными для работы, стоит вопрос о проведении семинаром обучающих. Вопрос о количестве схем и методов остается открытым. Важным

фактором обучения будет являться схема, построенная на принципах самоуправления. Наглядным примером служит уже проведенные семинары.

Главным фактором, замедляющим внедрение семинаров и обучения является – недостаточное финансирование такого рода проектов. Многозадачность администрации в плане обустройства города, расширение партнерских экономических связей, пролонгация и заключение новых, строительство и ремонт, внезапные траты – все это является первоочередной задачей организации.

Возможность проведения неформальных мероприятий и обсуждения на них вопросов касающихся коллектива, может положительно сказаться на взаимоотношениях в атмосфере коллектива.

Проведение обучающих семинаров позволит муниципальным служащим подробнее узнать о принципах самоорганизации, оценить её важность и полезность в своей работе. Благодаря заложенному бюджету, при реализации проекта существует возможность приглашать квалифицированных тренеров, которые смогут поднять уровень самоорганизации. За ограниченное число таких семинаров, сотрудники администрации смогут более детально познакомиться с понятиями тайм-менеджмента, планирование, управление ресурсами, будут ознакомлены с возможностями внесения инициатив в деятельность органов власти, смогут более удачно находить точки взаимодействия с руководством и гражданами. Обучающие семинары – ключевой пункт в реализации проекта, именно он должен дать старт успешному достижению высокого уровня самоорганизации и укрепить его влияние на корпоративную культуру.

Проведение неформальных мероприятий является необязательным, но рекомендуемым пунктом при реализации данного проекта. Поскольку большинство менеджеров мирового уровня считают, что неформальные мероприятия позволяют коллективу действовать более сплоченно, это оказывает прямое влияние на корпоративную культуру в организации. В этом пункте предлагает проведение спортивных соревнований, творческих

конкурсов, совместных туристических поездок. Одним из важнейших элементов будет общий сбор служащих, участвующих в реализации проекта, для обсуждения возникших вопросов совместно с руководством, решения проблем, стоящих перед организацией, выслушиванием мнения каждого из сотрудников. Подобные собрания способны оказывать значительное влияние на корпоративный дух, они демонстрируют важность каждого из сотрудников и мотивируют его на дополнительную самоорганизации и повышенную эффективность деятельности.

Решением одной из важнейших функции информативных будет создание сайта на интернет площадке, где будет реализовываться технология оповещения в режиме онлайн. Сайт откроет дополнительные возможности для муниципальных служащих: возможно ведение балльно-рейтинговой системы, через которую возможно просчитывать материальное поощрение. Возможно ведение прозрачной статистики деятельности муниципальных служащих, для того, чтобы граждане могли оценивать их деятельность и обращаться к наиболее эффективным специалистам. Так же, сайт сможет показывать доступные возможности для участия в совместной реализации проектов граждан и органов власти, все участники процесса получать необходимые информационные оповещения. Социальные сети будут направлены на обсуждение вопросов, предложение каких-то нововведений и привлечение новых сторонников к совместной деятельности.

Проведение масштабного форума с гражданским активом города для анонса реализуемых проектных мероприятий будет своеобразным анонсом перехода взаимоотношений органов исполнительной власти и жителей областного центра на новый уровень. Благодаря подобным мероприятиям о форуме должно узнавать как можно больше людей, что позволит оповестить максимум жителей о возможности участия в совместной деятельности граждан и органов исполнительной власти в муниципальном образовании. Данное мероприятия окажет лишь косвенное влияние на корпоративную

культуру, однако оно будет являться серьезной предпосылкой к повышению эффективности деятельности органов исполнительной власти.

Наиболее затратными составляющими проекта являются выделенные средства на реализацию проектов, которые призваны стать результатом эффективной, самоорганизованной деятельности муниципальных служащих. В случае, если будет разработан действительно привлекательный для города проект, и на его реализацию могут потребоваться средства, сложная бюрократическая процедура может значительно замедлить процесс развития как предложенного проекта, так и реализуемого проекта по повышению уровня самоорганизации. Эта составляющая является наиболее вероятным риском проекта.

Оценка рисков внедрения проекта.

В ходе внедрения проекта и реализации предлагаемых мероприятий целевая группа проекта будет потенциально подвергаться минимальным рискам.

Информационный риск. Здесь играет роль недостаточное обеспечение муниципальных служащих необходимой, для реализации проекта, информацией, низкий уровень развития коммуникаций между ведомствами администрации может стать одной из весомых проблем в процессе внедрения данного проекта.

Экономический риск. Наиболее вероятный из рисков, так как тесно связан с законодательным риском. Недостаточное финансирования проекта из бюджета и невозможность реализации некоторых проектов, инициированных служащими, участвующими в проекте по повышению процессов самоорганизации. Низкая стоимость проекта на начальном этапе положительно проявит себя на общей реализации, но на дальнейших стадиях проект потребует больших финансовых вложений для реализации большего числа инициативных проектов. Однако этот риск предполагает контр меры в виде реализации исключительно социальных проектов, не требующих

материальных затрат, либо ограничения своей деятельности исключительно внутри органов власти, напрямую влияющих на корпоративную культуру.

Организационно-правовой риск. Он заключается в том, что в процессе реализации данного проекта и успешном его завершении, в рамках деятельности муниципальных служащих все равно останется ряд законодательных барьеров, замедляющих развитие их уровня самоорганизации в силу строгой, регламентированной деятельности, связанной с их прямыми должностями. Негативным последствием данного риска может выражаться в неполноценной или некомпетентной реализации инициативной деятельности, отсутствием поддержки со стороны руководства. Противодействием данному риску будет внесение поправок в действующее законодательство, направленное на упрощение финансовых, мотивационных и других форм деятельности муниципальных служащих.

Законодательный риск предполагает собой невозможность внесения поправок в законодательство, что повлечет за собой увеличение сроков в реализации проекта и усложнение условий в реализации других проектов, ограничение самоорганизованной деятельности только работой внутри организации.

Проявление социальных рисков вызвано высокой напряженностью работы сотрудников. Зачастую бытовые проблемы поглощают людей и желание работать, принимать активное участие в жизни коллектива, предлагать инициативу переходит на второстепенный план. Следствием такого риска становится низкое качество реализуемых проектов, небольшое количество участников корпоративной группы, отсутствие гражданской инициативы.

Политический риск характеризует недоверие граждан к органам муниципальной власти. Освящение в СМИ конфликтов, связанных с представителями структур муниципального и государственного управления вызывают недоверие у граждан и нежелание принимать участие в совместной деятельности. Невозможность реализовать определенную гражданскую

инициативу или проект вызывает подозрения у граждан о несостоятельности органов власти. После таких провалов жители становятся менее активными и отзывчивыми и перестают принимать активное участие в совместной деятельности. В основной степени этот риск связан с некомпетентностью граждан и способен быть решен в регулярной совместной деятельности органов власти и общества, что благоприятно скажется на повышении эффективности деятельности.

Таким образом, при качественном рассмотрении рисков, которые могут возникнуть при реализации проектных мероприятий, проект обладает высоким потенциалом и перспективным направлением по повышению уровня самоорганизации муниципальных служащих и укрепления их корпоративной культуры в процессе деятельности.

Результатами проведения активных мероприятий по улучшению корпоративной культуры в органах муниципальной власти города Белгорода через механизм совершенствования процессов самоорганизации служащих станут:

1. Повышение эффективности деятельности муниципальных служащих. Получив больший спектр полномочий, сотрудники органов власти смогут проявить свои организаторские способности, стать инициаторами городских проектов, быть формальными и неформальными лидерами в организации, привлекать граждан к совместной деятельности с органами власти.

2. Повышение политической, управленческой и социальной активности граждан. Привитие инициативности и ответственности гражданам.

3. Повышение уровня корпоративной культуры муниципальных служащих города Белгорода. Сплочение коллектива, организация специальных мероприятий, обоснование важности каждого сотрудника.

4. Создание балльно-рейтинговой системы и разработка механизма мотивации и поощрения муниципальных служащих, за проделанную ими самоорганизованную работу.

5. Создание информационных систем для улучшения координации, управления и реализации проектной деятельности, оповещения участников проекта о проводимой работе.

6. Повышение социальной, управленческой, политической активности муниципальных служащих и граждан, активно сотрудничающих с органами власти.

7. Разработка и реализация дополнительных проектов, инициированных муниципальными служащими, влияющих на повышение качества жизни в муниципальном образовании город Белгород.

Из данного раздела можно сделать следующие выводы:

1. Администрация города Белгорода и все подотчетные ведомства направляют свою деятельность на укрепление корпоративной культуры своих сотрудников, однако, в силу строгой, регламентированной деятельности и повышенной занятостью, муниципальные служащие ограничены в своих полномочиях. Совершенствование процессов самоорганизации позволит расширить спектр полномочий сотрудников органов власти, привнести инновационность в их деятельность и повысить её эффективность, что окажет прямое влияние на укрепление корпоративной культуры и улучшение внутреннего климата внутри организации.

2. В исследовании выделены наиболее остро выраженные проблемы и разработаны рекомендации их решения. Регулярное выполнение мероприятий по совершенствованию процессов самоорганизации, повышение активности муниципальных служащих, увеличение их управленческой инициативы, эффективно скажутся на общем социально-экономическом уровне развития муниципалитета, позволят более эффективно определять возникшие проблемы и находить решения для них, привлекать к совместной деятельности граждан и реализовывать глобальные проекты. Такие явные

улучшения окажут положительное влияние как на уровень жизни в городе, так и на климат внутри организации, что будет основополагающим звеном в укреплении корпоративной культуры.

3. Для решения существующих проблем в исследовании был разработан проект «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти», реализация которого направлена на совершенствование процессов самоорганизации, устранения проблемных аспектов в рамках управленческой деятельности в администрации. Созданы механизмы для привлечения граждан к совместной деятельности с органами власти, разработаны рекомендации к улучшению корпоративной. В проекте выделены основные риски и способы их предупреждения и предотвращения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной практике управления уже невозможно создать обособленный механизм, основанный на строгом, регламентированном управлении в структуре органов исполнительной власти. Возрастает необходимость в создании и развитии гибкого механизма управления организацией, в котором принимают участие не только руководящие органы, но сами сотрудники, в нашем случае – муниципальные служащие.

В ходе исследования было изучено достаточно много материалов по рассматриваемой теме, рассмотрен различный опыт самоорганизации в органах власти и его влияния на корпоративную культуру. Был изучен исторический аспект взаимодействия политических и управленческих структур, проанализированы различные практики использования самоорганизации и самоуправления. Выявлены цели и задачи органов исполнительной власти, глубоко рассмотрен функционал муниципальных служащих. Исходя из изучаемого материала, можно уверенно сказать, что требуется более серьезный анализ и модернизация технологии управления на

муниципальном уровне, увеличение полномочий менеджеров и укрепление корпоративной культуры внутри организации.

Перед исследованием была установлена цель – разработать рекомендации, направленные на внедрение инновационных технологий для совершенствования влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Достижение данной цели требовало решения нескольких задач, поставленных перед исследованием:

1. Рассмотреть теоретические подходы к исследованию влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

2. Провести анализ механизма взаимодействия корпоративной культуры и процессов самоорганизации на примере администрации города Белгорода.

3. Разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование механизма влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру.

Для решения задач, поставленных перед исследованием и разработки практических подходов и совершенствования принципов самоорганизации в органах исполнительной власти необходимо решение ряда проблем, связанных с высокой сложностью бюрократических процессов в управленческой деятельности муниципальных служащих.

Для выявления проблем был проведен социологический опрос среди опытных экспертов, напрямую работающих в органах муниципальной власти в администрации города Белгорода и в администрации Борисовского района.

В ходе экспертного опроса были выявлены следующие проблемы:

1. Законодательные барьеры. Сложности в существующем законодательстве препятствуют созданию и использованию технологии самоорганизации муниципальных служащих.

2. Экономические проблемы. В силу существующих законов, в рамках деятельности органов исполнительной власти ограничена возможность выделения средств на реализацию инициативных проектов, разработанных участниками проекта по повышению уровня самоорганизации..

3. Так же одной из проблем была выделена низкая инициатива самих сотрудников. Прежде всего данная проблема связана с высокой нагрузкой на муниципальных служащих в их работе. Второй стороной этой проблемы является отсутствие мотивационных и стимулирующих методов у руководства органов исполнительной власти.

Для решения поставленных задач необходимо было разработать проект «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти». Проект направлен на разрешение ряда проблем, связанных с высокой сложностью совершенствования процесса самоорганизации и укрепления корпоративной культуры в органах муниципальной власти.

Рассматривая основную проблему исследования и разрабатывая способ решения, были проанализированы теоретические основы использования принципов самоорганизации в органах власти, изучена практика использования принципов самоорганизации для укрепления корпоративной культуры и разработан ряд рекомендаций предполагающих совершенствование механизма использования принципов самоорганизации на муниципальной службе для улучшения внутреннего климата внутри организации.

Руководству органов муниципальной власти необходимо:

1. Провести мероприятия, направленные на повышение управленческой, социальной и политической активности служащих. Обучающие семинары, форумы, круглые столы. Подготовить специалистов, отвечающих за курирование самоорганизационной деятельности.

2. Сформировать материально-техническую базу для реализации полезных инициативных проектов.

3. Создать и развивать информационные платформы для качественной коммуникации между своими структурами и отслеживания результатов реализуемых проектов.

4. В рамках реализации проекта поддерживать неформальные мероприятия внутри организации.

Для муниципальных служащих, в рамках реализации проекта разработаны следующие рекомендации:

1. Принять участие в проводимых форумах, круглых столах и обучающих мероприятиях.

2. Проявлять инициативу в разработке и реализации проектов в муниципалитете.

3. Поддерживать развитие информационно-коммуникационных структур.

4. Проявлять инициативу в развитии неформальных групп, проведении мероприятий.

5. Привлекать к совместной деятельности граждан, общественные организации, политические партии.

6.

4. Если принимали, то почему? (укажите не более трех вариантов ответа)	3. Принимали ли Вы участие в последних выборах: Депутатов Белгородского городского совета (2013 г.)							
	Принимал		Не принимал		Не помню		Всего	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Этого требовал закон	83	16.77%	29	4.86%	16	14.81%	128	10.67%
Хотел участвовать в формировании органов государственной и муниципальной власти	49	9.90%	38	6.37%	11	10.19%	98	8.17%
Хотел таким образом участвовать в решении общественных проблем	82	16.57%	38	6.37%	13	12.04%	133	11.08%
Был обеспокоен будущим России, области, города	76	15.35%	39	6.53%	14	12.96%	129	10.75%
По привычке	22	4.44%	14	2.35%	5	4.63%	41	3.42%
Хотел поддержать свою партию	29	5.86%	8	1.34%	6	5.56%	43	3.58%
Не хотел, чтобы мой бюллетень использовали	39	7.88%	23	3.85%	11	10.19%	73	6.08%
Это мой гражданский долг	218	44.04%	83	13.90%	27	25.00%	328	27.33%
Так поступило большинство людей в моем окружении	33	6.67%	13	2.18%	11	10.19%	57	4.75%

Для меня выборы-это праздник	13	2.63%	9	1.51%	3	2.78%	25	2.08%
Хотел поддержать достойных кандидатов	34	6.87%	30	5.03%	12	11.11%	76	6.33%
Заставили на работе	51	10.30%	10	1.68%	5	4.63%	66	5.50%
Затрудняюсь ответить	3	0.61%	38	6.37%	11	10.19%	52	4.33%
потому что избирали Путина	-	-	1	0.17%	-	-	1	0.08%
хотела улучшить жизнь	1	0.20%	-	-	-	-	1	0.08%
дали подарок, так как были первые выборы	1	0.20%	-	-	-	-	1	0.08%
Нет данных	8	1.62%	332	55.61%	13	12.04%	353	29.42%
Всего	495	100.00%	597	100.00%	108	100.00%	1200	100.00%

7.

8.

9. База данных: C:\Program Files\Context Media\DA Standard\ДАНИЕ\Анкета декабрь 17.ds

Объект:

Выборка: Все документы.

11. Какими источниками информации в этом случае Вы пользуетесь? (укажите не более трех вариантов ответа)	10. Следите ли Вы за ходом предвыборных кампаний, выборами и их результатами?													
	Да, стараюсь получать самую "свежую" информацию		Да, время от времени получаю информацию		Нет, не хватает времени на это		Нет, мне это не интересно		Затрудняюсь ответить		выборы пройдут так, как нужно кандидату		Всего	
	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс.	%
Смотрю телевизор	188	72.87%	256	63.68%	32	22.86%	52	14.73%	4	10.26%	1	12.50%	533	44.42%
Слушаю радио	93	36.05%	94	23.38%	28	20.00%	27	7.65%	5	12.82%	-	-	247	20.58%
Читаю газеты и журналы	96	37.21%	77	19.15%	19	13.57%	18	5.10%	3	7.69%	-	-	213	17.75%
Просматриваю новости, паблики в социальных сетях	53	20.54%	126	31.34%	25	17.86%	36	10.20%	5	12.82%	2	25.00%	247	20.58%
Пользуюсь официальным и сайтами государственных и муниципальных органов управления	45	17.44%	29	7.21%	4	2.86%	9	2.55%	-	-	3	37.50%	90	7.50%
Читаю баннеры, плакаты	15	5.81%	54	13.43%	13	9.29%	21	5.95%	4	10.26%	-	-	107	8.92%
Беседую с друзьями, родственниками, знакомыми, коллегами	58	22.48%	107	26.62%	11	7.86%	41	11.61%	4	10.26%	1	12.50%	222	18.50%
Затрудняюсь	1	0.39%	2	0.50%	12	8.57%	102	28.90%	17	43.59%	-	-	134	11.17%

ответить														
нет времени	-	-	1	0.25%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
все	1	0.39%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
на работе	1	0.39%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
Нет данных	-	-	3	0.75%	44	31.43%	115	32.58%	7	17.95%	1	12.50%	170	14.17%
Всего	258	100.00%	402	100.00%	140	100.00%	353	100.00%	39	100.00%	8	100.00%	1200	100.00%

10.

11.

12. База данных: C:\Program Files\Context Media\DA Standard\ДАНИЕ\Анкета декабрь 17.ds

Объект:

Выборка: Все документы.

1. Какие проблемы Белгорода волнуют Вас больше всего? (укажите не более трех вариантов ответа)	21. Округ:													
	Юго-Запад		Юг-Центр		Юго-Восток		Северо-Запад		Север-Центр		Северо-Восток		Всего	
	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
Рост цен на продукты и товары первой необходимости	38	18.81%	58	30.69%	80	43.72%	67	31.02%	89	50.28%	46	19.74%	378	31.50%
Рост тарифов на коммунальные услуги	26	12.87%	40	21.16%	49	26.78%	41	18.98%	55	31.07%	37	15.88%	248	20.67%
Высокие цены на недвижимость	20	9.90%	26	13.76%	31	16.94%	23	10.65%	40	22.60%	18	7.73%	158	13.17%
Нехватка мест в детских садах	5	2.48%	14	7.41%	14	7.65%	11	5.09%	19	10.73%	18	7.73%	81	6.75%
Низкое качество школьного образования	11	5.45%	20	10.58%	12	6.56%	19	8.80%	12	6.78%	20	8.58%	94	7.83%
Некачественное выполнение работ Управляющими компаниями в сфере ЖКХ	14	6.93%	13	6.88%	19	10.38%	15	6.94%	19	10.73%	17	7.30%	97	8.08%
Низкий уровень заработной платы	30	14.85%	43	22.75%	52	28.42%	100	46.30%	50	28.25%	71	30.47%	346	28.83%
Проблемы с трудоустройством	12	5.94%	37	19.58%	47	25.68%	38	17.59%	40	22.60%	33	14.16%	207	17.25%
Низкое качество муниципальных услуг	5	2.48%	14	7.41%	8	4.37%	6	2.78%	5	2.82%	3	1.29%	41	3.42%
Проблемы с транспортным обслуживанием	8	3.96%	4	2.12%	9	4.92%	8	3.70%	7	3.95%	16	6.87%	52	4.33%
Неблагоприятная экология	19	9.41%	8	4.23%	18	9.84%	10	4.63%	16	9.04%	19	8.15%	90	7.50%
Неблагоустроенн	9	4.46%	29	15.34%	16	8.74%	11	5.09%	21	11.86%	6	2.58%	92	7.67%

ость дворовых территорий				%						%				
Коррупция в органах власти	26	12.87 %	44	23.28 %	30	16.39 %	24	11.11 %	24	13.56 %	31	13.30 %	179	14.92 %
Необеспеченность в качественным медицинским обслуживанием	43	21.29 %	31	16.40 %	25	13.66 %	49	22.69 %	22	12.43 %	55	23.61 %	225	18.75 %
Проблемы взаимоотношений между людьми	1	0.50%	11	5.82%	19	10.38 %	14	6.48%	11	6.21%	7	3.00%	63	5.25%
Затруднения ("пробки") в движении транспорта	11	5.45%	7	3.70%	15	8.20%	23	10.65 %	21	11.86 %	14	6.01%	91	7.58%
Распространение "социальных" болезней (алкоголизм, наркомания и др.)	11	5.45%	9	4.76%	13	7.10%	15	6.94%	11	6.21%	20	8.58%	79	6.58%
Малое количество прогулочных зон в городе	12	5.94%	7	3.70%	6	3.28%	2	0.93%	5	2.82%	6	2.58%	38	3.17%
Затрудняюсь ответить	57	28.22 %	12	6.35%	11	6.01%	12	5.56%	1	0.56%	33	14.16 %	126	10.50 %
поддержка многодетных семей	2	0.99%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.17%
низкий уровень пенсии	3	1.49%	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	4	0.33%
несправедливость в судебной власти	1	0.50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
работа судов	1	0.50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
все устраивает	1	0.50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
Савченко убрать и все будет хорошо	1	0.50%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
все плохо везде	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	1	0.43%	2	0.17%
нет парковочных мест	-	-	1	0.53%	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	2	0.17%
низкая пенсия	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	2	0.86%	3	0.25%
все	-	-	-	-	1	0.55%	-	-	-	-	-	-	1	0.08%
рано курят и пьют дети	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%
большие налоги на авто	-	-	-	-	-	-	2	0.93%	-	-	-	-	2	0.17%
нет	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	1	0.43%	2	0.17%
мало культур-массовых мероприятий	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%
люди некультурные	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%
платное обучение	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%
некачественные	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%

продукты															
Савченко	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%	
нет безналичного расчета в автобусах-"пазиках"	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	1	0.43%	2	0.17%	
Плохое молоко (еда)	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%	
неграмотная речь, нецензурная брань повсюду	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%	
сменить мэра	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%	
налоги	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	1	0.43%	2	0.17%	
плохие дороги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1.29%	3	0.25%	
Всего	20	100.00	18	100.00	18	100.00	21	100.00	17	100.00	23	100.00	120	100.00	
	2	%	9	%	3	%	6	%	7	%	3	%	0	%	

13.

14.

15.

16. База данных: C:\Program Files\Context Media\DA Standard\ДААННЫЕ\Анкета декабрь 17.ds

Объект:

Выборка: Все документы.

2. Принимаете ли Вы участие в управлении городом?	21. Округ:													
	Юго-Запад		Юг-Центр		Юго-Восток		Северо-Запад		Север-Центр		Северо-Восток		Всего	
	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс.	%
Да, участвую в деятельности ТОС	-	-	5	2.65%	3	1.64%	-	-	9	5.08%	2	0.86%	19	1.58%
Да, взаимодействую с органами МСУ на портале "Активный гражданин"	1	0.50%	1	0.53%	4	2.19%	5	2.31%	11	6.21%	9	3.86%	31	2.58%
Да, обращаюсь к депутатам, в общественные приемные	1	0.50%	3	1.59%	9	4.92%	2	0.93%	19	10.73%	3	1.29%	37	3.08%
Да, состою в общественной организации	-	-	6	3.17%	10	5.46%	1	0.46%	10	5.65%	4	1.72%	31	2.58%
Да, участвую в работе Общественных Советов, Комиссий при органах МСУ	1	0.50%	1	0.53%	1	0.55%	-	-	4	2.26%	-	-	7	0.58%
Да, хожу на	98	48.51%	79	41.80%	82	44.81%	94	43.52%	59	33.33%	95	40.77%	507	42.25%

выборы															
Нет, меня это не интересует	66	32.67%	61	32.28%	34	18.58%	60	27.78%	27	15.25%	67	28.76%	315	26.25%	
Нет, у меня не хватает времени на это	33	16.34%	25	13.23%	30	16.39%	39	18.06%	31	17.51%	44	18.88%	202	16.83%	
Затрудняюсь ответить	2	0.99%	4	2.12%	9	4.92%	12	5.56%	7	3.95%	7	3.00%	41	3.42%	
я- гражданин другой страны	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%	
нет, с этим нет смысла	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%	
нет,инвалид	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%	
нет, возраст не тот уже	-	-	1	0.53%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.08%	
иногда	-	-	-	-	1	0.55%	-	-	-	-	-	-	1	0.08%	
не пускают	-	-	-	-	-	-	2	0.93%	-	-	2	0.86%	4	0.33%	
не приглашают	-	-	-	-	-	-	1	0.46%	-	-	-	-	1	0.08%	
Всего	202	100.00 %	189	100.00 %	183	100.00 %	216	100.00 %	177	100.00 %	233	100.00 %	1200	100.00 %	

17.

18.

19. База данных: C:\Program Files\Context Media\DA Standard\ДАНИЕ\Анкета декабрь 17.ds

Объект:

Выборка: Все документы.

3. Принимал и ли Вы участие в последних выборах: Президент а России (2012 г.)	21. Округ:													
	Юго-Запад		Юг-Центр		Юго-Восток		Северо-Запад		Север-Центр		Северо-Восток		Всего	
	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс	%	абс.	%
Принимал	97	48.02%	105	55.56%	121	66.12%	118	54.63%	84	47.46%	110	47.21%	635	52.92%
Не принимал	102	50.50%	73	38.62%	49	26.78%	84	38.89%	73	41.24%	117	50.21%	498	41.50%
Не помню	3	1.49%	11	5.82%	13	7.10%	14	6.48%	20	11.30%	6	2.58%	67	5.58%
Всего	202	100.00 %	189	100.00 %	183	100.00 %	216	100.00 %	177	100.00 %	233	100.00 %	1200	100.00 %

20.

21.

22.

По проведенному магистерскому исследованию можно сделать следующие выводы:

1. В ходе изучения теоретических основ влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру в органах муниципальной

власти, рассмотрения исторических аспектов самоорганизации, изучения экспертного мнения были рассмотрены различные виды влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру в органах власти, изучена практика использования самоорганизации в государственных и частных структурах в разные периоды истории, выявлены основные направления необходимости совершенствования механизма влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру. В исследовании было выявлено, что одной из наиболее эффективных форм самоорганизации является проектное управление. Развитие проектной деятельности в органах муниципальной власти способно активизировать деятельность руководства и муниципальных служащих, предоставить им возможность более эффективного управления рядом процессов и укрепить внутренний климат организации, благодаря налаживанию неформальных отношений.

2. Проанализировав практическую деятельность органов муниципальной власти города Белгорода, была рассмотрена эффективность деятельности служащих и оценена возможность применения принципов самоорганизации в их деятельности, с целью укрепления корпоративной культуры. В рамках исследования был проведен экспертный опрос муниципальных служащих администрации города Белгорода и, для сравнения, аналогичный опрос был проведен среди муниципальных служащих администрации Борисовского района, в этом социологическом опросе были выявлены проблемные стороны и необходимость совершенствования процесса самоорганизации, так было отмечено, что муниципальные служащие считают влияние принципов самоорганизации на корпоративную культуру низким и неэффективным.

3. Разработанный в исследовании проект «Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти», направлен на вовлечение муниципальных служащих в более эффективную деятельность, устранения проблемных аспектов в рамках совместной проектной

деятельности органов власти и граждан, улучшения внутреннего климата организации путем проведения неформальных мероприятий. В рамках проекта предлагается создание механизма для привлечения граждан к совместной деятельности, разработаны рекомендации к улучшению качества деятельности муниципальных служащих и их взаимодействия с руководством. В проекте выделены основные риски и способы их предупреждения и предотвращения. Реализация предлагаемого проекта не требует серьезных финансовых инвестиций и является перспективным решением выявленных проблем.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1**Паспорт проекта**

Укрепление корпоративной культуры муниципальных служащих с помощью совершенствования процессов самоорганизации в органах власти

Цель проекта	Повысить уровень самоорганизации муниципальных служащих в администрации города Белгорода и увеличить положительное влияние процессов самоорганизации на корпоративную культуру в органах власти.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	1. Проведение обучающих мероприятий, направленных на повышение политической и управленческой грамотности муниципальных служащих. Семинары, форумы и круглые столы будут способствовать совершенствованию управленческих,

проектных, социальных навыков, сделают более доступной возможность проявления инициативы, позволят более тесно сотрудничать с активными гражданами и привлекать их к совместной деятельности, что должно быть залогом повышения эффективности реализации как должностных обязанностей, так и деятельности основанной на принципах самоорганизации и самоуправления.

2. Создание неформальных объединений сотрудников, позволяющие взаимодействовать в рамках, как регламентированной деятельности, так и дополнительной инициативной нагрузки. Проведением совместных мероприятий, организованных сотрудниками для своих управлений, отделов и неформальных групп способно оказывать прямое влияние на укрепление корпоративной культуры.

3. Внесение инициатив со стороны руководства о возможном поощрении отличившихся, в процессе организаторской деятельности, муниципальных служащих, успешно выполняющих как возложенную на них инициативу, так и дополнительную деятельность, повышающую эффективность органа власти.

4. Рассмотрение возможности выделения средств из местного бюджета на реализацию социально важных, для муниципального образования, проектов, разработанных инициативными сотрудниками. Так же рассмотрение выделения экономически стимулирующих факторов для улучшения уровня самоорганизации сотрудников органов власти.

5. Создание специальных коммуникационных площадок, способствующих обмену информацией между муниципальными служащими, как регламентируемых ведомств, так и для неформальных групп. Налаживание коммуникаций для развития самоорганизации возможно посредством сети интернет, социальных сетей и специальных мероприятий. Во всех форматах служащие смогут высказать свою точку зрения, поделиться опытом и обсудить возможные направления развития, так же, немаловажным фактором будет участие в подобных мероприятиях или интернет-форумах представителей руководства, совместная деятельность с которым благоприятно скажется на корпоративной культуре.

6. Реализация совместных проектов муниципальными служащими и гражданами, общественными организациями и политическими партиями. Это будет способствовать созданию реально действующих механизмов участия граждан в управлении территорией и политической жизни на местном уровне, возможности воздействия на органы

	<p>местного самоуправления не только путём озвучивания своих интересов, но и путём коррекции управления и предложения проектов по улучшению качества жизни. В свою очередь представители муниципальной власти будут знакомы с реальной ситуацией и смогут предложить пути решения возникающих вопросов.</p>
<p>Результаты проекта</p>	<p>Основными результатами от реализации данного проекта станут:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание механизма управления, основанного на самоорганизации муниципальных служащих, повышение эффективности их деятельности. 2. Организация участия в мероприятиях проекта не менее 600 муниципальных служащих из администрации города, департаментов, управлений, комитетов и комиссий. 3. Определение кураторов, отвечающих за развитие самоорганизации сотрудников на уровне отделов. 4. Регулярное проведение муниципальными служащими мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры, определение общих целей, работе над совместными проектами и другими задачами. 5. Привлечение граждан в деятельность органов МСУ и обучение их участвовать в управлении муниципальным образованием, повышение доверия к органам власти. Использование принципов самоорганизации в совместной деятельности органов власти, общественных организаций, политических партий и граждан. Участие представителей политических партий и органов муниципальной власти в органах территориального самоуправления. 6. Развитие различных интеграционных, электронных и организованных систем. Создание и поддержка сайта или форума в социальных сетях, направленного на информирование сотрудников администрации о реализации данного проекта, внесения инициатив и реализации других проектов. 7. Поддержка развития самоорганизации со стороны руководства, внедрение мотивационных факторов, например: благодарственные письма, карьерный рост, стимулирующие выплаты и т.д.
<p>Риски проекта</p>	<p>В ходе внедрения проекта и реализации предлагаемых мероприятий целевая группа проекта подвергается минимальным рискам.</p> <p>Целесообразно выделить основные виды организационных рисков, реально существующих в ходе реализации проекта и способы их предотвращения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - информационные риски – связаны с

недостаточным обеспечением муниципальных служащих необходимой, для реализации проекта, информацией, низкий уровень развития коммуникаций между ведомствами администрации. Решение риска связано с улучшением систем коммуникации, созданием информационных порталов и проведение дополнительных мероприятий.

- экономический риск проекта является наиболее вероятным, он тесно связан с законодательным риском. Он предполагает недостаточность финансирования проекта из бюджета и невозможность реализации некоторых проектов. Однако этот риск предполагает контр меры в виде реализации исключительно социальных проектов, не требующих материальных затрат, либо ограничения своей деятельности исключительно внутри органов власти, напрямую влияющих на корпоративную культуру.

- организационно-правовой риск предполагает, что в процессе реализации данного проекта и успешном его завершении, в рамках деятельности муниципальных служащих все равно останется ряд законодательных барьеров, замедляющих развитие их уровня самоорганизации в силу строгой, регламентированной деятельности, связанной с их прямыми должностями. Противоположностью данному риску будет внесение поправок в действующее законодательство, направленное на упрощение финансовых, мотивационных и других форм деятельности муниципальных служащих.

- законодательный риск предполагает собой невозможность внесения поправок в законодательство, что повлечет за собой увеличение сроков в реализации проекта и усложнение условий в реализации других проектов, ограничение самоорганизованной деятельности только работой внутри организации.

- социальный риск вызван повышенной напряженностью муниципальных служащих. Решением является распределение нагрузки, тайм-менеджмент. Новый уровень коммуникаций так же положительно скажется на деятельности служащих.

- политический риск связан с недоверием граждан к органам власти. Освещение в СМИ конфликтов, связанных с представителями структур государственного и муниципального управления вызывают недоверие у граждан и нежелание принимать участие в совместной деятельности. В основной степени этот риск связан с некомпетентностью граждан и способен быть решен в регулярной совместной деятельности органов власти и общества, что благоприятно скажется на повышении эффективности деятельности.

Пользователи результата проекта	Муниципальные служащие администрации города Белгорода, муниципальных департаментов, управлений, комиссий.
--	---

Приложение 2

ПРОГРАММА

социологического исследования

«ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ САМООРГАНИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ»

Обоснование проблемы исследования заключается в обосновании важности влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих в органах исполнительной власти. Познание механизмов влияния между самоорганизацией и корпоративной культурой на современном этапе является важным и неотъемлемым процессом.

Эффективная работа всей администрации и гармоничное взаимодействие с другими ветвями власти определяется уровнем

муниципального управления. В условиях муниципальной службы, особенно важным является формирование у служащих всех подразделений психологической устойчивости, обеспечивающей эффективность управленческой деятельности, ответственное отношение к делу.

Безусловно, что высокопрофессионально подготовленные служащие, могут предвидеть и предотвратить возникновение сбоев, ошибок, разрывов в управленческой деятельности, кризисов и конфликтов в коллективах.

Актуальность исследования подчеркивается уже существующим процессом влияния самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих. В современной структуре управления, и на федеральном, и на региональном, и на местном уровне большие приоритеты возлагаются на самоорганизацию служащих. Самоорганизация становится основным способом организации наиболее эффективной управленческой деятельности. Успешное использование процессов самоорганизации в управленческих процессах позволяет максимизировать эффективность управленческой деятельности, сделать служащих более инициативными и ответственными. Повышение роли самоорганизации государственных служащих – положительный момент в развитии органа муниципальной власти. Именно поэтому рассмотрение влияния процессов на корпоративную культуру муниципальных служащих является актуальной темой для рассмотрения в рамках магистерской работы.

Степень изученности темы. В настоящее время в научных исследованиях недостаточно рассмотрена и проанализирована практика взаимодействия политических партий с органами государственной и муниципальной власти. Отдельные вопросы, связанные с самоорганизацией муниципального служащего рассматривались в конкретных психолого - акмеологических исследованиях Т.И. Артемьевой, С.Г. Геллерштейна, Д.Н. Завалишиной, Е.П. Ильина, Н.Н. Нечаева, В.Д. Шадрикова, А.Ф. Шикуня и др. Влиянию мотивационной сферы личности служащего на процессы самоорганизации уделяется большое внимание в работах Б.Г. Ананьева, М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбовича, В.И. Ковалева, В.Э. Мильмана и др.

Особую значимость для настоящего исследования представляют работы К.А. Альбухановой - Славской, Л.И. Анцыферовой, В.А. Бодрова, А.А. Деркача, А.К. Марковой, М. Ф. Секача, А.В. Сухарева и др., раскрывающие роль самоорганизации в целостном, непрерывном процессе профессионализации личности.

Однако детальный анализ научной литературы показал, что на сегодняшний день не нашли достаточного отражения вопросы касающиеся процессов самоорганизации у муниципальных служащих.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования процесса самоорганизации муниципальных служащих и недостаточной степенью влияния данных процессов на корпоративную культуру органов муниципальной власти города Белгорода

Определение цели и задач исследования

Актуальность проблемы, ее несомненная востребованность практикой, а также необходимость глубокого теоретического осмысления практики влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих, разработки технологических направлений ее совершенствования обусловили выбор объекта и предмета диссертационного исследования, определение его целей и задач.

Объектом исследования являются процессы управления администрации города Белгорода и подотчетных ведомств.

В качестве **предмета исследования** выступает корпоративная культура в органах власти и влияние на нее процесса самоорганизации муниципальных служащих.

Целью исследования является разработка рекомендаций, направленных на внедрение инновационных технологий для совершенствования влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих.

Цель работы в свою очередь позволяет определить следующие **задачи**:

4. Рассмотреть теоретические подходы к исследованию влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру служащих.

5. Провести анализ механизма взаимодействия корпоративной культуры и процессов самоорганизации на примере администрации города Белгорода.

6. Разработать практические рекомендации, направленные на совершенствование механизма влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру.

Гипотеза исследования.

1. Использование принципов самоорганизации в деятельности органов муниципальной власти напрямую влияет на эффективность осуществляемой деятельности.

2. Низкий уровень самоорганизации обусловлен, прежде всего, строгим регламентом деятельности муниципальных служащих, законодательными барьерами, а также недостаточно развитым механизмом использования корпоративной культуры.

3. Целесообразна разработка инновационного механизма использования принципов самоорганизации, для укрепления корпоративной культуры внутри органов муниципальной власти.

Теоретико–методологической основой диссертационного исследования являются классические труды по персоналу и менеджменту, теории системного анализа, теории становления и концепция непрерывного обучения организации, статистические методы анализа данных.

Методика проведения исследования

Экспертный опрос, включающий в себя: анкетный опрос муниципальных служащих администрации города Белгорода (n = 54 респондентов), работников подведомственных муниципальных органов (n = 9

респондентов), муниципальных служащих администрации Борисовского района (n = 19 респондентов). В качестве респондентов выступили муниципальные служащие, со стажем работы более 6 месяцев по специальности.

В качестве диагностического инструментария исследования использованы специально разработанные анкеты (Приложение 2).

Сроки проведения исследования: октябрь-ноябрь 2017 года.

Операционализация основных понятий

Муниципальное управление – это основная часть местного самоуправления, связанная с упорядочивающим воздействием органов муниципального управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета.

Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

Самоорганизация – процесс упорядочения элементов одного уровня в системе за счёт внутренних факторов, без внешнего специфического воздействия (изменение внешних условий может также быть стимулирующим либо подавляющим воздействием).

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Исполнительная власть – один из видов самостоятельной и независимой публичной власти в государстве, представляющий собой совокупность полномочий по управлению государственными делами.

Социальное взаимодействие – процесс, в котором люди действуют и реагируют на действия других, тем самым проявляют социальную активность.

Коммуникационный процесс – это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.).

Коммуникации в органах власти – это информационные взаимодействия, в которые сотрудники вступают при выполнении своих функциональных обязанностей.

Проектная деятельность – инновационная деятельность, которая предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно освоить и усовершенствовать.

Организация – устойчивая система совместно работающих индивидов, сложившаяся на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей.

Сотрудничество – согласованное взаимодействие людей, субъектов управления, включающее в себя взаимную поддержку, взаимопомощь, взаимную ответственность и обмен услугами, сопровождающиеся положительными эмоциями и направлены на достижение согласия и желаемого результата.

Цель – понятие, выражающее идеальное предвосхищение результатов деятельности.

Логическая структура анкеты

№ п/п	Понятие критерия	Эмпирические индикаторы	Вопросы в анкете
1.	Личные данные	Должность, стаж работы	1-3
2.	Оценить существующий уровень развития корпоративной культуры	Развита на среднем уровне	4
3.	Выявление уровня отношения между сотрудниками и управленческим звеном	Нет отрицательных оценок честности и открытости руководящих органов как на федеральном, так и на региональном уровнях	5-8
4.	Влияние процесса самоорганизации на корпоративную культуру и работу сотрудника в целом	Уровень самоорганизации на предприятии является низким и требует современных рекомендаций по усовершенствованию.	9-21
5.	Рекомендации к направлению развития проекта	Оценка кадрового потенциала. Оценка финансового потенциала.	22

Обработка результатов социологического исследования осуществляется с помощью разработки графических моделей исследования их анализа и оценки.

Приложение 3

Анкета

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на вопросы предлагаемой анкеты. Цель опроса – оценка уровня влияния процессов самоорганизации на корпоративную культуру муниципальных служащих и использование проектной деятельности для увеличения эффективности работы процессов самоорганизации служащих с целью повышения трудовой деятельности. Данное анкетирование является анонимным. Заранее Вам благодарны!

1. Какую должность вы занимаете в органах муниципальной власти:
 - Специалист, служащий
 - Главный специалист
 - Руководитель среднего звена
 - Вышестоящий руководитель

2. Стаж работы по специальности:
 - Менее одного года
 - От 1 до 2-х лет
 - От 2-х до 5 лет
 - От 5 лет до 10 лет
 - Свыше 10 лет
3. На момент заполнения анкеты, сколько вам полных лет?
 - Моложе 24 лет
 - 25-30 лет
 - 31-39 лет
 - 40-49 лет
 - 50-59 лет
 - Больше 60 лет
4. Насколько развита корпоративная культура в органах муниципальной власти?
 - Очень развит
 - Достаточно развит
 - Развита на среднем уровне
 - Недостаточно развит
 - Развита плохо
5. Оцените степень вашего доверия и уверенности в высшем руководстве.
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
6. Оцените степень открытости и честности высшего руководства по отношению к сотрудникам при предоставлении информации.
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
7. Оцените степень вашего доверия и уверенности в высшем руководстве предприятия
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
8. Оцените степень открытости и честности высшего руководства предприятия по отношению к сотрудникам при предоставлении информации.
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
9. В организации созданы условия, которые позволяют поддерживать баланс между работой и личной жизнью
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
10. Мои успехи оцениваются по заслугам, я получаю признание
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно

11. Я могу высказывать свое мнение открыто, не боясь негативных последствий
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
12. Мой непосредственный руководитель готов выслушать мое мнение
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
13. У меня есть возможности для достижения карьерного роста в компании
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
14. Компания предоставляет обучение/повышение квалификации, которое необходимо мне для успешного выполнения текущих должностных обязанностей
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
15. Мой непосредственный руководитель уделяет время для моего развития и обучения
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
16. В нашей организации приветствуется обмен идеями и ресурсами
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
17. Внутри моего подразделения хорошо развиты сотрудничество и командная работа
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
18. Мое подразделение эффективно взаимодействует с другими подразделениями, от которых зависит наша работа
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
19. Я располагаю необходимой информацией для успешного выполнения работы
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно
20. Работа в моем подразделении хорошо организована
 - Положительно
 - Нейтрально
 - Отрицательно

21. У меня есть необходимые ресурсы (СИЗы, инструменты и оборудование) для успешного выполнения работы

- Положительно
- Нейтрально
- Отрицательно

22. Что нужно изменить в первую очередь, чтобы работа предприятия стала эффективнее и побуждала сотрудников к самоорганизации и самоуправлению (оставьте комментарии по нескольким ответам)

- Повышение заработной платы, изменение системы премирования _____
- Внедрение новых технологий, модернизация оборудования, улучшение условий труда _____
- Бюрократизм (упрощение системы документооборота, перегруженность организационной структуры) _____
- Все устраивает! _____
- Предоставление льгот (качество медицинского обслуживания, выдача путевок, льготное кредитование, выдача талонов и пр.) _____
- Прочее (взаимодействие структурных подразделений, моральный климат, получение обратной связи) _____
- Обучение, повышение квалификации, карьерный рост _____