

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИШИМСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. П.П. ЕРШОВА  
(ФИЛИАЛ) ТЮМЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
Кафедра истории, социально-экономических и общественных дисциплин

Заведующий кафедрой  
доктор исторических наук,  
профессор  
С.Н. Синегубов

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
бакалавра

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В МАУ  
«КОМПЛЕКСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
НАСЕЛЕНИЯ «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА»

44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Профиль «Экономика и управление»

Выполнила работу  
студентка 4 курса  
очной  
формы обучения

Урих Наталья Александровна

Руководитель  
кандидат педагогических  
наук, доцент

Черноморченко Светлана  
Ивановна

Ишим  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЯ .....	9
1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	9
1.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	17
1.3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ, ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	24
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» .....	41
2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» .....	41
2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» .....	677
2.3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ .....	777
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОТЧЕТ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» .....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. АНКЕТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. РЕЗУЛЬТАТЫ АНКЕТЫ №1 .....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ МУНИЦИПАЛЬНОГО АВТОНОМНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ .....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Постоянные преобразования, которые происходят в экономической жизни страны, вызывают необходимость поиска эффективных способов управления, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Одной из главных потребностей современных организаций является постоянное повышение эффективности труда своих работников.

Когда сотрудники имеют единые ценности и нормы поведения, нет необходимости указывать им, как они должны поступить в каждой конкретной ситуации: организация может быть уверена, что ее члены примут правильное решение, руководствуясь своими культурными нормами и ценностями. Все изменения в организационном мире в последнее время указывают на важность не просто сильных корпоративных культур, а гибких, способных приспосабливаться к новым условиям

В настоящее время развитая корпоративная культура не только является предметом гордости компании и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках компании такое социально – экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность труда работников и успешность организации в целом [Юткина, с. 23].

В организации развивается потенциал человека, являющийся в современных рыночных условиях не только важнейшим объектом управленческого воздействия, но и главным ресурсом развития экономики вообще. Закономерно, что руководство успешных компаний уделяет значительное внимание развитию корпоративной культуры, которая является сильнейшим рычагом повышения эффективности труда работников, а в целом и функционирования организации.

В данной дипломной работе в теоретическом и практическом аспектах рассматривается корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников организации на примере МАУ «Комплексный центр социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района».

Актуальность темы исследования. В условиях современного развития общества конкурентоспособность организаций во многом зависит от человеческого фактора и эффективности труда работников. Корпоративная культура нашего времени – это адаптивная система, предполагающая умение и навыки сотрудников работать в составе единой команды, способность исчерпывающе понимать свои должностные обязанности, ориентироваться в экстремальных ситуациях, постоянно приспосабливаясь к изменяющейся среде функционирования. Все это предъявляет свои требования к корпоративной культуре компании и эффективности труда ее сотрудников. Это объясняется тем, что корпоративная культура является тем мотивационным ресурсом руководителя организации, который позволяет использовать уникальные средства привлечения, удержания и развития персонала, существенно снизить риск увольнения специалистов, сдержать рост затрат на персонал и повысить эффективность труда сотрудников компании, а как следствие - максимизировать прибыль организации. В этой связи исследование вопросов, связанных с корпоративной культурой как фактора повышения эффективности труда работников представляется необходимым и своевременным и, соответственно, данная тема работы является актуальной.

Степень разработанности темы исследования. Начало исследований в области корпоративной культуры относится к 1950-1960 гг. на некоторых средних и крупных предприятиях США и Канады. Анализ научных работ позволяет сделать вывод о том, что проблеме повышения эффективности управления корпоративной культурой компании уделяли пристальное внимание многие отечественные и зарубежные исследователи и практики. Так, вопросы изучения корпоративной культуры, ее роли и значения в системе управления организацией нашли свое отражение в работах К. Камерона; Р. Куина, Т. Коттера, Ф. Кробера, Ф. Клухона, Ф. Харриса, Дж. Хескетта, Э. Шейна, Ф. Штротбека и др. Значительный вклад в развитие теории корпоративной культуры внесли такие зарубежные ученые, как М. Альберт, Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеди, Т. Патерсон, С. Ханди, Г. Хофстед, К. Шольтс и др.

Данной проблеме уделяли внимание многие отечественные ученые: А. Веселков, О.С. Виханский, Э.А. Капитонов, А.И. Кравченко, А.И. Наумов, Т. Орлов, Э.А. Смирнов, В.А. Спивак, Черноморченко С.И. и др.

За последнее десятилетие произошел заметный рост числа публикаций отечественных авторов, посвященных данной проблеме, в том числе кандидатских и докторских диссертаций (И.В. Грошев, А.И. Кочеткова, И.С. Мелюхин, Т.О. Соломанидина и др.). В этих работах опубликованы данные о результатах исследований персонала в области удовлетворенности уровнем корпоративной культуры, подробно анализируется ее роль в качестве ресурса управления предприятиями. Однако, несмотря на многообразие работ в данной области менеджмента, в настоящее время не существует комплексной методологии совершенствования корпоративной культуры как фактора повышения эффективности труда работников в российских организациях социального обслуживания населения.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является корпоративная среда МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Предметом исследования выступает процесс совершенствования корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» и их экономическое обоснование.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) раскрыть теоретическую сущность и содержание корпоративной культуры;
- 2) проанализировать методы формирования, функции и классификацию корпоративной культуры;
- 3) рассмотреть механизм управления корпоративной культурой и определить особенности проявления отечественной организационной культуры;

4) охарактеризовать деятельность МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» и проанализировать состав, структуру и показатели движения трудовых ресурсов учреждения;

5) диагностировать сложившуюся корпоративную культуру МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»;

6) разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры учреждения и дать им экономическое обоснование.

В работе использованы следующие общенаучные методы исследования: метод индукции и дедукции, анализ и синтез, системный подход, анкетирование, сравнение, графический метод.

Метод индукции представляет собой процесс логического вывода на основе перехода от частного положения к общему.

Метод дедукции - метод мышления, при котором частное положение логическим путем выводится из общего, вывод по правилам логики.

Метод анализа и синтеза предполагает изучение социально – экономических явлений как по частям (анализ), так и в целом (синтез). Благодаря сочетанию данных методов обеспечивается системный подход к объекту исследования.

Метод анкетирования —метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета, используемая для составления статистических представлений об исследуемой проблеме.

Суть метода сравнения заключается в сопоставлении одинаковых объектов для выявления сходства или различий между ними. С помощью сравнения выявляется общее и особенное в экономических явлениях, устанавливаются отличия или изменения в уровне и состоянии исследуемых объектов, изучаются тенденции и закономерности их развития.

Графический метод - это средство иллюстрации процессов, оформление результатов анализа. Графики показывают масштабное изображение показателей и чисел с помощью различных геометрических знаков: линий,

кругов, прямоугольников. С помощью графиков излагаемый материал становится более доходчивым и понятным.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в обобщении взглядов ученых по рассматриваемой проблеме, их систематизации; в разработке рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры "Комплексного центра социального обслуживания населения "Милосердие" Абатского района".

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы для выявления приоритетных мер по повышению эффективности труда работников в организациях социального обслуживания населения, осуществляющих свою деятельность в Тюменской области.

Апробация работы. Материалы исследования изложены на научных конференциях: XIV Международная научно – практическая конференция «Актуальные вопросы науки и практики (г. Анапа, 2019 г.), Международная научно – практическая конференция «Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы» (г. Уфа, 2019 г.). По материалам выпускной квалификационной работы опубликовано 3 научные статьи, в том числе 1 из которых в рецензируемом журнале, входящем в перечень ВАК при Минобрнауки России. Работе присвоен диплом I степени за участие в Международном конкурсе исследовательских проектов «Вклад в науку 2020» (г. Краснодар, 03.06.2020).

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении дается обоснование выбора и актуальность темы исследования, определен предмет, объект исследования, сформулированы основанная цель и частные задачи исследования, а также другие элементы научного аппарата.

В первой главе раскрываются теоретические основы корпоративной культуры, в ней рассмотрены функции, классификация и методы ее формирования, а также механизм управления и особенности проявления корпоративной культуры в России.

Вторая глава содержит анализ корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» и предложения по оптимизации корпоративной культуры с целью повышения эффективности труда рабочих.

В заключении приводятся краткие выводы о выполнении задач исследования.

Список использованной литературы включает 70 позиций. В приложения вынесен вспомогательный материал.

Выпускная квалификационная работа включает 17 таблиц, 8 рисунков, 7 формул, 4 приложения. Общий объем работы – 102 страницы.



## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЯ

### 1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Понятие «культура» возникло от латинского «cultura», то есть возделывание, воспитание, образование, развитие [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 7].

Советский энциклопедический словарь определяет культуру как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях [Дичева, с. 32].

Культура – понятие коллективное, то есть культура представляет собой нечто общее для какой-либо группы людей, связанных определенной социальной организацией. Поэтому целесообразно рассмотреть корпоративную культуру [Гундарин, с. 117].

В современной литературе существует довольно много определений понятия корпоративной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция корпоративной культуры не имеет единственно верного толкования, каждый из авторов видит корпоративную культуру в своем понимании.

Выделим среди проанализированных нами определений корпоративной культуры три основные группы, рассматривающие данный феномен:

1) *в психологическом аспекте:*

– это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными для того чтобы считаться ценными. А потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [Шеремет, с. 31];

– это система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение [Бельмас, с. 493];

– это модель ценностей, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут, как они действуют [Армстронг, с. 195].

*2) в социальном аспекте:*

– это сложная композиция базовых предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации [Родионова, Туровец, с. 63];

– это связующий элемент в отношениях людей, групп и компаний и позволяет, прежде всего, делить их на своих и чужих. Если человек находится в чуждой организационной культуре, его деятельность будет сковываться, тормозиться. Если же корпоративная культура соответствует ему, то деятельность человека будет приятнее и продуктивнее [Жолобов, с. 95];

– это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 10].

*3) в управленческом аспекте:*

– это упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей. Эта совокупность может быть явной, то есть зафиксированной в форме каких-либо документов и неявной, отраженной в сознании человека и опирающейся на традиции, веру, договоренности [Персикова, с. 123–124];

– это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 12];

– это совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений работников, система ценностей и убеждений, воспринимаемых всеми добровольно или в процессе воспитания персонала [Кнышова, Панфилова, с. 145].

В исследованиях корпоративной культуры важное место отводится изучению понятия, структуры, принципов и условий, способствующих ее развитию.

Термин «корпоративная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива организации: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера одеваться и стандарты качества выпускаемого продукта и т.д.

Часто понятие «корпоративная культура» отождествляют с понятием «культура организации», «организационная культура», «культура предпринимательства» и др. [Гончарова, с. 15].

Концепция корпоративной культуры была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации и индивидуального поведения.

Во многих исследованиях отмечается, что вплоть до начала 80-х годов ученые не уделяли особого внимания концепции корпоративной культуры.

Действительно, в работах ученых и специалистов конца 70-х годов: М. Портер, П. Друкер, Г. Минцберг социально-культурным фактам мало уделяли внимания. Все начинает меняться к 90-м годам, когда оказалось, что самые преуспевшие фирмы США и Великобритании не обладают должной культурой внутри организации для победы в конкурентной борьбе.

В настоящее время существует два подхода к пониманию корпоративной культуры.

Первый подход рассматривает корпоративную культуру как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать “рационально-прагматическим”.

В основе данного подхода лежат положения, разработанные Е. Шейном. Корпоративная культура, согласно Шейну, есть интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа приобрела в результате попыток решения проблем. По мнению американского исследователя Е. Шейна, лидеры – основные авторы изменения культуры. Именно лидер дает импульс утверждению и реализации тех или иных типов деятельности, образуя видения ситуации и действия в ней, способов сокращения неопределенности и уменьшения беспокойства.

Второй - трактует корпоративную культуру как обозначение самой сути организации (то есть это не свойство, которым обладает организация, а то, чем она по существу является). Этот подход чаще всего ассоциируется с феноменологическим подходом. Сторонники феноменологического подхода — А. Петтигрю, М. Луи и С. Роббинс — прямое управление корпоративной культурой считают невозможным. Культура не поддается произвольному манипулированию со стороны руководства, а сама определяет стиль и характер лидерства. Трансформация корпоративной культуры — длительный процесс, влияние на который всегда носит опосредованный характер и требует от руководства организации достаточно глубокой рефлексии по поводу особенностей своей организации, ее истории [Казиева, с. 135].

Проанализировав данные подходы и сопоставив эти, на первый взгляд, противоположные точки зрения, можно сделать вывод о том, что создание и развитие корпоративной культуры - довольно сложный и длительный процесс, на который в равной степени оказывают влияние как черты национальной культуры (в том числе деловой), так и личностные характеристики руководителя.

Корпоративная культура обладает рядом отличительных черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, - все то, что

способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм данного предприятия.

Корпоративная культура – это сложная и многофункциональная система, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, её целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды.

В работах отечественных и зарубежных специалистов мы можем встретить множество классификации функций корпоративной культуры.

Основными функциями культуры в организации выступают [Виханский, Наумов, с. 217]:

1. Охранная функция, которая состоит в охране организации от нежелательных внешних воздействий.

2. Интегрирующая функция, формирующая чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремления посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. Регулирующая функция, которая поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. Адаптивная функция, облегчающая взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.

5. Ориентирующая функция культуры, которая направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. Мотивационная функция, суть которой состоит в формировании необходимых импульсов для действий.

7. Коммуникационная - занимает главную роль в построении контактов между людьми, осознании ими событий, наблюдений, построении связей между ними и облегчении взаимоотношений.

8. Функция формирования имиджа организации, т. е. ее образа в глазах окружающих.

Для наиболее полного понимания сущности корпоративной культуры необходимо изучить структуру культуры организации.

Представитель рационально-прагматического подхода Э.Шейн, исследуя структуру корпоративной культуры, указывает три ее уровня [Камерон, Куинн, с. 73]: поверхностный, внутренний и глубинный. Знание об организационной культуре начинается с поверхностного уровня, заключающегося в знании о услугах или продукции, которые предоставляет организация, оформление и вид производственных помещений, технологии, которые использует организация при производстве продукции или услуг, поведение работников, лозунги и т.д. То есть поверхностный уровень отражает внешние организационные характеристики.

Следующий уровень корпоративной культуры – внутренний. Этот уровень можно исследовать при изучении верований и ценностей членов организации, того, в какой степени эти ценности проявляются в языке и символах. Часто исследователи заканчивают изучение организационной культуры на этом уровне, потому что на следующем возникают почти непреодолимые трудности.

Третий, глубинный уровень охватывает основополагающие предположения, которые трудно понять даже самим членам организации без особого внимания на данном вопросе. Среди этих принимаемых на веру латентных предположений, руководящих поведением людей в организации, Шейн указывал на общее отношение к человеку и работе, отношение к бытию в целом, восприятие пространства и времени.

Другие исследователи представляют более дробное строение корпоративной культуры, выделяя ее следующие составляющие [Занковский, с. 264]:

1. Мироззрение - представления людей о природе человека и общества, об окружающем мире, руководящие поведением членов организации и назначающие вид их отношений с другим персоналом, конкурентами, клиентами и т.д.

2. Организационные ценности, т.е. явления и предметы организационной жизни, особенно значимые, важные для духовной жизни работников.

3. Стили поведения, описывающие работников отдельной организации. К ним относятся особые церемонии и ритуалы, символы, которые обладают отличительными чертами именно для членов данной организации, а также язык, используемый при общении.

4. Нормы - совокупность неформальных и формальных условий, данным организацией своему персоналу. Они направлены на развитие и сохранение функций и структуры организации.

5. Психологический климат в организации – та духовная атмосфера, которая устанавливает отношения членов коллектива к труду и друг к другу.

Культура организации не может соотноситься в отдельности с одним из этих компонентов. Но в сумме они могут привести к созданию эффективной корпоративной культуры.

В качестве основных показателей эффективной организации Д. Денисон выделяет: «вовлеченность», «согласованность», «адаптивность» и «миссия».

1. Вовлеченность – показатель, который означает возможность делегирования полномочий, формирования команды и развития сотрудников. Для работников всех уровней важно ощущать причастность к процессу принятия решений, они становятся привержены целям организации.

2. Согласованность – показатель, который определяется коренными ценностями, где лидеры и ведомые умеют достигать соглашения даже при

различных точках зрения. Этот показатель является мощным источником стабильности и внутренней интеграции.

3. Адаптивность – показатель, с помощью которого компании ориентируются на потребителя, идут на риск, учатся на своих же ошибках и имеют способности и возможности для генерирования изменений.

4. Миссия – важный показатель эффективной организационной культуры. Для успешных организаций свойственны четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющих целей и стратегических задач, а также видение будущего.

Эффективная корпоративная культура создает позитивный имидж организации, повышает трудоспособность персонала, способствует повышению ее конкурентоспособности, что делает ее привлекательной и успешной на рынке труда.

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «корпоративная культура», тем не менее можно остановиться на следующем определении, обобщающем различные варианты: корпоративная культура – система ценностей и норм, обусловленная личностными особенностями персонала и требованиями менеджмента организации, дающая персоналу ориентиры поведения и деятельности.

Таким образом, корпоративная культура – это социальное явление, которое возникает на каждом предприятии и является системой ценностей и норм, дающая персоналу ориентиры поведения и деятельности. При анализе литературы выделяются два подхода к пониманию организационной культуры – рационально-прагматический и феноменологический.

Определение «корпоративная культура» можно рассмотреть в трех аспектах: в психологическом, социальном и управленческом.

Корпоративная культура представляет собой набор присущих всем членам организации поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые формируются создателями организации и получают поддержку ее руководства и коллектива, а также подвергаются



изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации. Каждый руководитель должен знать структуру и функции организационной культуры, чтобы создать эффективную культуру в организации, которая поможет достичь желаемых результатов в ее деятельности.

## 1.2. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Для успешного формирования корпоративной культуры в организации необходимо осуществить выявление факторов, влияющих на экономическую и социальную эффективность организации с различными типами культуры.

Тип корпоративной культуры является одним из показателей, на основании которого формируется стратегия ее формирования и развития.

С точки зрения поведения персонала выделяются следующие организационные культуры:

- моноактивные, опирающиеся на логику и формализованные информационные системы. Они официальные, разграничивают личное и профессиональное (англичане, шведы, немцы и т.д.);

- полиактивные, опирающиеся на эмоциональность персонала и привлекательных лидеров, ориентир на которых служит отправной точкой деятельности для подвижных и активных народов (латиноамериканцы, арабы, итальянцы, испанцы, русские);

- реактивные, опирающиеся на честность, вежливость, уважение, спокойствие, осторожное обобщение формализованной информации и личных впечатлений, избегание конфронтации, соединение профессионального и личного (Япония, Китай, Турция, Финляндия) [Лукичёва, с. 146].

С точки зрения источника власти отметим следующую классификацию:

1. Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Имеет жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем.

2. Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления.

3. Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей.

4. Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей [Баринов, Макаров, с. 21].

В зависимости от характера принятых ценностей выделяют:

– рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

– бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти служит должность членов организации, т.е. работа строится строго по иерархии;

– клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

С точки зрения интенсивности проявления различают сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют *слабую культуру*. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей [Льюис, с. 175].

В аспекте иерархии в организациях можно выделить доминирующую культуру и субкультуры [Мазур, с. 174–175]. Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Субкультуры развиваются в крупных организациях и отражают общие проблемы и ситуации, с которыми сталкиваются работники, опыт их разрешения.

На сегодняшний день существует множество подходов, которые позволят руководителям сформировать культуру предприятия, необходимую для повышения эффективности труда работников, успеха развития организации.

Задачи, которые решаются в ходе формирования корпоративной культуры:

- эффективное внедрение изменений любого типа: устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результата;
- сплочение управленческой команды: единое представление о миссии и стратегии компании;
- формирование лояльности у персонала компании;
- качественный подбор новых сотрудников;
- организационный порядок: принимаемый на всех уровнях управления регламент поведения в различных ситуациях, производственная дисциплина, культура отношений с клиентами и коллегами;
- гармонизация психологического микроклимата в компании.

Для того, чтобы выбрать правильный метод формирования корпоративной культуры, руководителю необходимо придерживаться следующих принципов, которые отражают отличительные черты организации, свойства и желаемые показатели создаваемой корпоративной культуры:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства

(поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

5) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры [Семенов, с. 13].

Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию корпоративной культуры:

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

2. Изучение сложившейся корпоративной культуры.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие, или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на корпоративной культуру с целью искоренения негативных ценностей и развития установок, способствующих реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на корпоративную культуру и внесение необходимых корректив [Денисон, Фей, с. 59-61].

Специалистами в области менеджмента разработаны различные методы, которые позволят руководителям сформировать культуру организации, которая поможет повысить эффективность труда персонала. К наиболее общепринятым методам относятся следующие.

Экономические методы отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации. Суть данных методов заключается в воздействии на экономические интересы работников с помощью оплаты труда, прибыли, льгот, поощрений, предоставлении путевок и других экономических рычагов для создания эффективной системы работы.

Административные – методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения. Например, устав, трудовой распорядок, информирование. Особенность данного вида методов заключается в точности, определенности, однозначности и устойчивости.

Психологические методы - методы с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

Символические – методы, которые связаны с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.). Символические методы очень важны для формирования эффективной организационной культуры, ведь они позволяют зафиксировать и передать накопленный опыт эффективной деятельности организации и взаимодействия другим поколениям сотрудников компании.

Методы, применяемые для формирования корпоративной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 97].

Среди способов, которые способствуют внедрению желаемой корпоративной культуры, можно выделить такие, как: поведение руководителя; система стимулирования и мотивации; критерии отбора в организацию; обучение персонала; организационные традиции и порядки; заявления, призывы, декларации руководства; широкое внедрение корпоративной символики.

Для того чтобы осуществить процесс формирования и развития корпоративной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на нее существенное влияние. Анализ факторов внешней и внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития корпоративной культуры.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. К внешней среде смело можно отнести конкурентов, потребителей, поставщики, цены, нормы, законодательство и т.д. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Все это объясняется тем, что эти две организации по – разному решают две значительные проблемы:

1. Внешняя адаптация, т.е. что организации необходимо сделать, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции.

2. Внутренняя интеграция: как процессы, происходящие внутри организации и отношения в коллективе способствуют ее внешней адаптации.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие [Армстронг, с. 204]: миссия и стратегия; цели; средства (ресурсы, используемые для достижения целей); контроль; корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции можно отметить следующие:

- выбор методов коммуникации;
- определение значения используемого языка и концепций;

- границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);
- власть и статус;
- личные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.);
- награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий);
- идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Таким образом, развитие корпоративной культуры в организации очень сложный и противоречивый процесс. Для успешного формирования корпоративной культуры в организации необходимо изучить ее классификацию. В настоящее время учеными предложены разнообразные подходы к типологизации организационной культуры.

Одним из первых этапов процесса формирования и развития корпоративной культуры является анализ факторов внешней и внутренней среды. Создание корпоративной культуры, способствующей повышению эффективности труда персонала, предполагает знание основных свойств, принципов и характеристик корпоративной культуры. В настоящее время существуют различные методы, способы и инструменты, которые позволят руководителям сформировать культуру предприятия, необходимую для

повышения эффективности трудового процесса и успешной деятельности организации. Методы формирования организационной культуры принято делить на 4 большие группы: экономические, административные, психологические и символические. К наиболее значимым способам и инструментам создания эффективной культуры в организации можно отнести поведение руководителя, систему стимулирования и мотивации, отбор и обучение персонала и т.д. Результаты усилий по формированию корпоративной культуры легко фиксируются по внешним проявлениям: адаптации новичков в коллективе, поведению сотрудников на совещаниях, фирменным легендам и ритуалам, форме одежды, внешнему виду офиса, различным лозунгам, девизам.

### 1.3. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ, ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Основные задачи управления корпоративной культурой заключаются в следующем:

- адекватное описание ее текущего состояния и свойств;
- определение эффективных каналов ее влияния на результаты деятельности организации;
- разработка эффективных механизмов ее приведения к желаемому руководством организации состоянию [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 88].

Механизм управления корпоративной культурой включает такие процедуры, как формирование, поддержание, диагностику, изменение и развитие корпоративной культуры.

На этапе формирования корпоративной культуры необходимо осуществить:

- формирование представлений о миссии и целях организации у работников;
- создание и осознание норм и правил взаимодействия в работе;



- формирование внешнего имиджа организации;
- разработку материальных проявлений организационной культуры;
- создание истории организации, легенд и мифов, образов и символов;
- формирование традиций и ритуалов;
- документирование элементов и проявлений организационной культуры (правила, положения, стандарты, кодексы и пр.) [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 89].

Принципы формирования организационной культуры отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

### Принципы формирования корпоративной культуры

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

Источник: [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 88].

Формирование корпоративной культуры находится в зависимости от выбора методических подходов к управлению:

1) Внутренний подход предполагает выбор миссии, связанной с производством или обслуживанием, определение его социального характера, направленности внутренней культуры организации связанных с удовлетворением потребностей ее персонала.

2) Когнитивный подход (обеспечение знаниями) ориентирует на планирование карьеры и развитие персонала, включая самые нижние уровни иерархии, внедрение системы предложений по усовершенствованию деятельности организации и каждого из ее членов, стратегического ее развития, неформальные модели лидерства [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 89].

3) Символический подход предполагает наличие в организации особого языка, символической деятельности (действий), специальных церемоний, фиксированной истории организации, легенд, символических фигур (людей) и т. п.

4) Побуждающий подход привлекает особое внимание организаций к системе мотивирования работников и в значительной степени зависит от управленческого персонала. В этом случае организация оплачивает работу своих служащих так же или даже выше, чем в других сходных компаниях. Вознаграждение за достигнутые результаты выражается в форме предоставления возможности обучения, развития деловых и личностных качеств персонала. Разрабатываются специальные программы повышения уровня профессиональной и компетентности в организации.

Поддержание корпоративной культуры представляет собой процесс ее сохранения и укрепления [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 90].

На этапе поддержания корпоративной культуры необходимо осуществить фиксацию и акцентуализацию элементов культуры со стороны руководства; обучение, направленное на закрепление навыков работы в рамках существующей организационной культуры.

Существуют методы поддержания корпоративной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Это:

- объекты и предметы внимания, контроля со стороны менеджеров (своими действиями менеджеры дают знать работникам, что является важным и что от них ожидается);

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы (необходимо глубокое познание организационной культуры менеджерами и подчиненными, так как кризисная ситуация может потребовать от организации усиления существующей культуры или внедрения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере);

- моделирование ролей, обучение и тренировка (специфика организационной культуры усваивается подчиненными через исполнение своей роли; менеджер сам может демонстрировать подчиненным образцы поведения);

- критерии определения вознаграждений и статусов (система наград и привилегий, привязанная к определенным образцам поведения, расставляет для работников приоритеты, указывает на организационные ценности);

- критерии принятия на работу, продвижения и увольнения (один из основных способов поддержания организационной культуры; то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников внутри организации);

- организационные символы и обрядность (к обрядам относят стандартные, повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для воздействия на поведение работников; ритуалы – система обрядов; соблюдение ритуалов, обрядов, церемоний усиливает самоопределение работников) [Шеремет, с. 157].

Может обнаружиться, что корпоративная культура – одна из причин или даже основная причина трудностей, испытываемых организацией. Это возможно в следующих случаях:

- консерватизма высшего руководства и невозможности представлять новые идеи;

- слияние, смена руководства и появление нового поколения менеджеров;

- быстрый рост организации, крупные технологические и структурные изменения, изменения в продукции, технологии, рынках и т.д.;
- конфликт между организационной культурой компании и ценностями, преобладающими во внешней среде;
- выход на международный уровень и проблемы адаптации к зарубежным культурам [Минченкова, Федорова, с. 304–305].

Индикаторами необходимых перемен в корпоративной культуре являются увеличение текучести и абсентеизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, организации с государственными органами и т.п.

Для того чтобы точно установить, какое влияние – конструктивное или деструктивное – оказывает культура на организацию, необходимо осуществить ее диагностику. Она предполагает выяснение существующих в компании отношений сотрудников друг к другу; сотрудников и руководителей; персонала к своей компании; персонала к клиентам, партнерам и поставщикам. Главным критерием оценки культуры служат ее функциональное назначение, проявляющееся в ее способностях создать условия для эффективного, творческого труда, обеспечить социально-психологический комфорт и сотрудничество персонала, а также его партнерские отношения с внешним миром [Льюис, с. 356].

Диагноз культуры предприятия осуществляется с помощью различных методов. Он начинается с *изучения объективированных элементов культуры*: документов (и прежде всего делового кредо: миссии, базовых целей, кодекса поведения), логотипов, дизайна, системы стимулирования, зафиксированных образцов поведения и т.п. Затем такой анализ углубляется и проверяется посредством таких качественных методов, как:

- участвующее наблюдение – исследователь на определенное время становится членом организации и изучает ее культуру изнутри, в том числе отношения между сотрудниками, фольклор, сложившуюся практику управления;

– опрос – специальное интервью, анкетирование, социометрический и другие методы, позволяющие войти в смысловые подсистемы организационной культуры и понять ее, в частности, посредством психоанализа. Обычно используются два вида интервью: опросы сотрудников – их просят рассказать эпизоды из социально-культурной жизни – и глубинные интервью. С помощью глубинного интервью выявляются коренящиеся в подсознании коллективные установки, которые затем исследуются посредством психоанализа;

– тестирование. Посредством тестов выявляются ценностные ориентации и установки сотрудников. Наукой разработано множество тестов, позволяющих выявить ценностные параметры организационных культур [Крымчанинова, с. 25].

В результате анализа корпоративной культуры могут быть выявлены стратегически важные критические ситуации, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает индивидуальный подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений [Занковский, с. 252].

С течением времени и под воздействием обстоятельств корпоративная культура может претерпеть изменения. К их числу можно отнести: изменение объектов, предметов внимания со стороны менеджеров и стиля управления кризисом или конфликтом, перепрофилирование ролей и изменение фокуса в программах обучения, совершенствование критериев стимулирования, смена акцентов в кадровой политике и организационной символики и обрядов [Пугачев, с. 93-95].

Радикальные изменения в содержании корпоративной культуры производятся для достижения желательного уровня организационной эффективности, когда требуются значительные и динамичные корректировки «правил игры», к которым можно отнести: повышение организационной эффективности и морали; фундаментальное изменение миссии организации;

значительные технологические перемены; важные изменения на рынке; поглощение, слияние, создание совместных предприятий; быстрый рост организации; переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Управление изменением корпоративной культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому процесс является сложным и болезненным для организации. Изменения культуры требуют сформировать новые критерии для найма работников, реформировать систему поощрений, создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. При изменениях возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям. Управление изменением культуры трудно унифицировать, однако представляется возможным выделить четыре механизма реализации изменений:

– механизм участия: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности.

– механизм символического управления: используется для поддержки того элемента, который для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушением президентом на глазах своих заместителей и сотрудников старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики.

– механизм взаимопонимания: постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать сущность воздействующих на них явлений и событий. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность.

– система поощрений: следует быть предельно внимательным, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении негативные последствия неизбежны [Спивак, с. 303].

Развитие корпоративной культуры, как правило, связано с организационным развитием, однако развитие корпоративной культуры имеет

свои особенности, связанные с символической поддержкой новых идей и целей и поиском (созданием) прецедентов изменений в истории и легендах организации [Федорова, с. 14].

Работа по совершенствованию организационной культуры предполагает последовательное решение трех задач в следующей последовательности:

- комплексный анализ сложившейся организационной культуры по всем ее структурным элементам, что позволит выявить сильные и слабые стороны культуры, факторы, их определяющие, и степень соответствия культуры современным требованиям;

- разработка эталонной модели организационной культуры, основанной на ценностях, нормах и принципах, вытекающих из требований новой стратегии организации;

- создание механизма практической реализации эталонной модели, включающего комплекс мероприятий по социализации трудового коллектива в условиях нового культурного пространства [Минченкова, Федорова, с. 173].

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации [Столяренко, с. 301].

При этом возможность изменения и развития культуры организации во многом зависит от стадии ее жизненного цикла [Мазур, с. 182]. На разных стадиях эволюции организационной культуры возникают специфические возможности для развития (таблица 1.2).

## Механизмы развития корпоративной культуры

Стадии развития организации	Механизмы развития корпоративной культуры
Основание и ранний рост, развитие	1. Изменения путем общей и частной эволюции. 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии. 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	1. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур. 2. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем. 3. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	1. Изменение посредством внедрения «людей со стороны». 2. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов. 3. Управление посредством преобразования. 4. Изменение путем навязывания убеждений. 5. Разрушение и перерождение

Источник: [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 96].

Для изменения корпоративной культуры необходима особая стратегия управления. Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 96].

Специалисты в области управления персоналом отмечают, что, исследуя корпоративную культуру отечественных организаций, необходимо учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем:

1. Россиянин привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. В нем выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению.



3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно для завершения работы у отдельного хозяина. Необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

4. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40–50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

5. Характер россиянина является загадочным и противоречием, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен от штампов, мудр, добр, терпим. В то же время в значительной степени аморален, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен к не всегда обоснованным решительным действиям, риску.

6. Россиянин живет в неоднородной общности. В организациях необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равенства [Мильнер, с. 440–441].

В последнее десятилетие отечественными и зарубежными учеными проводятся эмпирические исследования, цель которых – выявить межкультурные различия, особенности российской корпоративной культуры и оценить ее влияние на организационную культуру (таблица 1.3).

**Сравнительный анализ национальных особенностей корпоративных культур**

Характеристики корпоративной культуры	Основные особенности по странам		
	США	Япония	Россия
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыль-ное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные Ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решения	Индивидуальные решения сверху вниз	Коллективные решения снизу вверх	Индивидуальные решения сверху вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

Источник: [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 121].

В целом можно отметить, что корпоративная культура российских компаний, имея некоторые черты сходства, существенно отличается как от

американской, так и от японской. Наиболее значительны расхождения с американской культурой по таким параметрам, как коллективизм – индивидуализм, эмоциональность – рациональность, авторитаризм – демократизм, полиактивность – моноактивность. Сходство корпоративной культуры российских и японских компаний можно проследить по таким параметрам, как коллективизм, сотрудничество, неформальные отношения, образ семьи. Однако следует отметить, что эти и другие характеристики со временем могут измениться в условиях кардинальных перемен, происходящих в России. Тенденции к таким изменениям заметны уже сейчас: наряду с сотрудничеством в российских компаниях усиливается конкуренция, коллективизм уступает место индивидуализму, возрастает влияние мужского начала и краткосрочной ориентации.

Выявлены четыре основные качества идеального подчиненного с точки зрения российских руководителей: профессиональные знания, инициативность, умение работать в команде и исполнительность. Российские руководители часто отличаются большой осторожностью и неготовностью осуществлять радикальные преобразования в компании. Персонал организации также часто сопротивляется переменам и не верит в их положительные результаты [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 123].

Исследователи отмечают, что корпоративная культура в российских компаниях находится в стадии формирования, и процесс этот будет продолжаться до того времени, пока в России не разовьются подлинные рыночные отношения [Мильнер, с. 306].

В результате исследований выявлен ряд противоречий и слабых мест, мешающих российским организациям создать сильную корпоративную культуру:

- 1) В российских организациях до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и ценности и подбирать новых сотрудников на основании соответствия этим нормам и ценностям.

2) В течение долгих лет при социализме сложилась система продвижения сотрудников на основе так называемой «выслуги лет». Уважение к возрасту – важнейший элемент корпоративной культуры многих восточных компаний, в то время как для деловой культуры западного типа скорее характерен учет конкретного вклада в успешную работу организации. Эти два подхода сейчас пришли в противоречие в российском бизнесе и требуют разрешения.

3) Еще одно противоречие касается карьерного роста сотрудников. Скромность, желание «не выпячиваться», характерные для россиян, вряд ли могут сегодня помочь продвижению, особенно в международной компании.

4) Многие руководители российских компаний подчеркивают дистанцию власти: отдельные места в столовых и на парковочных площадках, кабинеты, секретари, процедура записи на прием и т.д. Иногда это возводится в ранг организационной политики на всех уровнях руководства, и через какое-то время критерии эффективности в оценке реальных достижений сотрудников подменяются критериями принадлежности к должности [Персикова, с. 17–18].

В то же время статистически выявлены элементы корпоративной культуры лучших российских организаций:

- приоритет жителей родного города или района, коренной национальности при подборе персонала и продвижении кадров;
- формирование семейных династий, когда несколько поколений работают в одной организации, при расстановке персонала делается акцент на семейные династии;
- поддержание высокого имиджа организации в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке;
- высокая трудовая и исполнительская дисциплина в организации, доля прогулов в общем фонде отработанного времени невелика;
- переход на международные стандарты качества и ориентация на повышение качества продукции, работ и услуг (ежегодные конференции, ежемесячно – дни качества);

- непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства персонала, чаще всего руководителей и одаренных работников;
- формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, отраженных в нормативных документах;
- соблюдение прав человека, обеспечение социальных благ и гарантий в соответствии с трудовым законодательством, закрепление их в трудовом договоре; отдых, образование, социальное развитие;
- целенаправленная работа по улучшению условий труда: дизайн помещений, организация рабочего места, развитие техники и технологии личной работы, компьютеризация управления и др.;
- обеспечение достойной оплаты труда, как правило, значительно выше прожиточного минимума и средней зарплаты в регионе, использование вознаграждений и премирование за достижение высоких результатов труда [Давыденко, Воронов, Черноморченко, с. 125].

Таким образом, управление корпоративной культурой является сложным процессом, затрагивающим отношения, сформировавшиеся за длительный период в организации. Механизм управления корпоративной культурой включает такие процедуры, как формирование, поддержание, диагностику, изменение и развитие организационной культуры.

На этапе формирования организационной культуры необходимо осуществить: разработку миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей; создание истории организации, легенд и мифов, образов и символов; документирование элементов и проявлений организационной культуры и т.д.

Поддержание корпоративной культуры представляет собой процесс ее сохранения и укрепления, где определяющую роль играют три фактора: отбор персонала; культурная адаптация и ее основные стадии; деятельность высшего руководящего звена.

Для поддержания сформированной корпоративной культуры важно контролировать три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена, осуществление культурной адаптации новых сотрудников.

Диагностика культуры организации предполагает выяснение существующих в компании отношений сотрудников друг к другу; сотрудников и руководителей; персонала к своей компании; персонала к клиентам, партнерам и поставщикам.

Так же культура организации может претерпеть изменения. К их числу можно отнести: изменение стиля управления, перепрофилирование ролей и изменение фокуса в программах обучения, совершенствование критериев стимулирования, смена акцентов в кадровой политике, организационной символики и обрядов и т.д.

Развитие корпоративной культуры имеет свои особенности, связанные с символической поддержкой новых идей и целей и поиском (созданием) прецедентов изменений в истории и легендах организации.

Несмотря на существование большого числа различных механизмов и методов формирования корпоративной культуры организации, а также обширного методического инструментария ее исследования, невозможно построить универсальную модель корпоративной культуры, которая бы являлась мотивационным ресурсом для сотрудников организации. Однако выявление удовлетворенности персонала уровнем культуры в организации дает возможность проводить исследования и управлять корпоративной культурой в любых отраслях экономической деятельности, в том числе и в учреждении социального обслуживания населения.

На характер корпоративной культуры в современных российских организациях всех типов собственности влияют многие факторы, среди которых первым и важнейшим является национальная культура страны.

Для культуры организаций современной России характерно копирование ценностей Запада. Но в то же время, несмотря на некоторые черты сходства, российская корпоративная культура во многом отличается от западной.

Наиболее значительны расхождения по таким параметрам, как коллективизм – индивидуализм, эмоциональность – рациональность, авторитаризм – демократизм. Так же важное различие корпоративных культур наблюдается в оплате труда. В России заработная плата, в отличие от Запада, зависит от минимальной рыночной стоимости, а не от результата и стажа.

Итак, в первой главе были рассмотрены сущность и содержание корпоративной культуры, методы формирования и механизм управления корпоративной культурой, а так же особенности проявления корпоративной культуры в России.

Корпоративная культура - это социальное явление, которое возникает в каждой организации и является системой ценностей и норм, дающая персоналу ориентиры поведения и деятельности.

Для успешного формирования корпоративной культуры в организации необходимо осуществить выявление факторов, влияющих на экономическую и социальную эффективность организации с различными типами культуры. Следовательно, необходимо изучить классификацию корпоративной культуры.

Развитие корпоративной культуры в организации очень сложный и противоречивый процесс. Одним из первых этапов процесса формирования и развития организационной культуры является анализ факторов внешней и внутренней среды. Создание корпоративной культуры, способствующей повышению эффективности труда персонала, предполагает знание основных свойств, принципов и характеристик корпоративной культуры.

В настоящее время существуют различные методы, способы и инструменты, которые позволят руководителям сформировать культуру предприятия, необходимую для повышения эффективности труда работников и успешной деятельности организации.

Управление корпоративной культурой является сложным процессом, затрагивающим отношения, сформировавшиеся за длительный период в организации. Механизм управления корпоративной культурой включает такие

процедуры, как формирование, поддержание, диагностику, изменение и развитие организационной культуры.

Несмотря на существование большого числа различных механизмов и методов формирования корпоративной культуры организации, а также обширного методического инструментария ее исследования, невозможно построить универсальную модель корпоративной культуры, которая бы являлась мотивационным ресурсом для сотрудников организации. Однако выявление удовлетворенности персонала уровнем культуры в организации дает возможность проводить исследования и управлять корпоративной культурой в любых отраслях экономической деятельности, в том числе и в учреждении социального обслуживания населения.

Организационная культура в российских компаниях находится в стадии формирования, и процесс этот будет продолжаться до того времени, пока в России не разовьются подлинные рыночные отношения. Для культуры организаций современной России характерно копирование ценностей Запада. Но в то же время, несмотря на некоторые черты сходства, российская корпоративная культура во многом отличается от западной.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешного функционирования организации надо повышать эффективность труда работников через совершенствование корпоративной культуры, которая положительно влияет на персонал и обеспечивает сохранение высококвалифицированных специалистов. Для этого руководству организации в целях повышения эффективности труда необходимо проводить исследования существующей корпоративной культуры организации, выявить ценностные ориентации, присущие сотрудникам на данном этапе, определить факторы, влияющие на удовлетворенность процессом труда, и оказывающие мотивационное воздействие на работников.



## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКОВ В МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА»

### 2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ»

Объектом исследования корпоративной культуры как фактора повышения эффективности труда работников является учреждение МАУ КЦСОН «Милосердие», занимающееся деятельностью по уходу за престарелыми и инвалидами с обеспечением проживания, предоставлением услуг по дневному уходу за детьми, предоставлением прочих социальных услуг без обеспечения проживания.

Учреждение МАУ КЦСОН «Милосердие» руководствуется в своей деятельности федеральными законами и нормативными правовыми актами Тюменской области:

- Постановлением Правительства Тюменской области от 02.03.2006г. № 40-П «О социальном обслуживании населения в Тюменской области»
- Федеральным законом от 02.08.1995г № 122 «О социальном обслуживании граждан пожилого возраста и инвалидов»
- Конституцией Российской Федерации;
- Семейным Кодексом;
- Инструкциями, методическими положениями и прочими документами социальной защиты;
- Уставом.

Полное наименование организации: Муниципальное автономное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района». Сокращенное наименование организации: МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района». Учреждение организовано и функционирует с 01 сентября 1997, имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты.

Юридический адрес МАУ КЦСОН «Милосердие»: 627540, Тюменская область, Абатский район, село Абатское, Краснофлотская улица, 12.

Учредителем МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» является юридическое лицо, а именно Администрация Абатского муниципального района. В состав Учреждения входят: 1 районное отделение и 8 филиалов, расположенных на территории Абатского района.

Миссия МАУ «КЦСОН «Милосердие»»: предоставление социальных услуг гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Основными целями Учреждения являются:

1. Предоставление социальных услуг населению;
2. Разработка и апробирование инновационных методик и технологий в области социального обслуживания граждан;
3. Осуществление деятельности по оказанию помощи семьям и детям в решении социальных проблем.

4. Проведение комплексной социальной реабилитации несовершеннолетних и инвалидов.

5. Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.

Основными задачами Учреждения являются:

1. Повышение эффективности и качества оказания социальных услуг гражданам пожилого возраста, семьям, инвалидам и несовершеннолетним, оказавшимся в трудной жизненной ситуации или в социально – опасном положении.

2. Разработка комплексных плановых мероприятий по организации социального обслуживания граждан, предупреждению снижения уровня их социальной защиты на основе анализа социальной и демографической ситуации, уровня социально – экономического обеспечения населения на территории Абатского района.

3. Профилактическая работа по предупреждению социального сиротства, безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.

4. Предоставление услуг по социальной реабилитации и адаптации инвалидов и детей – инвалидов, реализация индивидуальных программ реабилитации в части: социально – бытовой адаптации, социально – средовой ориентации, мероприятий по социально – психологической реабилитации, творческой реабилитации в условиях дневного пребывания.

5. Организация работы по совершенствованию качества надомного обслуживания.

6. Оказание практической помощи гражданам пожилого возраста, инвалидам, семьям с доходами ниже прожиточного минимума и нарушенными социальными контактами. Создание условий, способствующих физическому выживанию и сохранению их социальной активности.

7. Развитие социальных услуг платежеспособному населению на платной основе.

8. Укрепление материально – технической базы МАУ «КЦСОН «Милосердие».

9. Анализ уровня социального обслуживания населения в районе, прогнозирование потребности в социальной помощи.

Естественно, что организация МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» имеет свою организационную структуру, в соответствии с которой распределены обязанности между подразделениями. В организации применяется линейно-функциональная организационная структура управления (Рисунок 2.1).

Руководители высшего уровня предоставляют рекомендации от руководителей функциональных звеньев, и передают решения для исполнения линейным руководителям низшего уровня. МАУ КЦСОН «Милосердие» Абатского района» возглавляет директор, обеспечивающий решения возложенных на учреждение задач. Директору подчинены все нижестоящие руководители.



Рис. 2.1. Организационная структура МАУ «КЦСОН «Милосердие»  
Абатского района»

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»].

В среднем, ежегодно услугами учреждения пользуется более 10000 населения Абатского района. Услуги, оказываемые учреждением, имеют разноплановую направленность, учитывая спрос и платежеспособность граждан.

Социальное обслуживание осуществляется по трем направлениям:

1. Надомное социальное обслуживания граждан.

Отделение социального обслуживания на дому предоставляет услуги одиноким гражданам и гражданам, частично утратившим способность к самообслуживанию в связи с преклонным возрастом, болезнью, инвалидностью и т.д., проживающим на территории Абатского района.

## 2. Предоставление социальных услуг в стационарной форме.

Социальное обслуживание в стационарной форме предоставляется гражданам старше 18 лет, признанным нуждающимися в социальном обслуживании в связи с наличием у них обстоятельств, ухудшающих или способных ухудшить условия жизнедеятельности.

## 3. Предоставление социальных услуг в полустационарной форме.

Отделения дневного (ночного) пребывания предназначены для бытового, медицинского, культурного обслуживания граждан, организации их отдыха, привлечения к посильному труду, поддержания активного образа жизни. В полустационарных условиях предоставляются следующие услуги:

1) социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту (покупка за счет средств получателя социальных услуг и доставка на дом продуктов питания, промышленных товаров первой необходимости, средств санитарии и гигиены, средств ухода, книг, газет, журналов; помощь в приготовлении пищи; оплата за счет средств получателя социальных услуг жилищно-коммунальных услуг и услуг связи; сдача за счет средств получателя социальных услуг вещей в стирку, химчистку, ремонт, обратная их доставка; покупка за счет средств получателя социальных услуг топлива, топка печей, обеспечение водой и т.д.);

2) социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путем организации ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья (проведение занятий по адаптивной физической культуре);

3) социально-педагогические, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), организацию их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей;

4) социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг (оказание помощи в оформлении и восстановлении утраченных документов получателей социальных услуг);

5) социально-психологические услуги, предусматривающие оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде (консультирование, оказание анонимной помощи).

В учреждении имеется:

– стационарное отделение для граждан пожилого возраста и инвалидов, которое расположено на втором этаже здания. Для клиентов отделения оборудовано 7 комнат. Каждая комната рассчитана на 3-4 человека и оснащена необходимой мебелью (шкафы для хранения одежды и обуви, кровати, прикроватные тумбочки, табуреты и стулья). Стены и потолки комнат и коридора окрашены водостойкими красками. В комнатах имеются светильники со светодиодными лампами дневного и ночного освещения;

– зона отдыха, которая оборудована мягкой мебелью: диваном, креслами, столом, банкетками, телевизором, есть небольшая библиотека, кулер, выделена обеденная зона для клиентов, способных передвигаться самостоятельно и буфет для подогрева и раздачи готовой пищи;

– пищеблок. Пищеблок оснащен: холодильниками (для хранения проб, и суточного набора продуктов), электрическими плитами, жарочными шкафами, холодильниками, водонагревателем, вытяжкой, столами из нержавеющей стали. Для нужд отделения в учреждении имеется ванная комната, которая оснащена водонагревателем;

– помещение прачечной, которая оборудована 3 стиральными машинами, машиной для сушки белья, гладильной машиной, утюгом, шкафом для хранения белья;

– отделение дневного пребывания несовершеннолетних и социальной реабилитации инвалидов, которое расположено на втором этаже здания. Отделение в течение года посещают несовершеннолетние и инвалиды. В период летних каникул в отделении проходит летний лагерь с дневным пребыванием;

– игровая комната, которая также является комнатой отдыха для взрослых инвалидов. Игровая зона оборудована мягкой мебелью: мягким уголком, столом, телевизором, DVD проигрывателем, тумбой под телевизор, набором мягких модулей, различными игрушками и наборами для творчества. В отделении имеется тренажерный зал, который оборудован велотренажером, беговой дорожкой, настольным теннисом, скакалками, обручами, мячами и т.п.;

– комната психологической разгрузки, которую при желании может посетить любой желающий, но особенно ее любят дети. Комната психологической разгрузки оснащена бассейном с шариками, мягкими матрацами и пуфами, ковром «Звездное небо» музыкальной аппаратурой, зеркальным шаром;

– кабинет психолога оборудован всей необходимой мебелью: шкафы, стол, ПК, мягкие кресла, приобретены диагностические методики: тест Люшера, тест Розенцвейга, HandTest, имеется веб - камера, ноутбук, установлено зеркало гезелла;

– 4 транспортных средства, одно из них оборудовано для перевозки маломобильных граждан.

В период пандемии COVID-19 специалисты МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» не прекратили работу с получателями социальных услуг. Вся работа активно проводится дистанционно. Самый доступный способ общения — это телефон. Благодаря телефонному общению все получатели социальных услуг получают необходимую информацию, а специалисты отделения спокойны за здоровье и судьбу граждан.

В настоящее время на социальном обслуживании на дому находится 88 граждан пожилого возраста и инвалидов, большинство из которых являются одинокими и одиноко проживающими людьми, некоторые из них ограничены в передвижении из-за состояния здоровья. На стационарном обслуживании – 23 человека, приемная семья насчитывает 10 человек, где 4 человека – с совместным проживанием, 6 – с отдельным.

Социальными работниками совместно с волонтерами оказываются услуги по обеспечению продуктами питания, лекарственными средствами, медикаментами, товарами первой необходимости, по доставке воды и т.п., не только получателям социальных услуг, но и гражданам старшего поколения, не находящимся на домашнем социальном обслуживании.

Дополнительно ко всем вышеперечисленным мерам, социальные работники обеспечили всех получателей социальных услуг средствами индивидуальной защиты – медицинскими масками. Специалисты не только произвели выдачу, но и проинструктировали, как правильно использовать и утилизировать медицинские маски.

Кроме того, в целях предупреждения заноса инфекции в дом обслуживаемого гражданина социальный работник предоставляет услуги в маске, в одноразовых перчатках, предварительно проводит термометрию и сообщает о результатах специалистам.

Уменьшить риск заболеваемости, создать благоприятную психологическую обстановку в доме, обезопасить и поддержать граждан в период пандемии помогут надежные и грамотные помощники – специалисты по социальной работе и социальные работники!

Говоря об экономических результатах, необходимо проанализировать технико-экономические показатели предприятия за последние три года. Основные технико-экономические показатели МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг. отражены в таблице 2.1.



Основные технико-экономические показатели МАУ «КЦСОН «Милосердие»  
Абатского района» за 2017–2019 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Объем оказанных платных услуг, тыс. руб.	35000,0	35500,0	30582,0	500,0	-4918,0	-4418,0
Среднесписочная численность работников, чел.	68	68	60	-	-8	-8
Фонд заработной платы, тыс. руб.	20913,3	19679,9	14982,7	-1233,4	-4697,2	-5930,6
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	25,6	24,1	20,8	-1,5	-3,3	-4,8
Производительность труда, тыс. руб./чел.	514,7	522,1	509,7	7,4	-12,4	-5,0

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Исходя из данных таблицы 2.1 видно, что за анализируемый период все показатели предприятия снизились. Объем оказанных услуг в 2019 году по сравнению с 2018 годом снизился на 4918 тыс. руб., а по сравнению с 2017 годом на 4418 тыс. руб. В 2019 году на 8 человек сократилась среднесписочная численность работающих. По данным таблицы средняя зарплата снизилась, соответственно, исходя из этих двух показателей, уменьшился фонд заработной платы. Но при этом производительность труда также снизилась за отчетный период. Так, если с 2017 г. по 2018 г. она выросла на 7,4 тыс.руб / чел. (1,4%) в соответствии с логикой расширения объемов оказываемых услуг, то в 2019 г. производительность труда упала на 12,4 тыс. руб., или на 2,4 %.

Оплата труда персонала также показывает динамику, взаимосвязанную с общей логикой развития предприятия: если в 2017 г. учреждение отличалось достаточным фондом оплаты труда и средней заработной платой в 25,6 тыс. руб./мес., то в 2018 г. среднемесячная заработная плата снижается на 1,5

тыс.руб. (5,9%) и составляет 24,1 тыс.руб., а в 2019 г. снизилась на 3,3 тыс.руб. или на 13,7 % по сравнению с 2018 г. и составила 20,8 тыс. руб./мес.

Все указанные показатели говорят об ухудшении стабильности кадрового состава и увеличении потребности в персонале на сегодняшний день. Это позволяет поставить вопрос об эффективности кадровой политики, мотивационных мер и в особенности – о дефектах корпоративной культуры организации. Для более полной финансовой характеристики предприятия в таблице 2.2 представлены результаты оказанных платных услуг.

Таблица 2.2

Анализ стоимости оказанных платных услуг МАУ «КЦСОН «Милосердие»  
Абатского района» за 2017–2019 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)			Темп изменения, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Социально педагогические	207,0	211,0	213,0	-59,0	2,0	6,0	101,9	100,9	102,9
Социально медицинские	369,0	274,0	285,0	-95,0	11,0	-84,0	74,3	104,0	77,2
Социально бытовые	205,0	205,0	213,0	-	8,0	8,0	100,0	103,9	103,9
Социально психологические	1065,0	1065,0	1107,0	-	42,0	42,0	100,0	103,9	103,9
Социально правовые	235,0	235,0	244,0	-	9,0	9,0	100,0	103,8	103,8
Прокат технических средств реабилитации	104,0	75,0	75,0	-29,0	-	-29,0	72,1	100,0	72,1
Иные услуги	622,0	719,0	748,0	97,0	29,0	126,0	115,6	104,0	120,3

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района]

Анализ таблицы 2.2 показал, что почти все виды оказываемых услуг имеют тенденцию повышения стоимости. Так, по сравнению с 2017 годом в 2019 году суммарная величина социально-педагогических услуг возросла на 2,9 % , а стоимость социально – медицинских услуг снизилась на 22,8 % или 84 тыс. руб. Тариф социально – бытовых услуг повысился в 2019 году на 3,9 % или на 8 тыс. руб. по сравнению с предыдущими годами.

В 2019 году социально – психологические услуги подорожали на 42 тыс. руб. или 3,9 % по сравнению с 2017 и 2018 годами. Прокат технических средств уже в 2018 году стал дешевле на 29 тыс. руб. или на 27,9% и в 2019 г. стоимость проката осталась неизменной и составила 75 тыс. руб.

Иные услуги, включающие оказание срочных услуг (обеспечение бесплатным горячим питанием или наборами продуктов, одеждой, обувью и другими предметами первой необходимости, содействие в получении временного жилого помещения и т.д.) повышают тарифную ставку в 2018 г. на 15,6%, в 2019 – на 4 %. Абсолютное отклонение стоимости иных услуг 2019 г. к 2017 г. составляет 126 тыс. руб., темп прироста – 20,3%.

Показатели использования государственного имущества, закрепленного за учреждением представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

**Сведения об использовании закрепленного за учреждением  
государственного имущества**

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)			Темп изменения, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общая балансовая стоимость имущества, тыс. руб. в т.ч.:	8083,1	8095,0	8113,2	11,9	18,2	30,1	100,1	100,2	100,4
балансовая стоимость недвижимого имущества	2911,9	2949,7	2953,6	37,8	3,9	41,7	101,3	100,1	101,4
балансовая стоимость особо ценного движимого имущества	4310,3	4230,1	4140,2	-80,2	89,9	-170,1	98,1	97,9	96,1
Количество объектов недвижимого имущества (здания, помещения, строения), ед.	1	1	1	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Общая площадь объектов недвижимого имущества, закрепленная за учреждением, м <sup>2</sup> в т.ч.:	1036,0	1036,0	1036,0	-	-	-	-	-	-
площадь недвижимого имущества, переданного в аренду	0	0	0	-	-	-	-	-	-
площадь недвижимого имущества, переданного в безвозмездное пользование	17,2	17,2	17,2	-	-	-	-	-	-

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Анализ данных таблицы 2.3 свидетельствует о повышении общей балансовой стоимости каждый год. Так, общая балансовая стоимость в 2017 году составляла 8083,1 тыс.руб., в 2018 году она увеличилась на 0,1% или на 11,9 тыс.руб., а в 2019 году – на 0,2% или на 18,2 тыс.руб. Абсолютное отклонение балансовой стоимости 2019 г. к 2017 г. составляет 30,1 тыс.руб., темп прироста – 0,4%. В частности, балансовая стоимость недвижимого имущества имеет тенденцию к повышению, когда балансовая стоимость особо ценного движимого имущества – к снижению.

В 2017 году балансовая стоимость недвижимого имущества составила 2911,9 тыс.руб., в 2018 – увеличилась на 1,3% (37,8 тыс.руб.) и составила 2949,7 тыс.руб., в 2019 – на 0,1 % (3,9 тыс.руб.) и составила 2953,6 тыс.руб. Абсолютное отклонение балансовой стоимости недвижимого имущества 2019 г. к 2017 г. составляет 41,7 тыс.руб., темп прироста – 1,4%. Повышение балансовой стоимости недвижимого имущества объясняется увеличением

объектов недвижимого имущества (зданий учебно-воспитательного назначения, здравоохранения и социального обслуживания населения, сооружений для культурно-досуговой деятельности населения и временного проживания).

Балансовая стоимость особо ценного движимого имущества в 2017 году составила 4310,3 тыс.руб., 2018 году снизилась на 1,9% (80,2 тыс.руб.), а в 2019 году – на 2,1% (89,9 тыс.руб.). Абсолютное отклонение балансовой стоимости особо ценного движимого имущества 2019 г. к 2017 г. составляет -170,1 тыс.руб., темп снижения - 3,9%. Снижение балансовой стоимости особо ценного движимого имущества объясняется выбытием объектов нефинансового актива из состава особо ценного движимого имущества.

Для более полной финансовой характеристики учреждения представим в таблице 2.4 результаты его финансово - хозяйственной деятельности на основании отчета о доходах и расходах МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» за 2017–2019 гг. (Приложение 1).

Таблица 2.4

Анализ показателей финансово - хозяйственной деятельности МАУ  
«КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)			Темп изменения, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ / 2018	2019/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходы- всего, в т.ч.	35 519,0	36 055,0	31 086,0	536,0	-4969,0	-4433	101,5	86,2	87,5
Доходы от оказания платных услуг (работ)	35000,0	35500,0	30582,0	500,0	-4918,0	-4418	101,4	86,1	87,4
Прочие доходы	519,0	555,0	504,0	36,0	-51,0	-15,0	106,9	90,8	97,1
Расходы- всего, в т.ч.	35 421,3	35 950,4	30 696,7	-529,1	-5253,7	-4724,6	101,5	85,4	86,7
Фонд оплаты труда персонала	20913,3	19679,9	14982,7	-1233,4	-4697,2	-5930,6	94,1	76,1	71,6

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников во внебюджетные фонды	6 273,99	5903,97	4494,81	-370,0	-1409,2	-1779,2	94,1	76,1	71,6
Закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	8136,71	10261,93	10829,89	2125,2	568,0	2693,2	126,1	105,5	133,1
Результат исполнения плана (дефицит/профицит)	97,7	104,6	389,3	6,9	284,7	291,6	-	-	-

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Исходя из данных, полученных на основе отчета о прибылях и убытках за последние 3 года, можно прийти к выводу, что показатели финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с каждым годом улучшаются. Так, в 2018 году доходы учреждения увеличились на 536 тыс.руб, (1,6%) и составили 36 055 тыс.руб., а расходы – на 529,1 тыс.руб. (1,5%) и составили 35 950,4 тыс.руб. Результат исполнения плана в с 2017 – 2019 гг. характеризуется профицитом.

Об улучшении финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за анализируемый период свидетельствует

увеличение величины доходов над расходами. Прирост доходов за три года составил 291,6 тыс. рублей.

Социальная структура персонала организации играет одну из главенствующих ролей при формировании корпоративной культуры организации и определении кадровой стратегии компании. В зависимости от половозрастного состава персонала компании, его социального положения, уровня образования, семейного положения создается определенная система управления персоналом в организации, выбираются те или иные инструменты ее совершенствования.

В рамках данного исследования был проведен анализ трудовых ресурсов и социально - демографической ситуации в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

В таблице 2.5 приведено процентное соотношение мужчин и женщин, работающих МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Организации социального обслуживания населения требует от работников наличие, помимо профессиональных знаний и навыков, еще и присутствие «женских» качеств – доброты, эмпатии, ответственности, терпения. Именно поэтому не все мужчины могут справиться с работой, связанной с социальным обслуживанием населения.

Таблица 2.5

Распределение персонала в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» по гендерному признаку

Пол	Численность персонала, чел.			Отклонение, +/-		
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Женский	51	52	49	1	-1	-2
Мужской	17	16	11	-1	-5	-6
Всего	68	68	60	-	-8	-8

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Как видно из таблицы, коллектив преимущественно женский, что свойственно организациям, занимающимся социальным обслуживанием

населения. Многие выполняемые социальными работниками обязанности связаны с оказанием моральной и правовой поддержки незащищенным слоям населения (пенсионерам, инвалидам, детям-сиротам, детям из неблагополучных семей, беженцам и др.). Помимо бесед и консультаций, специалисты по социальной работе и соцработники осуществляют регулярные выезды на места нахождения своих подопечных, наблюдают за их жизнью и бытовыми условиями. Работа социального работника предусматривает также следующие обязанности: покупку продуктов питания, медикаментов, товаров повседневного спроса, оформление различных льгот и т. д.

Соотношение мужской и женской частей персонала наглядно представлено на рисунке 2.2.

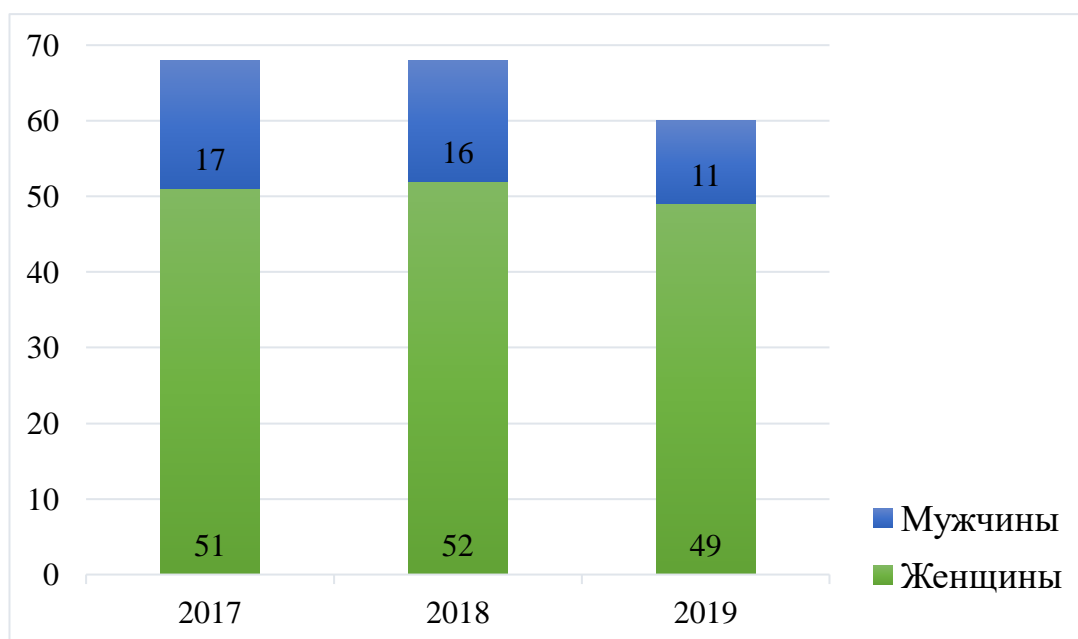


Рис. 2.2. Дифференциация персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» по половому признаку за 2017–2019 гг.

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие»»]

Процент соотношения женской и мужской частей персонала составлял в 2017 г. 75% к 25%, в 2018 г. – 76,5% к 23,5%, в 2019 г. – 81,7% к 18,3%. Мужчины МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» занимают, в основном, должности охранников, водителей, грузчиков, дворников, кладовщиков и т.д.



По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих и служащих. Рабочие непосредственно оказывают социально-бытовые услуги клиентам социальной службы. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление деятельностью организации, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические и другие виды работ. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, осуществляющие функции общего управления; специалисты, которые заняты выявлением и учетом на территории, обслуживаемой учреждением, семей и отдельных граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации и нуждающихся в предоставлении им различных видов социальных услуг, определением характера и объема необходимых им социальных услуг. Специалист по социальной работе осуществляет консультирование граждан по различным вопросам, связанным с предоставлением социальных услуг, участвует в работе по формированию социальной политики, развитию сети учреждений на обслуживаемой территории, в работе по привлечению средств спонсоров, организовывает и осуществляет социальный патронаж малообеспеченных граждан и семей.

Численность персонала определяется размерами учреждения, его структурой, зависит от особенностей его функционирования. Соотношение отдельных групп работников образует структуру персонала, или, по-другому, социальную структуру организации. Структура численности МАУ «КЦСОН «Милосердие»» с разбивкой по характеру трудовой функции представлена в таблице 2.6.

По данным таблицы 2.6 в структуре персонала наибольший удельный вес занимают специалисты, при этом их доля в 2019 году по сравнению с 2017 возросла. Также численность увеличилась на 2 человека. За 2018 год изменений не произошло. Но за исследуемый период снизилась доля рабочих,

также как и численность на 10 человек. Это свидетельствует о том, что возникла потребность в более квалифицированных кадрах.

Таблица 2.6

Структура среднесписочной численности персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг.

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение, (уд. вес) +, -		
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Руководители	1	1,5	1	1,5	1	1,7	-	0,2	0,2
Специалисты	34	50,0	34	50,0	36	60,0	-	10	10
Рабочие	33	48,5	33	48,5	23	38,3	-	-10,2	-10,2
Итого	68	100,0	68	100,0	60	100,0	-	-	-

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района]

На практике персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Динамика численности персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» связана, в первую очередь, с увеличением количества специалистов по социальной работе. Процесс обновления коллектива за счет выбытия части его членов и прихода новых называется сменяемостью (оборотом) персонала (Рисунок 2.3).

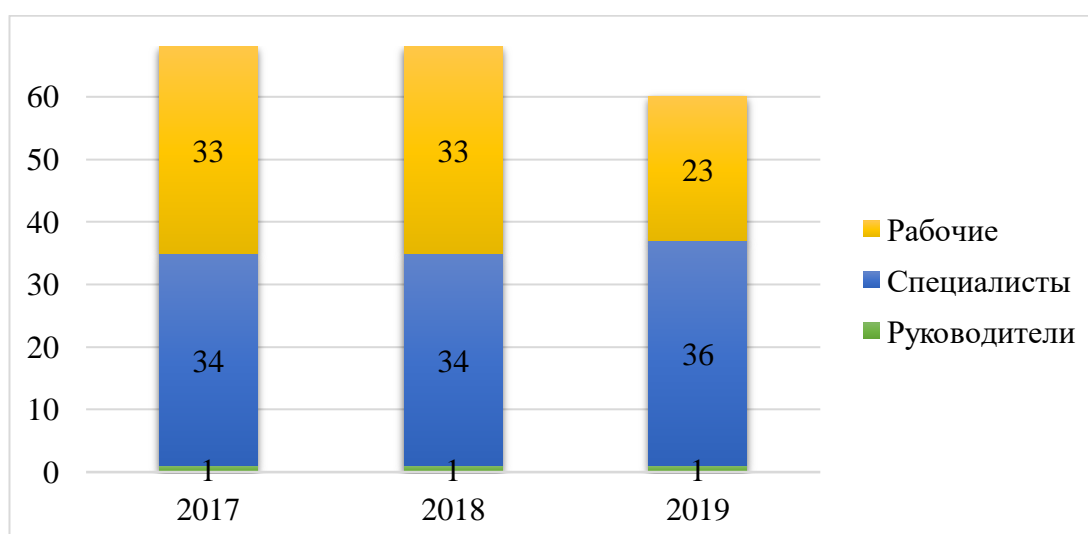


Рис. 2.3. Динамика среднесписочной численности персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг. по категориям

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых: биологические (например, ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов вследствие комплексной механизации и автоматизации), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства, смерть), государственные (призыв на военную службу). Сменяемость персонала в учреждении связана с тем, что в отделении социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидам на дому при снятии с обслуживания клиентов меняются социальные работники.

При анализе персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» необходимо выделить качественные разновидности его структуры:

Возрастная характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей его численности (Рисунок 2.4).

Возрастная дифференциация персонала отличается преобладанием лиц среднего возраста (от 30 до 45 лет). Возрастная структура обновляется за счет молодых специалистов и лиц того же среднего возраста.

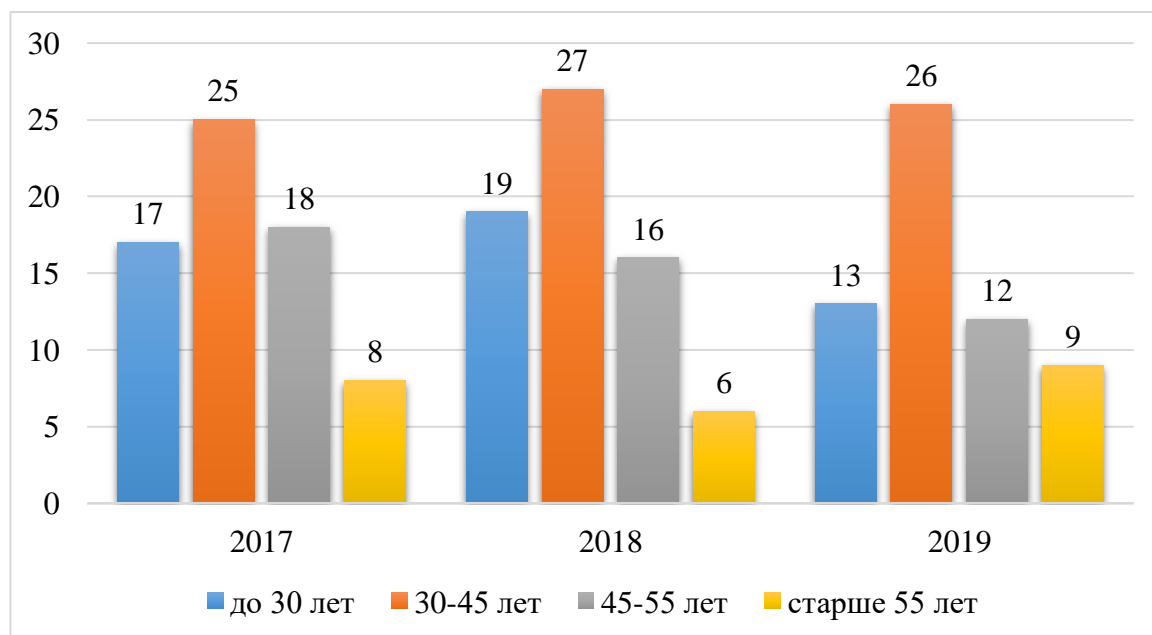


Рис. 2.4. Возрастная дифференциация персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» на 2017–2019 гг.

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района)].

Структура персонала *по стажу* рассматривается в плане стажа работы в данном учреждении. Стаж работы в организации характеризует закрепляемость кадров (Рисунок 2.5). Очевидно, что динамика персонала по стажу отражает расширение организации, и на сегодняшний день преобладают работники со стажем до 5-7 лет.

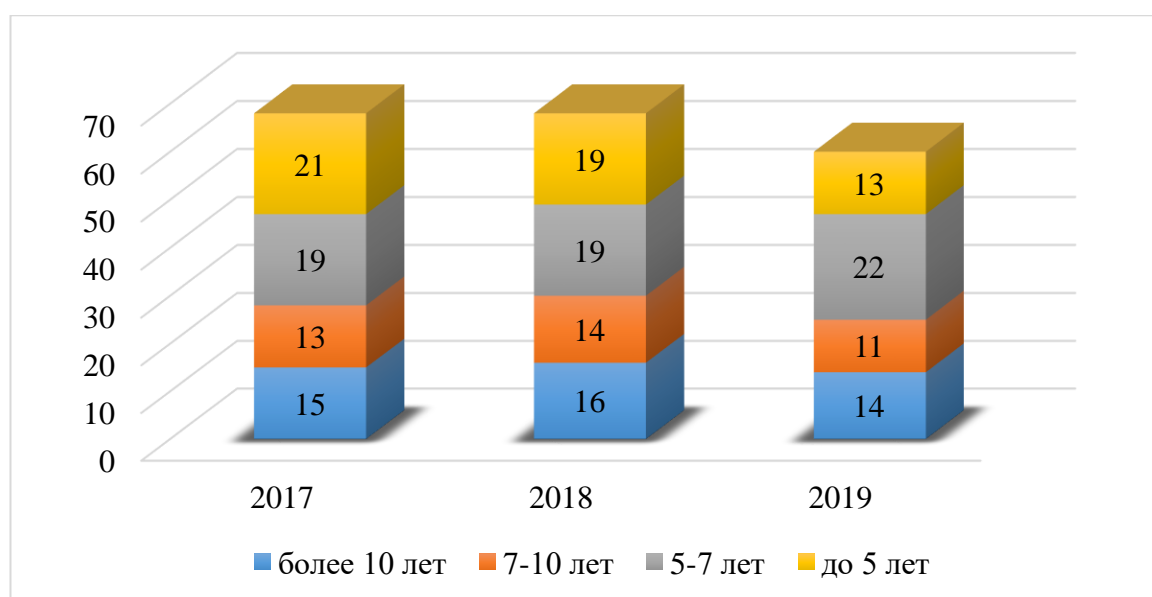


Рис. 2.5. Дифференциация персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие»» по стажу работы на 2017–2019 гг.

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»]

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее образование, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Структура персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» по категориям и уровню образования за 2017–2019 гг.

Состав работников по уровню образования	2017 год		2018 год		2019 год		Отклонение (по уд. весу), +,-		
	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	Численность, чел.	Уд. вес, %	2018/2017	2019/2018	2019/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Продолжение таблицы 2.7									
Численность работников, всего	68	100,0	68	100,0	60	100,0	-	-	-
в том числе:									
С высшим образованием	8	11,8	10	14,7	13	21,7	2,9	7,0	9,9
Из них:									
Руководители	1	12,5	1	10	1	7,7	-12,5	-2,3	-4,8
Специалисты	7	87,5	9	90	12	92,3	2,5	2,3	4,8
С неоконченным высшим образованием, всего	1	1,4	1	1,5	1	1,7	0,1	0,2	0,3
в том числе									
Специалисты	1	-	1	-	1	-	-	-	-
Со средним профессиональным образованием, всего	34	50,0	34	50,0	35	58,3	-	8,3	8,3
в том числе									
Специалисты	25	73,5	25	73,5	26	74,3	-	0,8	0,8
Рабочие	9	26,5	9	26,5	9	25,7	-	-0,8	-0,8
Со средним образованием, всего	25	36,8	23	33,8	11	18,3	-3,0	-15,5	-18,5
в том числе									
Специалисты	1	4,0	6	26,1	4	36,4	22,1	10,3	32,4
Рабочие	24	96,0	17	73,9	7	63,6	-22,1	-10,3	-32,4

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие»»].

По данным таблицы 2.7 можно сказать, что в учреждении увеличивается количество работников с высшим образованием, лиц, получивших среднее профессиональное образование. Среди рабочих снижается количество лиц, окончивших лишь среднюю общеобразовательную школу. В МАУ «КЦСОН «Милосердие»» большинство работников имеют среднее профессиональное образование, поскольку его достаточно для выполнения обязанностей и специалистов, и рабочих. В целом образовательная структура персонала выглядит следующим образом (Рисунок 2.6).

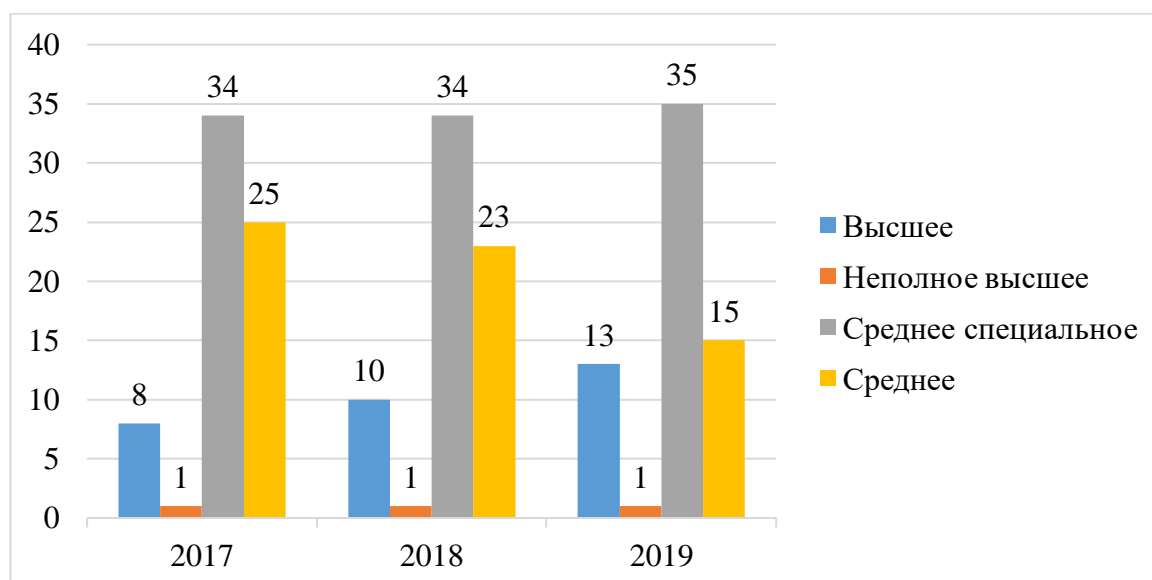


Рис. 2.6. Динамика образовательного уровня персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг.

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»].

Рассмотрим динамику численности персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие»» за 2017–2019 гг. (Таблица 2.8).

Таблица 2.8

Динамика численности персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за 2017–2019 гг.

Показатели	Численность персонала, чел.			Отклонение, +/-		
	2017 год	2018 год	2019 год	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	68	68	60	-	-8	-8
Принято всего, чел.	3	2	2	-1	-	-1
Уволено всего, чел.	3	10	8	3	-2	5
в том числе						
- по сокращению штата	-	4	2	4	-2	2
- по собственному желанию	2	5	4	3	-1	2
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	2	-	1	1

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»].

На конец 2019 г. в МАУ «КЦСОН «Милосердие»» зарегистрировано 8 уволенных человек, среди которых 2 чел. – за нарушение трудовой дисциплины (25%), 2 чел. – по сокращению штата (25%) и 4 чел. – по собственному желанию (50%). Абсолютное отклонение численности персонала 2019 г. к 2017 г. составляет 8 человек, темп снижения – 11,8%.

Оценка движения кадров в учреждении может быть охарактеризована с помощью:

- коэффициента оборота по приему персонала ( $K_{пр}$ ):

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

Данный коэффициент показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение одного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода;

- коэффициент оборота по выбытию ( $K_{в}$ ):

$$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

Данный коэффициент показывает, какая часть работников выбыла на конец периода;

– коэффициента текучести кадров ( $K_{тек}$ ):

$$K_{тек} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

Это отношение числа уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины работников к среднесписочной численности за этот же период;

- коэффициент замещения ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{\text{Количество принятых} - \text{количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

Если коэффициент замещения  $< 1$ , то имеет место сокращение персонала;

- коэффициент постоянства состава персонала учреждения ( $K_{пос}$ ):

$$K_{пос} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

Динамика коэффициентов движения персонала на 2017–2019 гг. представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика показателей движения кадров МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» на 2017–2019 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, +/-		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коэффициент оборота по приему персонала, %	4,4	2,9	3,3	-1,5	0,4	-1,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,4	14,7	13,3	10,3	-1,4	8,9
Коэффициент текучести кадров, %	4,4	8,8	10	4,4	1,2	5,6
Коэффициент замещения, %	0	-11,8	-10	-11,8	-1,8	-10
Коэффициент постоянства состава персонала учреждения, %	95,6	85,3	86,7	-10,3	1,4	-8,9

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района].

Анализ данных таблицы 2.9 свидетельствует об ухудшении коэффициента постоянства состава персонала учреждения. По сравнению с 2017 годом в 2019 году он снизился на 8,9 %. Это можно сказать и по динамике коэффициента выбытия: за анализируемый период он вырос на 8,9%. Существенное влияние на показатель данного коэффициента оказали увеличение коэффициента текучести кадров и снижение коэффициента замещения (снизился на 10%). Текучесть кадров, в основном, наблюдается среди персонала со стажем работы в учреждении до 5 лет.

Основными причинами текучести кадров МАУ «КЦСОН «Милосердие» являются следующие:

- увольнение сотрудников по сокращению;
- сверхурочная работа;
- снятие с обслуживания клиентов;
- важность решаемых проблем;



- недостаточная самостоятельность в принятии решений;
- неудовлетворенность рабочих вознаграждением за труд.

Таким образом, учреждение имеет четко сформированные миссию, цели и задачи своей деятельности. В МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» реализована и работает классическая организационная структура. Естественно, что в деловой практике учреждения невозможно обойтись только линейно-функциональными структурными связями, очень часто возникают «горизонтальные» отношения между различными отделами учреждения, которые позволяют более оперативно решать большинство возникающих задач. Учреждение предоставляет гражданам своего района широкий спектр услуг в области социальной защиты и создает условия для реабилитации инвалидов и несовершеннолетних. Услуги имеют разноплановую направленность, учитывая спрос и платежеспособность граждан. К ним относятся:

1. Надомное социальное обслуживание граждан.
2. Предоставление социальных услуг в стационарной форме.
3. Предоставление социальных услуг в полустационарной форме [37].

В МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» создана материально-техническая база для социального обслуживания населения, качественного предоставления социальных услуг гражданам, нуждающимся в социальном обслуживании. Жилые комнаты и комнаты отдыха оснащены современной мебелью, аудио-видео техническим оборудованием. Пищеблок учреждения оборудован технологическим, холодильным и моечным оборудованием. Помещение прачечной оборудовано стиральными машинами, машиной для сушки белья, гладильной машиной, утюгом, шкафом для хранения белья. Тренажерный зал оборудован велотренажером, беговой дорожкой, настольным теннисом, скакалками, обручами, мячами и т.п. В материально-техническое оснащение так же входят имеющиеся транспортные средства.

Объем оказанных платных услуг МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» нестабилен: в 2019 г. снижаются на 4 418 тыс.руб. (12,6%)

по сравнению с 2017 г. 71,4 % всех оказанных платных услуг МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» имеют тенденцию повышения стоимости.

По итогам работы учреждения видно, что в 2019 году среднесписочная численность учреждения сократилась на 11,8 %, что говорит об ухудшении стабильности кадрового состава и увеличении потребности в персонале на сегодняшний день.

Оплата труда персонала также обнаруживает динамику. Так, в 2018 г. среднемесячная заработная плата снизилась на 1,5 тыс.руб. (5,9 %) и составила 24,1 тыс.руб., а в 2019 г. – на 3,3 тыс.руб. или на 13,7 % и составила 20,8 тыс.руб./мес. Абсолютное отклонение среднемесячной заработной платы 2019 г. к 2017 г. составляет -4,8 тыс.руб., темп снижения – 18,8%. Это объясняется тем, что в 2019 году фонд заработной платы по сравнению с 2017 годом сокращается на 5 930,6 тыс.руб. (24,4%). Абсолютное отклонение производительности труда 2019 г. к 2017 г., составляет -5 тыс.руб., темп снижения - 0,97%.

Исходя из данных, полученных на основе отчета о прибылях и убытках за последние 3 года, можно прийти к выводу, что показатели финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с каждым годом улучшаются. Так, в 2018 году доходы учреждения увеличились на 536 тыс.руб (1,6%) и составили 36 055 тыс.руб., а расходы – на 529,1 тыс.руб. (1,5%) и составили 35 950,4 тыс.руб. Результат исполнения плана в с 2017 – 2019 гг. характеризуется профицитом. Абсолютное отклонение профицита 2019 г. к 2017 г. составляет 291,6 тыс.руб., темп прироста – 298,5%, что говорит об улучшении финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» в 2019 году.

Социально-демографическую ситуацию в МАУ «КЦСОН «Милосердие»» можно назвать сложной. В первую очередь потому, что уже сегодня ощущается недостаток высококвалифицированных специалистов.

Персонал МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» находится в постоянном движении. Динамика численности персонала связана, в

первую очередь, с увеличением количества специалистов по социальной работе, а также с увольнением сотрудников по сокращению и по собственному желанию.

Возрастная дифференциация персонала отличается преобладанием лиц среднего возраста (от 30 до 45 лет).

В основном, стаж работников в организации составляет до 5-7 лет.

С 2019 года наблюдается ухудшение кадровой ситуации в учреждении, преимущественно, это связано с проблемами увольнения сотрудников по нарушению трудовой дисциплины, сокращению и собственному желанию, по причинам большого объема работы, недостаточной самостоятельности в принятии решений, неудовлетворенностью заработной платой.

Особую роль в развитии и удержании сотрудников в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» играет правильно реализуемая мотивационная политика, политика служебно-профессионального продвижения, стимулирования персонала, опирающиеся на грамотно организованную систему управления персоналом организации и прогрессивную корпоративную культуру.

## 2.2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА»

Для полноценного изучения корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», на наш взгляд, недостаточно внешнего анализа, опирающегося на организационную статистику и локальные документы. Необходимо исследование эмпирического характера, позволяющего выявить и оценить мнение самого персонала предприятия относительно наличия и состояния его корпоративной культуры.

В ходе выполнения дипломной работы нами было организовано и проведено эмпирическое исследование, направленное на анализ корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Причинами проведения эмпирического исследования является:

- необходимость получения достоверной и специальной информации для выбора управленческого решения;
- желание повлиять на эффективность управленческих решений в конкретной организации путем предложения практических рекомендаций по переводу управляемой системы в новое состояние;
- потребность перевести объект исследования из одного состояния в другое, которое наиболее соответствует задачам его развития.

Предметом эмпирического исследования является уровень корпоративной культуры персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Для проведения эмпирического исследования в организации необходимо разработать анкету, вопросы которой будут направлены на выявление уровня корпоративной культуры предприятия.

Этапы исследования:

1. Организационный момент (встреча с директором учреждения, с целью обозначить предполагаемую с нашей точки зрения проблему, существующую в организации, а также объяснить последовательность, в которой будет проводиться эмпирическое исследование его сущность и цели, возможные результаты и способы решения).
2. Проведение собрания с сотрудниками, участвующими в опросе, в ходе которого необходимо разъяснить сущность анкетирования, его цели, и последовательность, а также назначить время и место анкетирования.
3. Проведение анкетирования и сбор результатов.
4. Подведение итогов, анализ полученных результатов.
5. Сообщение результатов руководству учреждения, разъяснение сущности возникших проблем, причин их появления и существования. Предложить пути их решения.

Охарактеризуем выборку. Респондентами в эмпирическом исследовании выступали 60 человек – специалисты разных подразделений и различной квалификации, из них 49 человек (81,7%) – женщины, 11 человек (18,3%) –

мужчины. Средний возраст респондентов – от 30 до 45 лет. Стаж работы большинства сотрудников (36,7%) составляет от 5 до 7 лет. С точки зрения национального аспекта учреждение можно охарактеризовать как многонациональное, поскольку в нем работают люди различной национальности. С точки зрения их интересов и ценностей можно сказать, что основным и наиболее эффективным стимулятором для сотрудников является материальное поощрение.

Рассматривая корпоративную культуру организации в соответствии с типологией Ч.Ханди можно сделать вывод, что она относится к культуре задачи, т.е. ориентируется на решение задач.

Работники выделяются высоким профессионализмом (это дипломированные специалисты с опытом работы), что обуславливает эффективность деятельности организации. В связи с этим, диапазон сфер, в рамках которых поступают сигналы на оказание услуг, достаточно широкий, знание каждого из данных видов деятельности входит в компетенцию сотрудников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Директор учреждения при принятии решения задачи выполняет роли информатора, координатора действий других сотрудников, контролера за соблюдением правил и процедур и становится непосредственным лидером при внесении своего профессионального вклада в рамках областей своей компетенции. Основное внимание в организационной культуре уделяется скорому завершению работы.

Сотрудникам МАУ «КЦСОН «Милосердие»» предлагалось заполнить анкеты, представленные в Приложении 2, и ответить на ряд вопросов, ответы на которые в дальнейшем позволили определить, на каком уровне находится корпоративная культура учреждения в настоящее время.

В предложенной респондентам анкете № 1 предлагалось ответить на вопросы, связанные с их отношением к работе, пониманием выполняемой работы. Выяснялось, существуют ли в организации возможности продвижения по карьерной лестнице и повышение уровня квалификации. Так, некоторые

вопросы были направлены на выявление удовлетворенности работников, в области социального обеспечения, материального и психологического стимулирования, которое предлагает им организация. Предполагалось определить, на сколько сотрудники исследуемой организации знакомы с уровнем корпоративной культуры учреждения. Некоторые вопросы затрагивали отношения в коллективе, в том числе с руководителем и т.д.

Разработанная анкета с точки зрения методологии опирается на известный социологический метод семантического дифференциала и использует балльно-уровневую систему оценки результатов. Основная суть проводимой анкеты № 1 заключалась в том, что респондентам было необходимо ответить на утверждения, поставив в графе «Ваш вариант ответа» оценку от -3 (абсолютное несогласие) до 3 (абсолютное согласие), которая, по их мнению, отражает реальную сторону организации. Далее в процессе анализа подсчитывались баллы, путем сложения и вычитания, в зависимости от ответа и по количеству набранных баллов определялся уровень культуры организации.

Диапазон баллов, согласно разработанной нами анкете, варьируется от -132 до 132 возможных баллов.

Результаты данной анкеты представлены в Приложении 3. В случае нашего эмпирического исследования средний балл составил 62,8, что означает «средний уровень» корпоративной культуры – ситуация, когда культура организации в целом неплохая, но в ней много недоработок, которые способны привести к корпоративной деградации.

Среди опрошенных сотрудников при этом наблюдался разброс мнений, поскольку уровень корпоративной культуры диагностировался по каждой анкете (Рисунок 2.7).

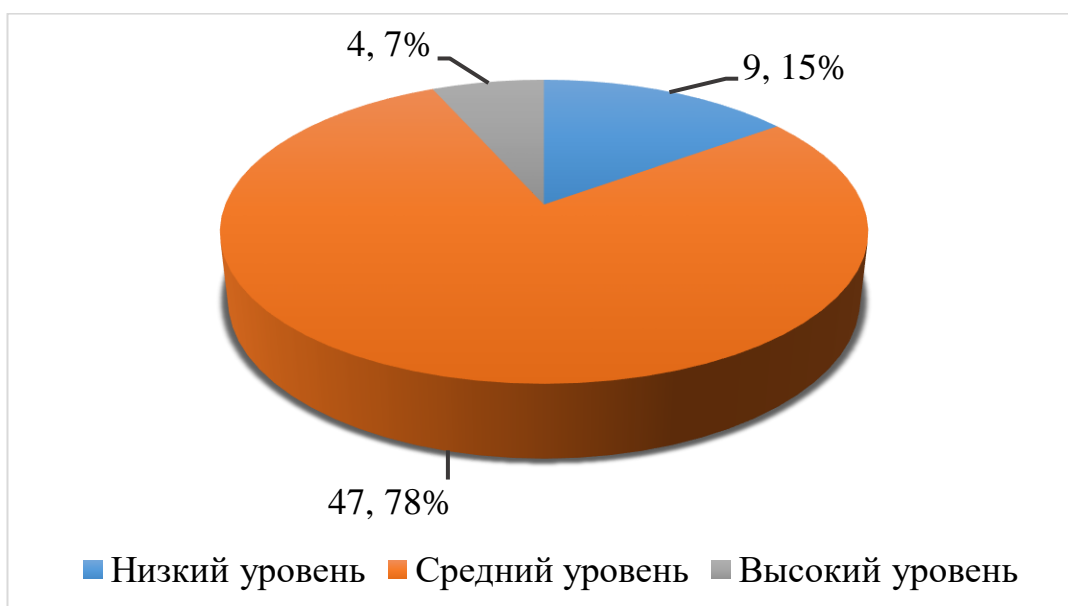


Рис. 2.7. Уровень корпоративной культуры по оценкам респондентов – сотрудников МАУ «КЦСОН «Милосердие»

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района].

Так, 78% опрошенных характеризуют средний уровень культуры в организации, 15% считают, что корпоративная культура находится на низком уровне и 7% сотрудников учреждения утверждают о существовании высокого уровня корпоративной культуры.

Результаты анализа анкеты № 1 позволяют сделать вывод о том, что на сегодняшний день своей работой удовлетворены 71% работников организации. Руководитель организации формулирует четкие задачи для их выполнения персоналом, и обозначают приоритет в их решении, а также с их стороны поощряется подход и самостоятельность подчиненных в принятии решений, при этом ими отмечаются профессиональные достижения персонала. Всячески поощряется направленность сотрудников на выполнение задачи и достижение результата, что в свою очередь, является, на наш взгляд, достаточно положительным психологическим стимулятором персонала.

Очевидно, что большинство работников стараются работать с отдачей в выполнении своих обязанностей, так как считают себя ответственными за успехи и неудачи подразделения или отдела, в котором работают. Далее, как

показали результаты анализа, у 80% сотрудников в планах ближайшие 2-3 года строить профессиональную карьеру в данной организации. Но, тем не менее, 20% опрошенных сотрудников заявили, что их планы профессионального и карьерного роста не связаны с работой в организации. С нашей точки зрения, это существенный минус для такой организации как МАУ «КЦСОН «Милосердие»», поскольку деятельность организации осуществляется на всей территории Абатского района Тюменской области.

При оценке результатов собственной работы для большинства сотрудников является важным не только мнение непосредственного руководителя, но и мнение коллег, что свидетельствует о высоком уровне слаженности и взаимного доверия в коллективе. Этот факт действительно подтвердило 78% работников. На наш взгляд, это достаточно высокий показатель, который необходимо поддерживать и в дальнейшем.

Далее, продолжая анализ полученных при анкетировании результатов, можно сказать, что 60% сотрудников организации хорошо осведомлены об основных ценностях МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», ее традициях и правилах поведения, а также хорошо относятся к ритуалам и их выполняют. Они полностью разделяют и поддерживают, выбранную организацией миссию, сущность которой определяется исходя из специфики деятельности.

Напротив, 30% сотрудников не имеют представления о ценностях организации, ее миссии, традициях и т.д., что, по нашему мнению, является существенным минусом для организации. Поскольку знание и понимание существующих ценностей и традиций, исполнение и почитание ритуалов в организации является неотъемлемой частью ее формирования успешного руководства и дальнейшего процветания, то их воспроизведение и дальнейшее развитие должны стать стратегической целью организации.

Как отметили 82% респондентов, на предприятии существует четкая и хорошо налаженная система коммуникаций, которая позволяет сотрудникам вовремя и в полном объеме получить информацию о ее деятельности. Также, в



организации культивируются разнообразные формы и методы информационной работы. Например, такие как деловые контакты, собрания, совещания и т.д., которые позволяют вести наиболее слаженную работу, и овладевать наибольшим объемом информации, о происходящих в процессе работы изменениях. Это, по нашему мнению, тоже является достаточно хорошим показателем успешного функционирования системы управления, который в дальнейшем необходимо поддерживать и развивать в соответствии с процессом развития новых технологий и реализацией стратегии компании.

68% опрошенных отметили, что уровень заработной платы является удовлетворительным, но не является мощным стимулятором, который мотивировал бы их к более эффективной деятельности. На наш взгляд, в учреждении имеются существенные недостатки в области социальной политики организации, которые, по нашему мнению, нуждаются в скорейшей ликвидации. Также необходима разработка системы мотивации персонала, которая могла бы заинтересовать персонал в более эффективной работе.

В анкету № 2 был включен ряд вопросов, которые позволяют оценить степень удовлетворенности работников деятельностью руководства в учреждении, доверия к руководству, уровень понимания ценностей организации, степень причастности сотрудников к происходящим в ней процессам.

Анкета направлена на выявление качественных характеристик корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Анализ полученных результатов анкеты № 2 позволяют сделать вывод о том, что 67% сотрудников учреждения считают, что руководство организации хорошо справляется со своими обязанностями, по мнению 10% респондентов, руководство справляется со своими обязанностями на «отлично». Однако 18% опрошенных оценивают деятельность руководства как «посредственно». Наглядно отношение персонала к выполнению обязанностей руководством представлено на рисунке 2.8.

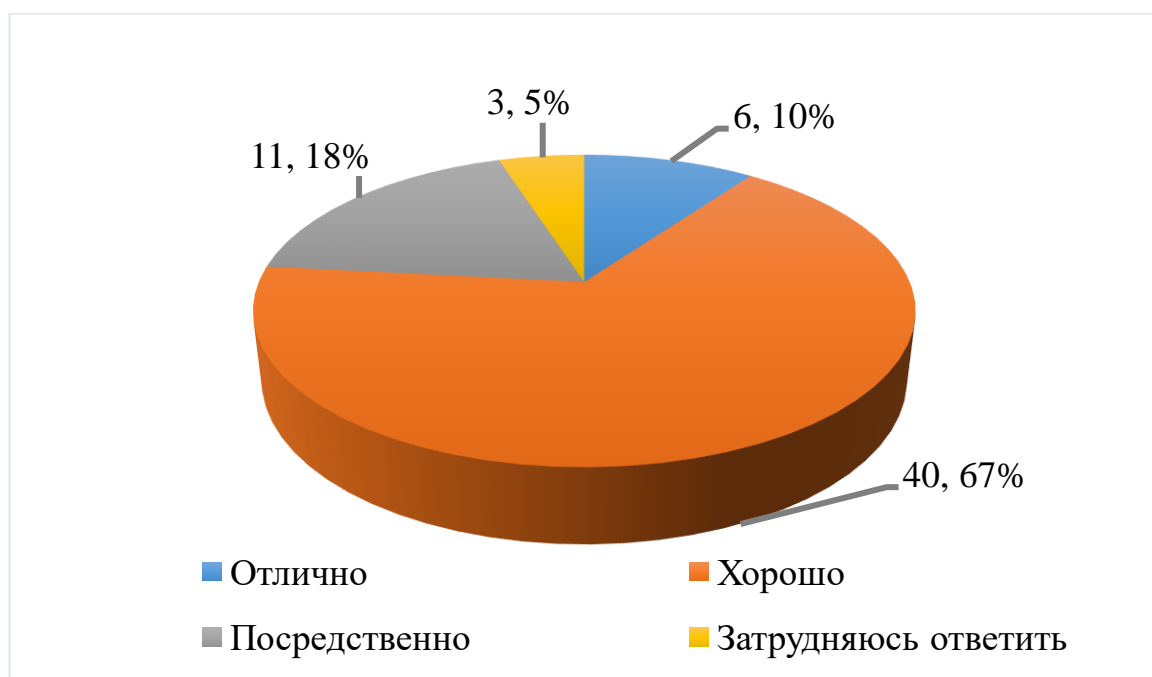


Рис. 2.8. Уровень отношения персонала к выполнению обязанностей руководством МАУ «КЦСОН «Милосердие»»

Источник: [составлено по данным МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»].

Основным фактором, который в наибольшей степени оказывает влияние на уровень удовлетворенности персонала своим трудом в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», является оценка работниками своей позиции в учреждении. Как показал анализ результатов исследования, 13,3% неудовлетворенных сотрудников ощущают себя «рабочей силой», и 86,7% от удовлетворенных - «партнерами» или «служащими». Последние более позитивно оценивают процессы, происходящие в организации. Они ощущают свою причастность, убеждены в том, что отношения с учреждением строятся на справедливой и доверительной основе. Как следствие, данные сотрудники проявляют большую лояльность к организации и одновременно имеют повышенную мотивацию к труду.

Большинство участников анкетирования лестно отзывались о корпоративных мероприятиях (праздниках, соревнованиях, конкурсах), проводимых учреждением, отмечая, что руководство подходит к этой сфере управления персоналом достаточно серьезно.

Самым популярным корпоративным мероприятием является День социального работника: большинство респондентов (75%) признают для себя значимость этого профессионального праздника и принимают в нем участие.

Вторую позицию по популярности занимает День рождения организации, 45% от общего числа респондентов говорят о важности этого мероприятия.

Популярным мероприятием среди работников является празднование Нового года, так считают 35% опрошенных.

В остальных корпоративных мероприятиях, которые также оцениваются позитивно, задействовано около 22% сотрудников. К таким мероприятиям относятся: корпоративный КВН, конкурс профессионального мастерства и т.п. Высокие оценки получили мероприятия направленные на работу с детьми – конкурсы детских творческих работ.

Исследуем отношение работников к Кодексу корпоративной этики.

Кодекс корпоративной этики - это документ, в котором в явном виде прописаны основные моральные ценности организации, которые сотрудникам надлежит соблюдать. Кодекс описывает нормы поведения, которые не являются обязательными для применения с точки зрения законодательных норм и которые сложно контролировать. Следовательно, без осознанного принятия сотрудниками норм Кодекса, включения их в сложившуюся корпоративную культуру организации, Кодекс не сможет выполнить своих функций.

В период проведения исследования Кодекс в учреждении не был утвержден, именно поэтому мнение по данному вопросу было особенно важно, так как Кодекс корпоративной этики является как фактором повышения репутации организации в глазах сотрудников, так и фактором повышения мотивационного ресурса персонала. Внедрение Кодекса корпоративной этики позволит осознать сотрудниками его конструктивную пользу. Например, в качестве важного инструмента адаптации молодых работников и приобщения их к корпоративным нормам поведения.

Сотрудники по-разному оценивают внедрение Кодекса корпоративной этики: 81,7% считают его важным и нужным учреждению. Чуть более 13%

участников опроса считают, что Кодекс нужен, и от него будет реальная польза. Лишь 5% респондентов вообще не знают, что такое Кодекс корпоративной этики и сомневаются в необходимости и полезности Кодекса для учреждения.

Таким образом, нами было организовано и проведено эмпирическое исследование, направленное на анализ корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района». В итоге анкетирования 47 человек (78% персонала) диагностировали «средний уровень» корпоративной культуры.

Анализ результатов проведенного исследования в совокупности с анализом корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» дает возможность сделать вывод о том, что целенаправленное управление корпоративной культурой компании эффективно влияет на мотивацию трудовой деятельности работников и, как следствие, способствует повышению производительности и эффективности труда работников.

Корпоративная культура организации относится к культуре задачи, т.е. ориентируется на решение задач. Основное внимание в учреждении уделяется скорому завершению работы. Это культура, ориентированная на работу, а не на сотрудников.

В подавляющем большинстве сотрудники занимают активную жизненную позицию, ориентируются, на такие мотивационные потребности, как самореализация, профессиональное развитие, удовлетворение карьерного роста.

Наряду с достоинствами управления данное исследование и проведенный анализ корпоративной культуры выявили и ряд проблем, присущих учреждению:

- отсутствие единого «корпоративного духа» ввиду недостаточной сформированной у сотрудников системы представлений о ценностях организации, ее миссии, традициях, отсутствия единого стиля одежды, корпоративной символики и т.д.;

- слабая мотивация сотрудников, заинтересованность в более эффективной работе ввиду несовершенной системы современных методов материального и нематериального стимулирования работников;

– отсутствие «Кодекса корпоративной этики», который является как фактором повышения репутации организации в глазах сотрудников, так и фактором повышения мотивационного ресурса персонала.

В связи с вышеизложенными результатами, автор считает необходимым предложить рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с целью устранения указанных недостатков, совершенствования корпоративной культуры, обеспечивающих развитие персонала компании с учетом соответствия современной социально - экономической ситуации и вследствие этого способствующего повышению эффективности труда работников организации.

### 2.3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МАУ «КЦСОН «МИЛОСЕРДИЕ» АБАТСКОГО РАЙОНА» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Специфика деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» требует от специалистов по социальной работе знакомства с широким кругом вопросов, начиная с организации системы социального обеспечения в целом и соответствующего законодательства, элементов социологии и экономики и заканчивая конкретными, т.е. предполагающими знание прикладной психологии, приемами работы с «клиентами».

Квалифицированное содействие людям в решении их жизненных проблем определяет следующие профессиональные особенности социальной работы:

1. Профессия социального работника тесно связана со смежными профессиями. Социальный работник поступает в какой-то мере и как психолог, и как социолог, и как педагог, и как юрист (при диагностировании личностных проблем клиента, при составлении социальной истории семьи, при воздействии на установки и поведение клиента, при консультации клиентов по вопросам законодательства, патронаж семей).

2. Ориентация на реальных людей с их жизненными заботами и трудностями.

3. Посреднический характер работы социальных работников. Необходимость посредничества между человеком и разного рода социальными институтами возникает тогда, когда первый не может самостоятельно реализовать свои права и возможности. Специалисты по социальной работе и социальные работники содействуют, с одной стороны, эффективной адаптации клиента в этом социуме, с другой стороны – процессу очеловечивания этого социума, преодолению его отчужденности от забот реальных людей.

Таким образом, как профессиональная деятельность «Комплексного центра социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района» охватывает следующие широкие сферы:

1) социальная терапия на индивидуально личностном и семейном уровнях с целью социальной адаптации и реабилитации индивида и разрешения конфликтных ситуаций в контексте окружающей его среды;

2) социальная работа с группой, причем группы могут классифицироваться: по возрасту (детские, молодежные или группы престарелых граждан), по полу, по интересам или схожим проблемам (конфессиональные, объединения одиноких родителей, матерей-одиночек, отцов-одиночек, группы бывших алкоголиков или наркоманов, молодежные группировки асоциальной направленности и др.);

3) социальная работа по месту жительства. Она ориентирована на расширение сети социальных услуг, на укрепление общинных связей, создание благоприятного социально-психологического климата в местах компактного проживания людей, а также на организацию разного рода локальных инициатив, групп взаимопомощи и др.

Чтобы эффективно управлять сотрудниками, работающими в сложных условиях, связанных с решением жизненных проблем населения, необходимы развитый управленческий аппарат и сильная корпоративная культура.

Руководитель МАУ «КЦСОН «Милосердие»» понимает, что управление корпоративной культурой влияет на повышение эффективности труда работников в целом и в частности на такие факторы как:

- мотивационные установки и состояние работников;
- стиль руководства;
- система внутренних коммуникаций между работниками;
- особенности взаимоотношений формальных и неформальных групп;
- удовлетворенность персонала процессом труда;
- лояльность сотрудников.

Все вышеперечисленные факторы в конечном итоге влияют на уровень мотивации труда работников, а от этого напрямую зависит качество деятельности всего Учреждения.

В управленческом аспекте для МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с его несовершенной корпоративной культурой, отмеченной персоналом как «средняя», отсутствием определенного единого «корпоративного духа» характерны:

– дефект административного регулирования корпоративной культуры, т.е. отсутствие стандарта, закрепляющего основные моральные ценности организации, позитивные правила, нормы поведения сотрудников, требования и ограничения в сфере корпоративного поведения;

– дефект мотивации и стимулирования в трудовой сфере деятельности сотрудников учреждения, который возник из – за несовершенства системы современных методов материального и нематериального поощрения труда работников;

- дефект, проявляющийся в отсутствии единого «корпоративного духа» ввиду отсутствия единого стиля одежды, корпоративной символики, недостаточной сформированной у сотрудников этических нормы и правил практической деятельности системы представлений о ценностях организации, ее миссии, традициях и т.д.

Названные дефекты мы предлагаем устранить в рамках данной дипломной работы, внося и обосновав рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие»».

В результате был разработан Стандарт профессионального и служебного поведения персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», названный «Кодексом корпоративной этики» (Приложение 4).

Цель Кодекса – установить этические нормы и правила служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» для повышения эффективности выполнения ими своей профессиональной деятельности, обеспечение единых норм поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие»», а также содействие укреплению авторитета работников МАУ «КЦСОН «Милосердие»», повышению доверия граждан к органам социальной защиты населения и учреждениям социального обслуживания.

Задачи стандарта:

- довести до сведения каждого сотрудника миссию, видение и ценности;
- установить основные этические нормы и правила, которыми руководствуются социальные работники в своей практической деятельности;
- развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности;
- выявление и предотвращение потенциальных рисков, разрешение проблем, имеющих этические аспекты;
- предоставить каждому сотруднику простое и понятное руководство по принятию решений в спорных и конфликтных ситуациях.

Стандарт включает следующие основные разделы:

- 1) обращение директора МАУ "КЦСОН "Милосердие" Абатского района" О.В. Котиной;
- 2) общие положения;



- 3) основные обязанности, принципы и правила служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»;
- 4) этические правила служебного поведения работников;
- 5) этические правила служебного поведения руководителя;
- 6) внешний вид и рабочее место;
- 7) ответственность работника;
- 8) заключение.

Представленный нами стандарт, на наш взгляд, является универсальным инструментом административного регулирования корпоративной культуры учреждения. Кроме того, в дополнение к данному стандарту в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» предлагаются формы стимулирования работников с точки зрения экономических и психологических методов.

Экономические методы непосредственно воздействуют на экономические интересы работников, повышая эффективность выполняемой деятельности. Чтобы повысить эффективность труда работников, первоочередным является их материальное поощрение. К существующим формам материального поощрения (ежемесячная заработная плата, выплата премий) можно добавить следующие:

1. Материальная помощь сотрудникам МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».
2. Субсидии и льготы (предоставление страховки, путевки в санатории и лагеря детям социальных работников, бесплатное медицинское обследование и т.д.).
3. Оплата обучения, дополнительного образования работников (участие во Всероссийских и региональных семинарах, курсах повышения квалификации).

Не менее важным является нематериальное стимулирование сотрудников. В целях повышения мотивационного фактора сотрудников, а следовательно, повышения эффективности их труда, целесообразно предложить такие виды нематериального поощрения:

1. Награждение почетными грамотами, благодарственными письмами, нагрудными знаками за особые успехи в работе.

2. Создание «Доски почета», на которой размещены фотографии сотрудников, достигших наивысших результатов в области своей деятельности.

3. Проведение психологических тренингов и семинаров по организации деятельности учреждения социальной защиты.

Регулярность и плановость этих мероприятий работает как мотивирующий фактор, который способствует повышению уровня сплоченности в коллективе, выработыванию у работников стремления к повышению эффективности своей деятельности, что является немаловажной ценностью корпоративной культуры.

Наряду с системой поощрения необходимо помнить и о системе взысканий и штрафов за различные провинности: прогул, курение на рабочем месте, порчу имущества и т.д. Директор МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» согласна с тем, что система наказаний является видом материального стимулирования, от которого так же зависит эффективность деятельности работников.

Для повышения эффективности труда работников в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» рекомендуется сформировать и внедрить единую корпоративную символику, корпоративный стиль, корпоративные аксессуары (выдача сотрудникам ежедневников, значков, фирменных канцелярских принадлежностей и прочей представительской атрибутики).

Устранение существующих дефектов в корпоративной культуре МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с помощью предложенных рекомендаций позволяет говорить о необходимости организационного (и экономического) обоснования предлагаемых мероприятий.

Основным же фактором эффективности деятельности работников Комплексного центра социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района является, на наш взгляд, практика отношения к клиентам. Клиент - фундамент социальной службы, поддерживающий её существование. Все свои знания, умения и навыки специалисты социальной службы обязаны

направить на оказание помощи людям, находящимся в кризисной ситуации. Ведь цель социальных служб - оптимизация возможностей клиента для решения своей проблемы, актуализация потенциальных ресурсов, помогающих человеку справиться со сложившейся кризисной ситуацией.

Так, исследуя экономическую эффективность проведения предложенных мероприятий, необходимо сделать акцент на качественном анализе. Кодекс корпоративной этики, который был нами разработан для МАУ «КЦСОН «Милосердие»» способствует:

1. Ориентации работников на единые корпоративные ценности и повышению корпоративной культуры Учреждения.
2. Более глубокому пониманию и применению внутрикорпоративных этических норм работниками в ежедневной деятельности.
3. Быстрой адаптации новых работников к рабочему процессу и условиям труда в Учреждении.
4. Регламентации и упорядочению корпоративного поведения работников в сложных и неоднозначных ситуациях с точки зрения соблюдения принципов этики, честности и добросовестности.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной с целью повышения эффективности труда работников МАУ «КЦСОН «Милосердие»». Результаты отразим в таблицах 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14.

Таблица 2.10

## Расходы на разработку корпоративной символики

Наименование расхода	Количество	Цена расхода, руб.	Сумма расхода, руб.
Услуги дизайнера по созданию визиток	1	1500	1 500
Визитки	300	4	1 200
Авторучки	60	25	1 500
Бейджи	60	7	420
Ежедневники	20	250	5 000
Дизайн и изготовление значков учреждения	60	30	1 800
Итого	-	-	11 420

Источник: [составлено автором].

В таблице 2.10 представлен стандартный набор средств корпоративной символики для учреждения. Экономическую эффективность корпоративной символики рассчитать практически невозможно, но существенным фактом здесь выступает то, что она помогает учреждению приобретать узнаваемость, вызывает позитивную реакцию получателей социальных услуг. Корпоративная символика поможет усилить корпоративный дух каждого сотрудника. Она позволяет не только сплотить коллектив и тем самым повысить эффективность работы сотрудников, но и создать лицо учреждения, имидж.

Расходы по разработке Кодекса корпоративной этики МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Расходы по разработке Кодекса корпоративной этики МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

Наименование расхода	Количество	Цена расхода, руб.	Сумма расхода, руб.
Индивидуальная консультация у специалиста по разработке корпоративной документации	1	1 500	1 500
Бумага	100 листов	3	300
Электроэнергия	15 кВт	5	75
Письменные принадлежности	10 шт.	15	150

Источник: [составлено автором]

Индивидуальную консультацию по разработке Кодекса корпоративной этики или Стандарта профессионального и служебного поведения работников по корпоративной культуре руководителю МАУ «КЦСОН «Милосердие»» смогут оказать специалисты г. Тюмень в виде деловой встречи или скайп – консультации.

Экономическая эффективность от внедрения стандарта возможно увидеть сразу же. Основные обязанности, принципы и правила служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», этические правила служебного, внешний вид и рабочее место, ответственность работника за нарушения данного стандарта помогут работникам более глубокому

осознанию целей и задач своей работы, границ своей компетентности, стремлению к общим ценностям, объединению в группы для достижения общей цели.

Меры по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» могут быть выражены в расходах на них и степени экономической эффективности от их реализации. Расходы на систему мотивации труда сотрудников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за квартал (год) покажем в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Расходы на систему совершенствования мотивации сотрудников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» за квартал (год)

Наименование расхода	Количество человек/штук	Цена расхода, руб.	Сумма расхода, руб.	
			Квартал	Год
Материальное стимулирование				
Материальная помощь	15	6 000	22 500	90 000
Субсидии и льготы	11	8 000	22 000	88 000
Оплата обучения, дополнительного образования работников	24	5 000	30 000	120 000
Итого:	-	-	74 500	298 000
Нематериальное стимулирование				
Создание «Доски почета»	1	450	0	450
Почетные грамоты, благодарственные письма	30	45	0	1 350
Проведение психологических тренингов и семинаров	12	150	1 800	7 200
Корпоративные праздники (4 праздника за год)	25	650	16 250	65 000
Итого:	-	-	18 050	74 000
Всего:	-	-	92 550	372 000

Источник: [составлено автором]

В результате дополнительных материальных методов стимулирования в виде материальной поддержки, льгот и субсидий, оплаты обучения планируется формирование лояльности сотрудников к учреждению и повышение их производительности труда. В результате нематериального стимулирования труда планируется рост удовлетворенности работой и амбиций,

предотвращение «выгорания на работе» и создание возможности для проявления творчества в работе специалистов по социальной работе. Покажем экономическую эффективность от мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда в таблицах 2.13, 2.14. Общий годовой уровень затрат по совершенствованию корпоративной культуры составит сумму, указанную в таблице 2.13. Объем бюджета на конец 2019 года будет достаточно для реализации предложенных рекомендаций совершенствования корпоративной культуры, что указано в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Уровень затрат на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

Наименование мероприятия	Сумма затрат на реализацию, тыс.руб.
Расходы на разработку корпоративной символики	11,42
Расходы по разработке Стандарта профессионального и служебного поведения работников	2,675
Расходы на систему совершенствования мотивации сотрудников	372,0
Итого	386,095
Справочно: профицит бюджета 2019 года, тыс.руб.	389,3

Источник: [составлено автором].

Предположим, что Стандарт профессионального и служебного поведения персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», проведение экономических и психологических методов мотивации труда сотрудников приведут к: более глубокому осознанию специалистами целей и задач своей работы; наиболее полному представлению о границах своей компетенции; повышению профессиональных навыков и компетентности сотрудников; повышению экономических интересов работников; стремлению к общим ценностям, объединению людей в группы для достижения общей цели;

Все это способствует повышению эффективности предоставления услуг населению. Предположим, что после реализации предложенных мероприятий,

доля получателей социальных услуг, удовлетворенных доброжелательностью, вежливостью и компетентностью работников организации, возрастет, следовательно, доходы от оказания платных услуг также увеличатся.

Экономическая эффективность от рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Экономическая эффективность от рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

Показатели	Прогноз 2020 г. с учетом предложенных направлений, тыс.руб.	Отклонение (темп роста) 2020 г. (прогноз) от 2019 г. (факт), %
1	2	3
Планируемый прирост объемов оказания платных услуг при осуществлении разработанных рекомендаций (30% от прироста доходов от оказания платных услуг за 2019 г.), тыс.руб.	30 582 * 30% = 9 174,6	-
Объем оказания платных услуг (работ) за 2020 г. с учетом разработанных рекомендаций, тыс.руб.	30 582 + 9 174,6 = 39 756,6	130
Производительность труда 2020 г., тыс.руб./чел.	39 756,6/60 = 662,61	130

Источник: [составлено автором].

Из данных таблицы видно, что по прогнозу на 2020 г. объем оказания платных услуг (работ) с учетом разработанных рекомендаций увеличится на 9 174,6 тыс.руб. (30%). Рост производительности труда можно проверить с помощью формулы:

$$\Delta P = \frac{P_2 - P_1}{P_1} * 100\% , \quad (2.6)$$

где  $\Delta P$  – рост производительности труда,

$P_1$  – производительность труда в 2019 г.,

$P_2$  – планируемая производительность труда в 2020 г.

$$\Delta P = \frac{662,61 - 509,7}{509,7} * 100\% = 30\%$$

Таким образом, производительность труда после внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры в МАУ «КЦСОН «Милосердие»» увеличится на 30%.

Осуществление предложенных мероприятий позволит увеличить объем оказания платных услуг (работ) на 130% до внедрения данных рекомендаций. Данные мероприятия не являются высоко затратными, тем более, что на конец 2019 г. в учреждении наблюдается профицит бюджета на 389,3 тыс.руб. следовательно, после осуществления данных рекомендаций на сумму 386,095 тыс.руб. у МАУ «КЦСОН «Милосердие»» бюджет останется в профиците, который составит 3,205 тыс.руб.

Таким образом, хочется отметить высокую эффективность предложенных мероприятий в практической деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

Социальная эффективность мероприятий, связанных с оптимизацией корпоративной культуры, проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации мероприятий с точки зрения условий деятельности персонала. К числу позитивных относят следующие изменения:

- обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение степени свободы и самостоятельности персонала;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

Так, при оценке мероприятий по оптимизации корпоративной культуры используем *размер социального эффекта от улучшения трудовой дисциплины* по формуле:

$$\frac{\text{Коэффициент текучести (K}_{\text{тек}}) \text{ 2020 г. (план)}}{\text{Коэффициент текучести (K}_{\text{тек}}) \text{ 2019г.}} * 100\% \quad (2.7)$$

Значение коэффициента текучести рассчитывается как отношение числа уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой



дисциплины к среднесписочной численности рабочих. В 2019 г. он составил (таблица 2.8) 0,1. Рассчитан он был как отношение 8 уволенных (из них 2 за нарушение трудовой дисциплины) к среднесписочной численности в 60 человек. Если принять, что в 2020 г., после проведения мероприятий по оптимизации корпоративной культуры, число уволившихся по собственному желанию не изменится, а случаев нарушения трудовой дисциплины не предвидится, при той же среднесписочной численности  $K_{тек}$  составит 0,07.

Так, размер социального эффекта от улучшения трудовой дисциплины, согласно формуле 2.7, составит:

$$\frac{0,07}{0,1} * 100\% = 70\%$$

В данной главе дипломной работы был осуществлен анализ корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» и даны рекомендации по оптимизации корпоративной культуры учреждения с целью повышения эффективности труда работников.

Разработан Стандарт профессионального и служебного поведения персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», названный «Кодексом корпоративной этики», цель которого – установить этические нормы и правила служебного поведения работников для повышения эффективности выполнения ими своей профессиональной деятельности, обеспечение единых норм поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», а также содействие укреплению авторитета работников, повышению доверия граждан к органам социальной защиты населения и учреждениям социального обслуживания. В дополнение к нему предложены конкретные мероприятия материального и нематериального стимулирования, которые, на наш взгляд, должны быть осуществлены в Учреждении.

Поскольку нами был выявлен дефект мотивации и стимулирования в трудовой сфере деятельности сотрудников учреждения, который возник из – за несовершенства системы современных методов материального и нематериального поощрения труда работников, мы полагаем, что Учреждению

необходимо реализовать предложенные рекомендации материального и нематериального стимулирования, которые непосредственно воздействуют на экономические интересы работников, творческий потенциал работников, лояльность персонала к администрации, условия для реализации возможностей работников, потребности сотрудников в принадлежности, в причастности к деятельности Учреждения, повышая эффективность выполняемой ими деятельности.

Чтобы устранить выявленный нами дефект отсутствия «корпоративного духа» нами были предложены рекомендации по созданию корпоративной символики (визитки, значки учреждения, канцелярские принадлежности и т.д.). Данные рекомендации помогут учреждению обрести узнаваемость, что вызовет позитивную реакцию получателей социальных услуг. Корпоративная символика поможет усилить корпоративный дух каждого сотрудника, сплотить коллектив и тем самым повысить эффективность работы сотрудников.

Оценка экономической эффективности осуществления рекомендаций носит комплексный характер.

В результате дополнительных материальных методов стимулирования в виде материальной поддержки, льгот и субсидий, оплаты обучения планируется формирование лояльности сотрудников к учреждению и повышение их производительности труда.

В результате нематериального стимулирования труда планируется рост удовлетворенности работой и амбиций, предотвращение «выгорания на работе» и создание возможности для проявления творчества в работе специалистов по социальной работе.

Так, хочется отметить высокую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», так как производительность труда после осуществления рекомендаций увеличится на 30% и объем оказания платных услуг (работ) повысится с 30 582 тыс. руб. до 39 756,6 тыс. руб.

Социальная эффективность предложенных мероприятий определена через размер социального эффекта от улучшения трудовой дисциплины, в частности – через прогнозируемую положительную динамику коэффициента текучести кадров. Социальный эффект составил 70%.

В итоге второй главы дипломной работы хочется отметить, что все предложенные мероприятия обладают относительно минимальными затратами, а экономический эффект в ходе их внедрения достаточно высок, что подтверждают расчеты таблицы 2.14. Уровень затрат, характерный для реализации мер по совершенствованию корпоративной не превышает результат исполнения финансового плана. Таким образом, хочется отметить высокую эффективность предложенных мероприятий в практической деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура - это социальное явление, которое возникает на каждом предприятии и является системой ценностей и норм, дающая персоналу ориентиры поведения и деятельности. Элементы корпоративной культуры представляют собой набор присущих всем членам организации поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые формируются создателями организации и получают поддержку ее руководства и коллектива, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации.

Создание корпоративной культуры, способствующей повышению эффективности труда персонала, предполагает знание основных свойств, принципов и характеристик корпоративной культуры. В настоящее время существуют различные методы, способы и инструменты, которые позволят руководителям сформировать культуру предприятия, необходимую для повышения эффективности трудового процесса и успешной деятельности организации.

Механизм управления организационной культурой включает такие процедуры, как формирование, поддержание, диагностику, изменение и развитие организационной культуры. Это требует от администрации, руководителей разных рангов ничуть не меньших усилий, чем, например, внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований. Для культуры организаций современной России характерно копирование ценностей Запада. Но в то же время, несмотря на некоторые черты сходства, российская корпоративная культура во многом отличается от западной.

В выпускной квалификационной работе в теоретическом и практическом аспектах рассматривается корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников организации на примере МАУ «Комплексный центр социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района», которое предоставляет гражданам своего района широкий спектр услуг в

области социальной защиты и создает условия для реабилитации инвалидов и несовершеннолетних.

В ходе работы над выпускной квалификационной работой была достигнута поставленная цель через решение выдвинутых задач, описанных во введении, а именно:

- рассмотрены теоретические аспекты корпоративной культуры;
- проанализированы методы формирования, функции и классификация корпоративной культуры;
- исследован механизм управления корпоративной культурой и определены особенности проявления отечественной организационной культуры;
- исследована деятельность МАУ КЦСОН «Милосердие» Абатского района» и проанализированы состав, структура и показатели движения трудовых ресурсов учреждения;
- диагностирована сложившаяся корпоративная культура МАУ КЦСОН «Милосердие» Абатского района»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры учреждения с целью повышения эффективности труда сотрудников и дано социально-экономическое обоснование.

Возрастная, образовательная и гендерная структура персонала предприятия соответствует специфике сферы его деятельности. На практике персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Возрастная дифференциация персонала отличается преобладанием лиц среднего возраста (от 30 до 45 лет). В учреждении увеличивается количество работников с высшим образованием, лиц, получивших среднее специальное образование. По итогам работы за 2019 год среднесписочная численность работающих составила 60 человек, она сократилась на 8 человек, или на 11,8 % по сравнению с 2017 г., что говорит об ухудшении стабильности кадрового состава и увеличении потребности в персонале на сегодняшний день.

Коэффициент постоянства состава персонала учреждения к 2019 г. ухудшается, по сравнению с 2017 годом он снизился на 8,9%. Существенное влияние на показатель данного коэффициента оказали коэффициент текучести кадров, который увеличился на 1,2% с 2017 года и коэффициент замещения (снизился на 10%). Текучесть кадров, в основном, наблюдается среди персонала со стажем работы в учреждении до 5 лет.

Оплата труда персонала также обнаруживает динамику, взаимосвязанную с общей логикой развития предприятия: если в 2017 г. учреждение отличалось достаточным фондом оплаты труда и средней заработной платой в 25,6 тыс. руб./мес., то в 2018 г. среднемесячная заработная плата снижается на 1,5 тыс.руб. (5,9 %), а в 2019 г. снизилась на 3,3 тыс.руб. или на 13,7 % и составила 20,8 тыс. руб./мес. Абсолютное отклонение производительности труда 2019 г. к 2017 г., составляет -5 тыс.руб., темп снижения - 0,97%.

Из всех оказанных платных услуг МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» 71,4 % имеют тенденцию повышения стоимости. К ним относятся: социально – педагогические, социально – бытовые, социально – психологические, социально – правовые и иные услуги.

Показатели финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с каждым годом улучшаются. Так, в 2018 году доходы учреждения увеличились на 536 тыс.руб. (1,6%) и составили 36 055 тыс.руб., а расходы – на 529,1 тыс.руб. (1,5%) и составили 35 950,4 тыс.руб. Результат исполнения плана в с 2017 – 2019 гг. характеризуется профицитом. Абсолютное отклонение профицита 2019 г. к 2017 г. составляет 291,6 тыс.руб., темп прироста – 298,5%, что говорит о улучшении финансово - хозяйственной деятельности МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» в 2019 году.

Из анализа проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– об отсутствии единого «корпоративного духа» ввиду недостаточной сформированной у сотрудников системы представлений о ценностях

организации, ее миссии, традициях, отсутствия единого стиля одежды, корпоративной символики и т.д.;

– об отсутствии системы современных методов материального и нематериального стимулирования работников, способствующих повышению мотивации персонала, их заинтересованности в более эффективной работе;

– об отсутствии «Кодекса корпоративной этики», который является как фактором повышения репутации организации в глазах сотрудников, так и фактором повышения мотивационного ресурса персонала.

В результате проведенного исследования были предложены рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры в МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района» с целью устранения указанных недостатков, совершенствования корпоративной культуры, обеспечивающих развитие персонала учреждения с учетом соответствия современной социально-экономической ситуации и вследствие этого способствующего повышению эффективности труда работников организации.

Разработан Стандарт профессионального и служебного поведения персонала МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», названный «Кодексом корпоративной этики», цель которого – установить этические нормы и правила служебного поведения работников для повышения эффективности выполнения ими своей профессиональной деятельности, обеспечение единых норм поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», а также содействие укреплению авторитета работников, повышению доверия граждан к органам социальной защиты населения и учреждениям социального обслуживания.

Поскольку был выявлен дефект мотивации и стимулирования в трудовой сфере деятельности сотрудников учреждения, который возник из – за несовершенства системы современных методов материального и нематериального поощрения труда работников, то следует предположить, что учреждению необходимо реализовать предложенные рекомендации материального и нематериального стимулирования, которые непосредственно

воздействуют на экономические интересы работников, творческий потенциал работников, лояльность персонала к администрации, условия для реализации возможностей работников, потребности сотрудников в принадлежности, в причастности к деятельности учреждения, повышая эффективность выполняемой ими деятельности.

Чтобы устранить выявленный нами дефект отсутствия «корпоративного духа» были предложены рекомендации по созданию корпоративной символики (визитки, значки учреждения, канцелярские принадлежности и т.д.). Корпоративная символика поможет усилить корпоративный дух каждого сотрудника, сплотить коллектив и тем самым повысить эффективность работы сотрудников.

Все предложенные мероприятия обладают относительно минимальными затратами, а экономический эффект в ходе их внедрения достаточно высок, что подтверждают расчеты таблицы 2.14. Уровень затрат, характерный для реализации мер по совершенствованию корпоративной не превышает результат исполнения финансового плана.

Так, хочется отметить высокую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района», так как производительность труда после осуществления рекомендаций увеличится на 30% и объем оказания платных услуг (работ) повысится с 30 582 тыс. руб. до 39 756,6 тыс. руб. Социальная эффективность предложенных мероприятий определена через размер социального эффекта от улучшения трудовой дисциплины, в частности – через прогнозируемую положительную динамику коэффициента текучести кадров и составила 70%.

Корпоративная культура является тем мотивационным ресурсом руководителя организации, который позволяет использовать уникальные средства привлечения, удержания и развития персонала, существенно снизить риск увольнения специалистов, сдержать рост затрат на персонал и повысить эффективность труда сотрудников организации.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. Москва: Наука, 2016. 225 с.
2. Аккофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2015. 416 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2015. 832 с.
4. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К. Корпоративная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом. Москва: Финпресс, 2014. № 2. С. 20–25.
5. Балашов А.П. Организационная культура. Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 278 с.
6. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. Москва: Финпресс, 2014. №2. С. 18–24.
7. Бельмас А. Влияние корпоративной культуры на сотрудников с различными типами мотивации // Корпоративная культура. Москва: Правда, 2016. №5. С. 15–20.
8. Брум Г.М., Катлип С.М., Сентер А.Х. Паблик Рилейшенз: теория и практика. Москва: Вильямс, 2016. 624 с.
9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 688 с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономист, 2016. 670 с.
11. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2017. 224 с.
12. Гончарова Н.Е. Организационная культура. Москва: Приор, 2004. 34 с.

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ: по состоянию на 17.03.2020. Москва: Проспект, 2017. 768 с.
14. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 286 с.
15. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR: практические рекомендации. СПб.: Питер, 2017. 336 с.
16. Давыденко В.А., Воронов В.В., Черноморченко С.И. Корпоративная культура: учебное пособие. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2014. 166 с.
17. Денисон Д., Фей К. Организационная культура и эффективность Российский контекст // Вопросы экономики. Москва: Правда, 2019. №4. С. 58–74.
18. Департамент социального развития Тюменской области: официальный сайт. Тюмень. URL: <https://admtyumen.ru/> (дата обращения: 08.03.2020).
19. Дичева О. Прошлое и настоящее корпоративного издания // Корпоративная культура. Москва: Правда, 2015. №2. С. 31–35.
20. Донцова Ю.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников на предприятиях цветной металлургии: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: дис. канд. экон. наук. Москва, 2018. 365 с.
21. Жалило Б. «Операция на душе» – изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. Воронеж: Научная книга, 2017. №1. С. 15–23.
22. Жолобов Ю.В. Формула управления: Практические рекомендации. Москва: Либерия – Бибенформ, 2015. 168 с.
23. Занковский А.Н. Организационная психология. Москва: МПСИ, 2017. 378 с.
24. Иванова С. В. Стимулирующий эффект корпоративной культуры. // Справочник кадровика. Москва: МЦФЭР, 2019. №11. 105 с.

25. Исламова С. День сурка или День фирмы? // Управление персоналом. Воронеж: Научная книга, 2016. № 20. С. 26–30.
26. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2018. 320 с.
27. Казиева Д.А. Повышение конкурентоспособности инновационно – активных предприятий на основе создания и применения ключевых компетенций: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: дис. канд. экон. наук. Москва, 2017. 379 с.
28. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2017. 236 с.
29. Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. Экономика организации: учебник. Москва: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2017. 336 с.
30. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. Москва: Дело, 2003. 352 с.
31. Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. Москва: Бератор, 2014. 384 с.
32. Крымчанинова М. Какого типа культура в Вашей организации // Корпоративная культура. Москва: ДеловаяПресса, 2016. №1. С. 22–27.
33. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства // Менеджмент в России и за рубежом. Москва: Финпресс, 2018. № 5. С. 23–27.
34. Лукашевич В.В. Основы менеджмента: учебное пособие для средних профессиональных учебных заведений. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 285 с.
35. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2016. 240 с.
36. Лукичёва Л.И. Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов. Москва: Омега-Л, 2013. 360 с.
37. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. Москва: Дело, 2012. 439 с.

38. Мазур И. И. Корпоративный менеджмент. Москва: Высшая школа, 2015. 345 с.
39. МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»: [сайт]. Абатское, 2012. URL: <http://miloserdie72.ru> (дата обращения: 13.01.2020).
40. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Москва: Финпресс, 2014. 445 с.
41. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2015. 648 с.
42. Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. Москва: КНОРУС, 2018. 512 с.
43. Михайленко М.А. Развитие корпоративной культуры персонала организации: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: автореферат дис. канд. экон. наук. Москва: Гос. ун-т управления, 2015. 25 с.
44. Носс В. Н., Носс И.Н. Психология управления персоналом предприятия: Профессиологический аспект. Москва: КСП+, 2017. 240 с.
45. Дэвис К., Ньюстром Дж. В. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2016. 448 с.
46. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ: по состоянию на 01.03.2020 г. Москва: Российская газета. 2018.
47. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. Москва: Альфа Пресс, 2016. 944 с.
48. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб.: Питер, 2017. 464 с.
49. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов. Москва: Высшая школа, 2016. 376 с.
50. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. Москва: Логос, 2016. 224 с.

51. Персикова Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России (сопоставительный анализ корпоративных культур в российских и иностранных организациях): специальность 24.00.01 Теория и история культуры: автореферат дис. канд. Культурологии. Москва: Изд-во МГУ, 2014. 20 с.
52. Пугачев В.П. Руководство персоналом: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2016. 416 с.
53. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. Москва: Школа Бизнеса МГУ, 2014. 189 с.
54. Родионова В.Н., Туровец О.Г. Теория организации: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2013. 128с.
55. Россинский В.И. Основы корпоративного управления: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2016. 252 с.
56. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика. Москва: ДеКА, 2014. 352 с.
57. Сергеев А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учебное пособие для студентов вузов. Москва: Академия, 2015. 288 с.
58. Скриптунова Е. Как выпускать внутрифирменную газету // Управление корпоративной культурой. Москва: Гребенников, 2015. №3. С. 33–36.
59. Слуцкий И. Корпоративная культура создается единомышленниками // Справочник по управлению персоналом. Москва: МЦФЭР, 2017. №10. С. 98–101.
60. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие. Москва: ИНФРА – М, 2015. 248с.
61. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2017. 352 с.
62. Столяренко Л.Д. Психология делового общения: учебник. Ростов н/Д.: Феникс, 2016. 416 с.

63. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. 638 с.
64. Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: автореферат дис. канд. экон. наук. М.: Изд-во МГУ, 2015. 25 с.
65. Черняховская Т. Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика. М.: Высш. образование, 2016. 743 с.
66. Шаталова Н.И. Организационная культура. СПб.: Питер, 2016. 213 с.
67. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / под ред. В.А. Спивака. СПб: Питер, 2012. 336 с.
68. Шеметов П. В. Теория организации: курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2014. – 176 с.
69. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. Москва: Деловая книга, 2018. 367 с.
70. Юткина Ю. Выбирайте «культурную корпорацию» // Личные деньги. Москва: Коммерсантъ, 2017. №7. С. 17–20.

Отчет о доходах и расходах МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»  
за 2017–2019 гг. (тыс. руб.)

Показатель	Код показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Доходы – всего в том числе:	010	35519	36055	31086
Доходы от оказания платных услуг (работ)	040	35000	35500	30582
Прочие доходы	100	519	555	504
Расходы – всего В том числе:	200	35421,3	35950,4	30696,7
Фонд оплаты труда персонала	100	20913,3	19679,9	14982,7
Взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников во внебюджетные фонды	119	6 273,99	5903,97	4494,81
Закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд	240	8136,71	10261,93	10829,89
Результат исполнения (дефицит/профицит)		97,7	104,6	389,3

АНКЕТА № 1  
определения уровня корпоративной культуры персонала  
МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

**Ваш пол (подчеркнуть)** Мужской Женский

**Ваш возраст (подчеркнуть)**

До 30 лет

От 30 до 45 лет

От 45 до 55 лет

Старше 55 лет

**Как давно Вы работаете в компании? (подчеркнуть)**

До 5 лет

От 5 до 7 лет

От 7 до 10 лет

Более 10 лет

*Пожалуйста, внимательно прочитайте все утверждения Анкеты и отметьте ответы, которые более всего соответствуют Вашей позиции к ним (помечайте галочкой).*

*Каждое утверждение оценивается по шкале, выражающей категоричность Вашего мнения.*

**Шкала для ответов:**

<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Абсолют но не согласен	Не согласен	Скорее не согласен, чем Согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен, чем не согласен	Согла- сен	Абсолютно согласен



Утверждения	Ваш вариант						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. На сегодняшний день я удовлетворен своей работой							
2. У меня есть необходимые возможности для повышения профессиональной квалификации							
3. Мой непосредственный руководитель поощряет творческий подход и самостоятельность подчиненных в принятии решений и в работе в целом							
4. Я понимаю, как оцениваются и оплачиваются результаты моей работы							
5. При текущем объеме работы у меня всегда остается время для решения личных вопросов во вне рабочее время							
6. Мое рабочее место удобно организовано и отвечает требованиям, необходимым для эффективной работы							
7. Я четко знаю и могу перечислить ценности, традиции и правила поведения, принятые в компании							
8. У меня есть возможности для карьерного роста в компании							
9. Мой непосредственный руководитель замечает и отмечает мои профессиональные достижения							
10. Планы моего профессионального и карьерного роста в ближайшие 2-3 года тесно связаны с работой в компании							
11. Я хорошо знаком с организационной культурой компании, воспринимаю и понимаю ее хорошо и стараюсь выполнять все требования к соблюдению и повышению культуры в компании							
12. Мне нравится выбранная миссия компании, и я готов ее исполнять							
13. Я хорошо отношусь к ритуалам, традициям, которые существуют в организации, и выполняю их							
14. Я доволен работой своих руководителей							
15. Я работаю с полной отдачей, выполняя свои обязанности							
16. Мой непосредственный руководитель ставит передо мной четкие задачи и обозначает приоритет в их решении							
17. Мы все – одна команда							
18. Я считаю себя ответственным за успехи и неудачи подразделения, где я работаю							
19. По результатам оценки моей работы руководитель формирует план моего дальнейшего обучения и развития карьеры							
20. Мне нравится коллектив компании и как он организован							

Утверждения	Ваш вариант						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
21. Я имею возможность участвовать в процессе принятия решений							
22. У меня возникает мало конфликтов на рабочем месте							
23. Уровень моей зарплаты стимулирует меня на достижение высоких результатов в деятельности компании							
24. Мне нравится, как мой непосредственный руководитель меня стимулирует и мотивирует к работе и достижению высокой деятельности компании							
25. Мне нравится, как мой руководитель относится ко всем подчиненным							
26. Мне нравится социальная политика компании, и я готов ее формировать и улучшать вместе с компанией							
27. Я всегда обладаю необходимой информацией для решения поставленных задач							
28. Я испытываю гордость за свою работу в компании и за компанию в целом							
29. Мой непосредственный руководитель старается, прислушивается к моим предложениям и обсуждает их со мной.							
30. Я регулярно получаю конструктивную обратную связь от руководителя и других моих сотрудников.							
31. Предлагаемый компанией набор компенсаций я считаю достаточным для обеспечения собственного социального благополучия своей семье							
32. Даже из предложений из другой компании я останусь работать в компании, где я сейчас работаю							
33. У нас культивируются разнообразные формы и методы информационной работы (деловые контакты, собрания и т. д.)							
34. В компании существует эффективная система обучения персонала							
35. При оценке результатов собственной работы для меня является важным не только мнение непосредственного руководителя, но и мнение коллег							
36. Существующая система материального и психологического стимулирования не вызывает нарекание с моей стороны и со стороны сотрудников							
37. Я знаю, куда и к кому я могу обратиться, чтобы получить информацию о происходящих организационных и кадровых изменениях компании							
38. Я достаточно получаю информацию о деятельности компании и о ее результатах							

Утверждения	Ваш вариант						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
39. При назначении на вышестоящие должности главными критериями являются профессионализм и обученность сотрудников							
40. В компании принимаются своевременные и эффективные решения							
41. Разумная инициатива у нас замечается и поощряется							
42. Вежливость, корректность и доброжелательность являются правилами в нашем взаимодействии с коллегами							
43. Направленность на выполнение задачи и достижения результатов у нас всячески поощряется							
44. Я четко знаю и могу перечислить мои обязанности в настоящей должности							

**Ключ:**

**88-132** – высокий результат. Культура организации имеет очень высокие показатели, корпоративная культура успешно развивается и совершенствуется. Есть некоторые проблемы, но они легко решаемы и руководству необходимо обратить на них внимание.

**44-88** – средний. Культура организации в целом неплохая, но в ней много недоработок. Корпоративную культуру необходимо улучшать. Нужно срочно решать проблемы, либо культура организации начнет идти или уже идет к деградации.

**0-44** – низкий результат. Культура организации имеет очень низкую степень, сотрудники учреждения не знают, что творится в учреждении, не могут ответить на многие вопросы, руководство учреждения не уделяет никакого внимания сотрудникам и формированию и развитию культуры в организации. Деятельность учреждения не предусматривает создание корпоративной культуры.

Ниже **0** – очень низкий результат, культура организации очень плохая или ее вообще нет.

*Примечание:* Максимальный балл (132) или результат близко к такому баллу, любой организации сложно достичь. Очень многие не могут добиться такого высокого результата.

## АНКЕТА № 2

определения уровня корпоративной культуры персонала  
МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

1. Как, по Вашему мнению, руководство организации справляется со своими обязанностями?

1	Отлично	
2	Хорошо	
3	Посредственно	
4	Плохо	
5	Затрудняюсь ответить	

2. Какая из фраз наиболее точно описывает Ваше участие в корпоративной жизни организации (корпоративных программах, мероприятиях и т.п.)?

Активно принимаю участие в жизни организации	
Участвую только в тех мероприятиях /проектах, которые мне интересны	
Участвую только в тех мероприятиях и проектах, которые мне доступны	
Почта нигде не участвую, мне это не интересно и не нужно	
Почти нигде не участвую, потому что мне это не доступно	
Затрудняюсь ответить	

3. Как Вы считаете, является ли справедливой система оплаты труда, принятая в организации?

- да

- нет

- затрудняюсь ответить

4. В каких корпоративных мероприятиях Вы участвовали в последний год?

Выберете не более 3-х вариантов ответа

	участие
День социального работника	
Новый год	
День рождения организации	
Конкурс профессионального мастерства	
Конкурс детских творческих работ	
Корпоративный КВН	
Не участвовал	

5. В какой степени Вы доверяете руководству организации?

1	Полностью доверяю	
2	В чем-то доверяю, в чем-то нет	
3	Не доверяю	
4	Затрудняюсь ответить, нет ответа	

6. С каким из утверждений Вы согласны в большей степени?

1	Сотрудники учреждения - это партнеры, вкладывающие свои способности и опыт в общее дело	
2	Сотрудники учреждения - это служащие, имеющие четкие права и обязанности	
3	Сотрудники учреждения - это рабочая сила, находящаяся в полном распоряжении начальника	
4	Затрудняюсь ответить, нет ответа	

7. По Вашему мнению, кодекс корпоративной этики организации...

1	Важен и нужен учреждению	
2	Я не уверен, что Кодекс нужен, и что от него будет реальная польза	
3	Я вообще не знаю про Кодекс корпоративной этики, затрудняюсь ответить	

8. Что наиболее важно лично для Вас в работе? Выберите не более 3-х вариантов

Уровень зарплаты	
Работа в дружном коллективе, теплые отношения между коллегами	
Возможность самореализации	
Защита от увольнения, гарантированное рабочее место	
Уважение со стороны коллег и руководства	
Хорошие условия труда, безопасность на производстве	
Социальные льготы (питание, мед.обслуживание и т.п.)	
Возможность повышать квалификацию, профессионально совершенствоваться	
Работа в крупной известной компании	
Возможность делать карьеру	
Работа без постоянных перегрузок, чрезмерной напряженности	
Возможность знать, связь целей компании в целом с целями моего предприятия и моими лично	

*Примечание:* обработка результатов анкеты представлена в виде качественного анализа.

Результаты анкеты №1  
определения уровня корпоративной культуры персонала  
МАУ «КЦСОН «Милосердие» Абатского района»

Респондент	Пол	Возраст	Балл
1.	Женский	24	24
2.	Женский	56	48
3.	Женский	32	41
4.	Мужской	29	81
5.	Женский	36	59
6.	Женский	56	61
7.	Мужской	48	48
8.	Женский	41	73
9.	Женский	27	91
10.	Женский	43	80
11.	Женский	47	60
12.	Мужской	54	55
13.	Женский	58	47
14.	Женский	34	44
15.	Мужской	31	59
16.	Женский	26	45
17.	Женский	38	64
18.	Женский	39	73
19.	Женский	58	89
20.	Женский	42	54
21.	Мужской	51	73
22.	Женский	40	56
23.	Женский	25	41
24.	Женский	41	57
25.	Мужской	53	79
26.	Женский	57	62
27.	Женский	44	39
28.	Женский	49	45
29.	Женский	43	43
30.	Женский	26	35
31.	Женский	42	59
32.	Мужской	38	84
33.	Женский	47	67
34.	Женский	56	71
35.	Женский	47	81
36.	Женский	37	84
37.	Женский	24	68
38.	Женский	34	74
39.	Женский	41	70
40.	Женский	27	107
41.	Женский	40	29
42.	Женский	29	46
43.	Женский	36	33
44.	Женский	32	94

45.	Мужской	59	87
46.	Женский	33	74
47.	Женский	28	87
48.	Мужской	55	70
49.	Женский	57	63
50.	Женский	44	50
51.	Женский	46	57
52.	Женский	28	48
53.	Женский	42	66
54.	Женский	29	77
55.	Мужской	53	60
56.	Женский	56	68
57.	Женский	45	55
58.	Женский	41	54
59.	Женский	29	88
60.	Мужской	39	69
Всего баллов:			3 766
Средний балл:			62,8

**КОДЕКС КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ**

Стандарт профессионального и служебного поведения работников Муниципального автономного учреждения  
«Комплексный центр социального обслуживания населения «Милосердие» Абатского района»

**Обращение директора МАУ "КЦСОН "Милосердие" Абатского района" О.В. Котиной.**

Социальное обслуживание населения сегодня является одним из самых востребованных направлений социальной политики. Труд социальных работников приносит многим людям поддержку, успокоение, а подчас и спасение.

Муниципальное автономное учреждение «Комплексный центр социального обслуживания населения» Абатского муниципального района является некоммерческой организацией, созданной в форме бюджетного учреждения социального обслуживания, осуществляющего на территории района организационную, практическую и координационную деятельность по оказанию социальных услуг гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Миссия МАУ «КЦСОН «Милосердие»»: предоставление социальных услуг гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Основными целями, стоящими перед нами являются:

1. Предоставление социальных услуг населению;
2. Разработка и апробирование инновационных методик и технологий в области социального обслуживания граждан;
3. Осуществление деятельности по оказанию помощи семьям и детям в решении социальных проблем.
4. Проведение комплексной социальной реабилитации несовершеннолетних и инвалидов.
5. Профилактика безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.

Основные задачи, которые мы должны выполнять:

10. Повышение эффективности и качества оказания социальных услуг гражданам пожилого возраста, семьям, инвалидам и несовершеннолетним, оказавшихся в трудной жизненной ситуации или в социально – опасном положении.
11. Разработка комплексных плановых мероприятий по организации социального обслуживания граждан, предупреждению снижения уровня их социальной защиты на территории Абатского района.
12. Профилактическая работа по предупреждению социального сиротства, безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.
13. Предоставление услуг по социальной реабилитации и адаптации инвалидов и детей – инвалидов, реализация индивидуальных программ реабилитации в части: социально – бытовой адаптации, социально – средовой ориентации, мероприятий по социально – психологической реабилитации, творческой реабилитации в условиях дневного пребывания.
14. Организация работы по совершенствованию качества надомного обслуживания.
15. Оказание практической помощи гражданам пожилого возраста, инвалидам, семьям с доходами ниже прожиточного минимума и нарушенными социальными контактами. Создание условий, способствующих физическому выживанию и сохранению их социальной активности
16. Развитие социальных услуг платежеспособному населению на платной основе.
17. Укрепление материально – технической базы МАУ «КЦСОН «Милосердие».



18. Анализ уровня социального обслуживания населения в районе, прогнозирование потребности в социальной помощи.

Главным профессиональным критерием современного работника учреждения социального обслуживания является способность к решению сложных проблем в условиях стремительно меняющейся действительности. От специалистов требуется не просто готовность к успешной деятельности, а готовность к деятельности в современных условиях динамичных изменений, как в мире изменений, так и общественной жизни.

Работать, стараясь всем миром защитить самую главную ценность на земле – человеческую жизнь – главная задача людей, выбравших для себя профессию социального работника.

Основной целью деятельности муниципального учреждения «Комплексный центр социального обслуживания населения» Абатского муниципального района является создание благоприятной социальной обстановки в учреждении - как базы повышения качества оказываемых услуг и развития новых форм социального обслуживания.

Основа успеха – командная работа всех сотрудников Центра, целеустремленность в достижении качества работы, профессионализм и ответственность.

В Кодексе корпоративной этики МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» описаны единые стандарты поведения, которых мы придерживаемся в своей работе. Они основаны на наших ценностях и принципах. Приверженность высоким этическим стандартам помогает нам сохранять и укреплять доверие в коллективе и в отношениях с внешними партнерами, обществом и государством.

Соблюдение принципов корпоративной этики укрепляет нашу репутацию сегодня и обеспечивает устойчивое развитие в будущем. Именно поэтому точное следование Кодексу корпоративной этики должно стать для нас высшим приоритетом. Я прошу вас внимательно изучить Кодекс и впоследствии в любой ситуации помнить о принятых нами высоких этических обязательствах.

С уважением,

Директор МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» О.В. Котина.

## **Раздел I. Общие положения**

1.1. Настоящий Кодекс корпоративной этики работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» (далее – Кодекс) разработан в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», Кодексом этики и служебного поведения работников органов управления социальной защиты населения и учреждений социального обслуживания, утвержденным приказом Минтруда России № 792 от 31.12.2013 и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

1.2. Кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми надлежит руководствоваться работникам МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское».

1.3. Гражданин Российской Федерации, поступающий на работу в МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское», обязан ознакомиться с положениями Кодекса и соблюдать их в процессе своей трудовой деятельности.

1.4. Каждый работник должен следовать положениям Кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от работника МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» поведения в отношении с ним в соответствии с положениями Кодекса.

1.5. Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» для повышения эффективности выполнения ими своей профессиональной деятельности, обеспечение единых норм поведения работников, а также содействие укреплению авторитета работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское», повышению доверия граждан к органам социальной защиты населения и учреждениям социального обслуживания.

1.6. Знание и соблюдение работником МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» положений Кодекса является одним из приоритетных критериев оценки качества его профессиональной деятельности и служебного поведения.

## **Раздел II. Основные обязанности, принципы и правила служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское»**

2.1. Основные принципы служебного поведения работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» являются основой поведения граждан Российской Федерации в связи с осуществлением ими профессиональных должностных обязанностей в социальной сфере.

2.2. Работники МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское», сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

- исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы по предоставлению населению мер социальной поддержки и оказанию социальных услуг;

- исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности работника учреждения социального обслуживания;

- осуществлять свою деятельность в пределах полномочий МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское»;

- не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и учреждениям, противодействовать и не подчиняться не отвечающим интересам клиентов влиянию отдельных должностных лиц и административному давлению;

- обеспечивать безопасность оказываемых социальных услуг для жизни и здоровья клиентов;

- исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

- соблюдать нейтральность, исключая возможность влияния на служебную деятельность решений политических партий, иных общественных объединений;
- соблюдать нормы служебной и профессиональной этики, правила делового поведения и общения;
- проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;
- проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям граждан различных национальностей и народностей России, учитывать их культурные особенности, вероисповедание, способствовать сохранению самобытности;
- защищать и поддерживать человеческое достоинство клиентов социальных служб, учитывать их индивидуальность, интересы и социальные потребности на основе построения толерантных отношений с ними;
- уважать права получателей социальных услуг, гарантировать им непосредственное участие в процессе принятия решений на основе предоставления полной информации, касающейся конкретного человека в конкретной ситуации;
- соблюдать конфиденциальность информации о получателе социальных услуг, касающейся условий его жизнедеятельности, личных качеств и проблем, принимать меры для обеспечения нераспространения полученных сведений доверительного характера;
- воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении должностных обязанностей работника учреждения социального обслуживания, а также не допускать конфликтных ситуаций, способных дискредитировать его деятельность;
- не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов и органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных и муниципальных служащих при решении вопросов личного характера;
- соблюдать установленные в государственном органе, органе местного самоуправления и учреждении социального обслуживания правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;
- уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское», а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;
- нести личную ответственность за результаты своей деятельности.

2.3. Работники МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации по вопросам социального обслуживания, нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, а также другие акты органа управления социальной защиты населения и учреждения социального обслуживания субъекта Российской Федерации.

2.4. Работники МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» обязаны противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о противодействии коррупции.

2.5. Работники МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское», осуществляющие взаимодействие с работниками других органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, должны быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в субъекте Российской Федерации благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

### **Раздел III. Этические правила служебного поведения работников**

3.1. В служебном поведении работнику необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

3.2. В служебном поведении работник воздерживается от:

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

- курение в служебных помещениях, при посещении клиентов на дому, во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

3.3. Работники призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

3.4. Работники должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

3.5. Работнику запрещается выносить за пределы Учреждения (его структурного подразделения) имущество, документы, предметы или материалы, принадлежащие этому Учреждению, без соответствующего на то разрешения.

3.6. Работник должен придерживаться речевых норм грамотности, основанной на использовании общепринятых правил русского языка. В речи работника неприемлемо употребление неуместных слов и речевых оборотов, резких и циничных выражений оскорбительного характера, ненормативной лексики.

3.7. Работник обязан соблюдать нормы делового этикета в общении с гражданами и другими работниками Учреждения при исполнении должностных обязанностей.

3.8. Работник не должен отвечать на оскорбления, обвинения или критику встречными обвинениями, оскорблениями, критикой или иными проявлениями агрессии, унижающими честь и достоинство человека.

3.9. Работник должен стремиться в любой ситуации сохранять личное достоинство, быть образцом поведения, добропорядочности и честности во всех сферах общественной жизни.

### **Раздел IV. Этические правила служебного поведения руководителя**

4.1. Руководитель должен быть личным примером владения и использования правил и принципов Кодекса. В служебном поведении руководитель воздерживается от:

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

- принятия пищи, курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами, в том числе коллегами, подчинёнными, законными представителями.

4.2. Руководитель призван способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

4.3. Руководитель должен быть вежливым, доброжелательным, корректным, внимательным и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами, подчинёнными, законными представителями

Руководитель справедливо и объективно оценивает работу подчинённых, не допуская завышенного или заниженного оценочного суждения.

4.4. Руководитель стремится к продуктивному и конструктивному взаимодействию с подчинёнными, взаимоотношения между руководителем и работниками основываются на принципах коллегиальности, партнёрства и уважения. Руководитель защищает не только свой авторитет, но и авторитет подчинённых, коллег.

## **Раздел V. Внешний вид и рабочее место**

5.1. Работникам надлежит иметь безупречный внешний вид, соответствующий имиджу и репутации МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское». Внешний вид сотрудников должен соответствовать деловой атмосфере Учреждения.

5.2. Каждый работник должен выглядеть аккуратным, с причёсанными волосами. Одежда работников МАУ «КЦСОН «Милосердие» в с. Абатское» должна быть выглаженной и опрятной.

5.3. Цветовые решения в одежде должны соответствовать классическому деловому стилю; исключаются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота. Вся обувь и одежда, в которой сотрудники появляются в Учреждении, должна быть чистой и ухоженной.

5.4. Женщины носят классическую элегантную одежду: пиджаки, блузки, водолазки, кофты, юбки, жакеты, платья, брюки. Юбки и платья не слишком короткие (не короче 10 см выше колена). Не допускается появление на рабочем месте в одежде экстравагантного и вызывающего стиля (яркие цвета и рисунки, ткани с блеском, глубокое декольте, прозрачные ткани, оголение живота, плеч, спины, татуировки и пирсинг на открытых участках тела и т.п.) Основным принцип при выборе украшений и аксессуаров - умеренность.

5.5. Использование декоративной косметики в рабочее время должно быть ограничено неярким дневным макияжем. Маникюр не должен затруднять работу с документами и компьютерами, выполнять другие производственные обязанности.

5.6. Мужчины должны быть выбриты либо иметь аккуратно подстриженные усы/бороду; Одежда: костюмы (брюки, пиджак, рубашки, сорочки, жилеты, галстуки) традиционных цветов (чёрный, темно-синий, серый, коричневый и т.д.). Допускаются свободные джемпера, свитера, однотонные или с неярким рисунком, без надписей. Рубашки и сорочки спокойных расцветок, с умеренной отделкой. В особенно жаркую погоду допустимо ношение рубашки с короткими рукавами спокойной расцветки без пиджака.

5.7. С целью создания стиля делового общения между коллегами по работе сотрудниками учреждения и гражданами, получающими социальные услуги, работники обязаны иметь при себе бейдж с указанием наименования организации, должности, фамилии, имени, и отчества.

5.8. Техническому персоналу, работа которого связана с техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, здания, а также с уборкой помещений предоставляется униформа.

5.9. Каждый работник должен поддерживать чистоту и порядок на своём рабочем месте и следить за порядком в Учреждении.

5.10. На рабочем месте запрещено играть в компьютерные игры и иные игры и заниматься посторонними делами, не связанными с использованием должностных и служебных обязанностей.

5.11. Работники Учреждения обязаны использовать офисную технику бережно и аккуратно, исключительно в целях исполнения должностных обязанностей.

5.12. Перед уходом в отпуск или убытием в служебную командировку работник Учреждения обязан оставить в надлежащем виде рабочее место, средства оргтехники и другие материальные ценности, находящиеся в его распоряжении, передать неисполненные

документы непосредственному руководителю для принятия решения о поручении их другому исполнителю.

#### **Раздел VI. Ответственность работника**

12.1. Знание и соблюдение работниками учреждения Кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и поведения во время исполнения должностных обязанностей.

12.2. В случае несоблюдения правил и процедур, установленных настоящим Кодексом, должностные лица и работники несут дисциплинарную, материальную и иную предусмотренную законодательством РФ ответственность.

12.3. Соблюдение работниками Учреждения положений Кодекса учитывается при проведении аттестации в целях определения соответствия замещаемой должности, а также при поощрении или применении дисциплинарных взысканий.

12.4. За нарушение положений Кодекса к работнику могут быть применены меры морального воздействия в виде устного замечания, предупреждения о недопустимости неэтичного поведения, требования о публичном извинении и другие, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - меры юридической ответственности.

#### **Раздел VII. Заключение**

Принимая Кодекс, Учреждение подтверждает своё стремление к высокому уровню корпоративной культуры, обязуется соблюдать его положения, внедрять и применять их в повседневной деятельности.