

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление
Кафедра управления сельскохозяйственным производством

Допустить к защите
И.о. зав. кафедрой

_____ Савушкина Л.Н.

«27» ноября 2017г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности в
органах государственного управления
(наименование темы ВКР)

Обучающийся: Галиева Лигия Рузалевна

Руководитель: Савушкина Луиза Низамовна
доцент

Рецензент: Гайнутдинов Ильгизар Гильмутдинович
доцент

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Примечание
	Введение	11.10.2015	Выполнено
1	Теоритико-методологические основы изучения корпоративной культуры государственной гражданской службы		
1.1	Корпоративная культура как феномен в системе управления	08.11.2015-15.12.2015	выполнено
1.2	Факторы и условия влияющие на формирование корпоративной культуры гражданских служащих	16.01.2016-28.02.2016	выполнено
2	Анализ состояния и возможности корпоративной культуры в качестве фактора управления в госслужбе		
2.1	Характеристика актуального состояния корпоративной культуры государственной гражданской службы на примере МСХиП РТ	05.05.2016-31.06.2016	выполнено
2.2	Анализ практик реализации потенциала корпоративной культуры в управлении госслужащих	01.09.2016-30.11.2016	выполнено
3	Основные реализации потенциала корпоративной культуры государственной гражданской службы		
3.1	Рекомендации по внедрению инновационной корпоративной культуры	01.02.2017-30.04.2017	выполнено
3.2	Оценка управления с использованием ресурс корпоративной культуры	05.05.2017-27.06.2017	выполнено
	Выводы и предложения. Оформление работы.	15.10.2017-15.11.2017	выполнено

Обучающийся

Галиева Л.Р.

Руководитель

Савушкина Л. Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДОЛГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ	10
Корпоративная культура как феномен в системе управления.....	10
Факторы и условия влияющие на формирование корпоративной культуры гражданских служащих	17
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КАЧЕСТВЕ ФАКТОРА УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ	28
Характеристика актуального состояния корпоративной культуры государственной гражданской службы на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан	28
Анализ практик реализации потенциала корпоративной культуры в управлении государственными гражданскими служащими.....	42
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ	51
Рекомендации по внедрению инновационной корпоративной культуры.....	51
Оценка управления с использованием ресурс корпоративной культуры.....	54
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ....	

ВВЕДЕНИЕ

Современное динамично меняющееся общество вызывает необходимость повышения эффективности социального управления. Государственная гражданская служба, являясь одним из важнейших социальных институтов, нуждается в постоянном повышении качества управления.

Как показывает зарубежный и отечественный опыт, резерв для развития имеется именно в человеческих возможностях и управлении корпоративными отношениями. Основой для управления человеческими отношениями является корпоративная (организационная) культура, предлагающая и транслирующая членам корпорации ценности, цели, философию, модели поведения, нормы, которые отражаются в их повседневной деятельности и акцентах внимания.

В этой связи, актуальность исследования обусловлена следующим:

1. Запросом общества на качество государственного управления. Это проявляется в негативном отношении общественности к государственным служащим, в невысоком уровне доверия и одобрения деятельности государственных институтов, а также качества предоставления государственных услуг.
2. Современная система государственной службы представляется недостаточно динамичной и адаптивной к изменяющимся запросам общества, что требует поиска инновационных подходов по повышению качества управления ею. А это значит, что именно государственные служащие не только должны воспринимать эти подходы, но и быть носителями и субъектами инновационного развития. Для этого необходимо, чтобы ценности инновационного развития стали частью корпоративной культуры госслужащих,

осознавались и принимались ими не только формально, но и реализовывались в практической деятельности.

3. Предпринимаемые меры по противодействию существующих в государственном управлении негативных явлений (коррупция, чрезмерный бюрократизм, недостаточный уровень нравственности, непрофессионализм и др.), не дают в полной мере должного эффекта для повышения авторитета и доверия граждан к государственным служащим. Это ставит перед управленческой наукой задачи по выявлению путей формирования новых отношений среди госслужащих, призванных устранять социальные предпосылки проявления таких явлений.
4. Управление любой сложной социальной системой требует знаний о состоянии и характеристиках этой системы. Государственная служба России как механизм государственного управления и сложная система находится в стадии формирования. Не все ее сильные стороны исследованы и задействованы в интересах повышения ее качества. Это относится и к её корпоративной культуре, потенциалу её воздействия на систему отношений между субъектами и объектами управления в госслужбе и, прежде всего, в государственной гражданской службе.
5. Для системной реализации управленческого потенциала корпоративной культуры в настоящее время отсутствует необходимый научно-методический, нормативно-правовой контекст, равно как и уровень владения корпоративной культурой управленческими кадрами, которые позволяли бы существенным образом изменить отношения и понимание роли корпоративной культуры государственной гражданской службы в повышении качества государственного управления в современных динамичных условиях.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Исследуемая проблема находится в русле более широкой тематики - исследований феномена корпоративной культуры.

Объект: государственные гражданские служащие Российской Федерации как корпоративное сообщество и носители корпоративной культуры.

Предмет: корпоративная культура как фактор управления в органах государственного управления.

Цель исследования: выявить возможности реализации управленческого потенциала корпоративной культуры в органах государственного управления.

Задачи исследования:

- 1) изучить корпоративную культуру как феномен в системе управления, её структуру и типологию;
- 2) выявить факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры в органах государственного управления;
- 3) рассмотреть условия формирования корпоративной культуры в органах государственного управления;
- 4) определить характеристики актуального состояния корпоративной культуры государственной гражданской службой и возможные направления её развития;
- 5) осуществить анализ практик реализации управленческого потенциала корпоративной культуры в государственной гражданской службе;
- 6) выявить основные направления реализации потенциала корпоративной культуры государственной гражданской службы.

В работе использованы количественные и качественные методы: массовый опрос, экспертный опрос, включенное наблюдение, анализ статистических данных и вторичный анализ результатов исследования, контент-анализ работ авторов, исследующих корпоративную культуру, организационную культуру и государственную гражданскую службу.

Научная новизна результатов исследования состоит в следующем:

- Представлена авторская модель корпоративной культуры;
- Изучены социальные условия формирования корпоративной культуры государственной гражданской службы и её проявления. А также, выделены группы факторов, воздействующих на её формирование в целом, и через воздействие на отдельные её компоненты. Основными из них являются: политика государства, престиж госслужбы, ценностная система социума, профессиональная мотивация госслужащих, уровень и вектор социального самочувствия, система ценностей и норм, поведенческих установок госслужащих как социально-профессиональной группы, этические и нравственные нормы госслужащих и социума в целом, и другие.
- Сконструирована эмпирическая модель состояния корпоративной культуры государственной гражданской службы, выявлены ее основные характеристики, проблемы и возможные варианты развития, как по общим векторам развития, так и по отдельным группам элементов. Основными группами критериев оценки текущего состояния и рекомендованного, являлись «стиль лидерства», «важнейшие характеристики», «управление служащими», «связующая сущность», «стратегические цели», «критерии успеха». Наибольшие расхождения между предпочтительной и эмпирической моделями культур наблюдаются по параметрам: «важнейшие характеристики культуры», «связующая сущность организации», «стратегические цели», «критерии успеха». Максимальное совпадение предпочтительной и

эмпирической моделей культур фиксируется по параметрам «стиль лидерства» и «управление служащими».

- Выявлено расхождение между «формальной» и «неформальной» (включая «внеформальную») корпоративной культурой гражданской службы. Смысл расхождения состоит в том, что заявляемые ценности не всегда реально поддерживаются госслужащими, а также часто не отражаются в их практической деятельности. Особенно этот разрыв проявляется среди руководителей высшего звена.

- Выделены ключевые характеристики новой, рекомендуемой, корпоративной культуры. Корпоративная культура государственной гражданской службы должна:

- 1) быть сильной;
- 2) иметь инновационную ориентацию;
- 3) своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям;
- 4) являться открытой и публичной, что включает создание развитой системы каналов обратной связи между служащими различного уровня и общественностью;
- 5) развиваться гармонично, что предполагает задействование потенциала всех подсистем корпоративной культуры для достижения целей и выполнения задач, стоящих перед госслужащими.

- Разработаны и научно обоснованы основные направления реализации потенциала корпоративной культуры государственной гражданской службы, предполагающей задействование всех подсистем корпоративной культуры и групп её элементов, с целью формирования новой корпоративной культуры. Среди ключевых направлений реализации потенциала корпоративной культуры:

1) организационно-управленческая подсистема:

- снижение уровня бюрократизма за счет формирования инновационно-ориентированной корпоративной культуры и повышения уровня доверия между госслужащими;
- совершенствование системы оценки работы госслужащих;
- учет корпоративной культуры при отборе кандидатов и приеме на госслужбу; совершенствование системы адаптации госслужащих;
- повышение внимания руководителей к целенаправленному формированию корпоративной культуры;
- развитие таких практик, как соревнования и наставничество; интеграция корпоративной культуры и системы материального стимулирования (социальная поддержка, денежные поощрения, внедрения дифференцированной системы оплаты, в зависимости от компетенций госслужащего);

2) ценностно-символическая: более широкое применение символов госслужбы;

3) транзактно-коммуникативная подсистема корпоративной культуры (совершенствование практик делегирования, работа в проектных группах, развитие системы обратной связи, повышение уровня доверия, совершенствование информационно-коммуникационной среды - создание внутренних веб-сайтов и информатизация процессов)

4) нормативно-правовая подсистема: развитие регламентации, внедрение реально работающего этического или корпоративного кодекса госслужащих, а также другие.

Теоретическая значимость диссертации состоит в получении новых и приращении имеющихся научных знаний в тех разделах, которые связаны с изучением корпоративной культуры как фактора, оказывающего влияние на развитие государственной гражданской службы.

Научно-практическое значение диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов и выводов:

1) в дальнейшем исследовании проблем корпоративной культуры, не только госслужбы;

2) в целях подготовки и реализации соответствующих программ эмпирических исследований;

3) результаты данного научного исследования могут использоваться при разработке перспективных государственных и региональных программ социально-экономического развития;

4) при организации и проведении комплекса государственных, региональных и муниципальных мер по регулированию проблем адаптации и профессиональной мотивации, поступающих на государственную службу;

5) в исследовании сфер управления социальными процессами в различных организациях и предприятиях;

Научные выводы и представленные рекомендации могут служить концептуальной основой для формирования благоприятных социально-психологических условий профессиональной деятельности государственного служащего, совершенствования инновационных механизмов развития социальной подсистемы госслужбы.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, которые включают шесть параграфов, заключения, списка использованных источников и литературы, а также приложений. Библиографический список составляет источников, в том числе зарубежных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративная культура как феномен в системе управления Для раскрытия сущности функций корпоративной культуры в системе управления необходимо обратиться к раскрытию таких понятий как «организация», «корпорация», «доверие», «корпоративная культура», «организационная культура», «централизация» и «децентрализация». В работе мы определим специфические уровни, которые в общей методологической управлении занимают корпоративная и организационная культура, а также выделим подсистемы и элементы, из которых состоит корпоративная культура.

Корпорация - форма организации человеческого сообщества, обладающая специфическими признаками. Характеристиками корпорации выступают миссия и общие цели. Различные классификации корпораций позволяют выделить в целом публичные, полупубличные, предпринимательские и непредпринимательские корпорации. Корпоративное сообщество «государственная гражданская служба» относится скорее к публичному типу корпораций. Выделяют также традиционную и современную корпорации, в соответствии с чем исследуемый нами тип корпорации можно отнести к современной.

Отметим, что государственная гражданская служба представлена рядом отдельных организаций, которые имеют общие основы и признаки, позволяющие называть их единой корпорацией. Среди них: общий нормативно-правовой статус, единые требования к прохождению государственной службы, стратегические цели и задачи, а также наличие самоидентификации госслужащих, схожих ценностей, норм поведения.

Значительное влияние на процесс формирования корпоративной культуры оказывают нормативные правила и установки, закрепляющие предсказуемость повседневной жизни корпорации и взаимодействия между госслужащими.

Правила укрепляют моральную основу доверительных отношений в организации. Вместе с тем излишне регламентированное нормативное регулирование осложняет формирование.

Высокоразвитая корпоративная культура позволяет управляющему руководить через нормы и ценности, оперативнее осуществлять принятие решений, предлагает четкие стандарты качества, облегчает комплексное понимание происходящего в коллективе.

Рассмотрение феномена корпоративной культуры в рамках организации (корпорации) выводит нас на изучение организации (корпорации) как методологической проблемы. Комплексное рассмотрение организации и управления целесообразно осуществить с позиций системного подхода.

Предпочтительно в рамках системного подхода рассмотреть корпоративную культуру через управленческий вектор, в рамках которого она направлена как на координацию и обеспечение деятельности участников совместной деятельности, так и на координацию всей деятельности, в особенности управления социальной организации, социального института, всей системы в целом.

Организация - это 1) процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи; 2) форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация, корпорация).

Специфика российских трудовых отношений проецируется и на служебные отношения в систему госслужбы, являющейся ещё более централизованной, чем другие организации.

Для эффективной и своевременной адаптации любой структуры, а тем более системы госслужбы, невозможно без развития децентрализованного управления, имеющей в основе принципы делегирования и базирующейся на доверии, что обуславливается формированием соответствующего типа корпоративной культуры.

Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять ему, стремления осуществлять общий контроль. Делегирование полномочий - это не способ уйти от ответственности. В случае с государственно гражданские службы это - форма разделения управленческой функции, позволяющая добиться её эффективности и повысить уровень корпоративной культуры. Так же отмечают необходимость контроля деятельности госслужбы не только «сверху», но и «снизу».

Доверие является возникающим у членов сообщества ожиданием того, что другие его члены будут вести предсказуемо, честно и внимательно относясь к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами. Таким образом, доверие, выступающее необходимой предпосылкой КК, возникает в коллективе как выражение ожиданий честного поведения и взаимодействия на основе общих ценностей, норм, традиций. Члены корпорации вступают тем самым в многосторонние доверительные отношения.

Корпоративная культура - это культура больших организаций. Она включает в себя множество организационных субкультур, характерных для

подразделений корпораций. Она оказывается эффективной, если сохраняет единство многообразия в корпорации.

Корпоративная культура с основой на доверительных отношениях и высоким уровнем адаптивности - это высший уровень её развития, проявляющийся в активной роли смысловых систем, определяющих добровольное принятие ценностей, целей, миссии, традиций, норм и правил организации, регулирующих поведение, деятельность, общение и отношения её носителей. Корпоративная культура формируется на основе системы ценностей социального партнерства и социально-этической ответственности, поддерживаемых обществом и сообществом корпорации, определяющих их поведение, характер деятельности и управления.

Возможность использования многообразия подходов применению понятий по отношению к культуре организаций как синонимов обусловлена тем, что они имеют одну общую основу - отношение к труду и управлению и оцениваются нами как основные факторы формирования корпоративной культуры.

Корпоративная культура имеет синтетический характер. Она возникает на пересечении различных видов культур: организационной, профессиональной, экономической, общенациональной и других.

Корпоративизм, являющийся альтернативой индивидуализму и идеям классовой борьбы, необходимо отличать от корпоративной культуры. Он выступает формой корпоративных отношений, ориентированной на согласование групп интересов и достижение сотрудничества, социального партнерства.

Ключевым отличием корпоративной культуры от организационной культуры является внешняя заданная система ценностей, норм и правил, нацеленных на повышение результативности организации. Таким образом, корпоративная культура - это инструмент управления, который при помощи

внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленный на повышение результативности организации.

Понятие «корпоративная культура»- это система норм и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками (в госслужбе - служащими) организации, отражающих её особенность и восприятие себя и других в социальной среде, служащих основанием для самоорганизации этой системы. Корпоративная культура проецируется через культуру личности каждого члена корпорации. Следовательно, носителями корпоративной культуры являются сами члены коллектива.

Итак, в широком смысле корпоративная культура - системное явление, которое представляет собой комплекс присущих участникам корпоративного сообщества ценностей, представлений и понятий, поведенческих норм и символов, определяемых спецификой профессиональной деятельности. Корпоративная культура в узком смысле - это общие ценности, верования и убеждения, которые принимаются всеми или почти всеми сотрудниками организации.

Основными функциями корпоративной культуры являются: формирование стратегии поведения, среды общения, мотивации деятельности, а также - обеспечение действия «социального лифта», самоуправление и саморегулирование.

Система организации корпоративной культуры - это совокупность сложившихся подсистем, определенным образом взаимодействующих между собой и формирующих индивидуальность организации во внутренней и внешней среде.

При рассмотрении деятельности современных организаций можно выделить четыре уровня развития корпоративной культуры: стихийный, фрагментарный, формирующийся, зрелый:

- стихийный уровень предполагает спонтанное формирование корпоративной культуры;
- фрагментарный - наличие декларируемых целей и норм, не имеющих системных мер по поддержке и совпадения между собой;
- формирующийся - когда цели, ценности и нормы не только декларируются, но и поддерживаются соответствующими мероприятиями, а основная функция корпоративной культуры - идентификация личных и коллективных устремлений, что делает работу осмысленной, приносит моральное удовлетворение работникам от того, что они являются частью организации;
- зрелый уровень корпоративной культуры предполагает уже реализуемую стратегию, приводящую к осознанию всеми работниками миссии, позитивный имидж корпорации, доверие и удовлетворенность трудом, проявление социальной ответственности и солидарности.

Принято считать, что главными элементами корпоративной культуры являются: набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации, человеческий фактор, лояльность работника к организации.

Базисом современной корпоративной культуры являются ценности организации, порождающие девизы, лозунги, символы, ритуалы социального действия, организацию мероприятий, производство мифов, легенд и героев. На смену прежнему жесткому иерархическому устройству корпораций должна прийти новая культура управления на доверительной основе. Передача опыта, ценностей и практик от одних членов корпорации другим невозможна без достаточного уровня доверия.

В структуре корпоративной культуры государственной гражданской службы целесообразно выделить следующие взаимосвязанные и пересекающиеся подсистемы:

- 1) организационно-управленческая (вертикаль управления, преобладающий стиль управления и развитость лидерства, управленческие эталоны и образцы, практики делегирования полномочий, структура и распределение функций в организации)
- 2) транзактно-коммуникативная (стиль и принципы выстраивания коммуникаций между членами организации и с внешним окружением, эталонные представления об эффективной коммуникационной системе, речевые обороты и особенности)
- 3) нормативно-правовая (регламенты и нормы деятельности, поведения, взаимодействия внутри структуры и с внешним окружением)
- 4) артефактная (материализованная среда общения, включая форму одежды, архитектуру, дизайн помещений, символику и т.п., которые во многом являются выражением современных и исторически существовавших в организации ценностей)
- 5) ценностно-символическая (символы и смыслы межличностных коммуникаций) (рис. 1.1).

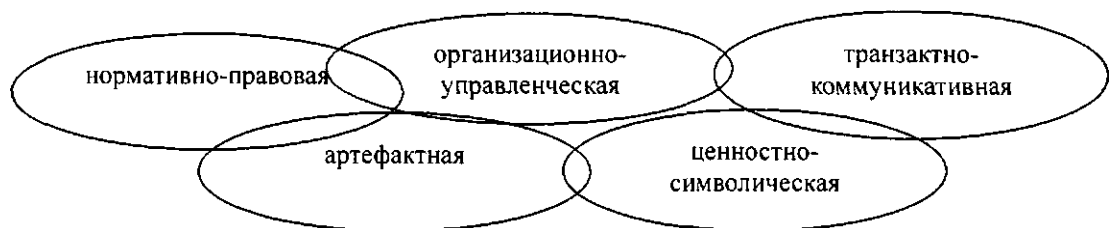


Рис. 1.1. Подсистемы корпоративной культуры

Каждая из выделенных подсистем может быть задействована для управления в государственной гражданской службе.

В последнее время корпоративная культура стала активнее рассматриваться как форма организации служащих в системе социального

управления корпорацией. С другой стороны специалисты также заявляют о необходимости отношения государственной службы к гражданам как к субъекту, а не послушному объекту управления, контроля над деятельностью не только «сверху», но и «снизу».

При рассмотрении с позиции управления, корпоративная культура государственной гражданской службы это культура корпоративного сообщества гражданских служащих, представляющая собой систему взаимосвязанных компонентов (подсистем) и элементов, способных оказывать влияние на деятельность госслужащих, которые формируются как под влиянием объективных условий, так и под воздействием субъективных факторов. То есть, корпоративная культура - это совокупность подсистем, через которые может осуществляться социальное управление, когда субъект управления, воздействуя на данные подсистемы, факторы и социальные условия, формирует такую корпоративную культуру, которая в наибольшей степени отвечает управленческим целям и задачам.

Факторы и условия влияющие на формирование корпоративной культуры гражданских служащих

По результатам исследований специалистов выявлено более 40 параметров корпоративной культуры, оказывающих влияние на эффективность развития корпорации, то есть факторов управленческого воздействия, осуществляемых через корпоративную культуру. Сгруппировав сходные по смыслу факторы, были выделены 20 укрупненных факторов корпоративной культуры, влияющих на эффективность организационного развития. Среди них есть несколько групп факторов: ценностной среды (миссия, видение, имидж); отношений в коллективе (стиль руководства, организованность и согласованность действий); материального (денежного/не денежного) стимулирования (система вознаграждения,

социальный пакет); внутренней мотивации (возможность самореализации, возможность повышения квалификации) и некоторые другие группы факторов.

На возможность изменения культуры оказывают влияние такие факторы как смена руководства, организационный кризис, этапы жизненного цикла организации, возраст и другие параметры организации, уровень культуры, наличие субкультур.

Рассматривая комплекс факторов, способствующих формированию корпоративной культуры, предлагаем контекстуально выделить следующие основные компоненты :

1. Объективные условия (внешняя среда):

- политика государства в отношении государственной гражданской службы и ее конкретные проявления: экономическая, нормативно-творческая, информационная, финансовая (система оплаты труда), кадровая, антикоррупционная, имиджевая политика государства;

- престиж государственной гражданской службы в обществе;

- система господствующих ценностей и установок поведения в социуме и в среде государственно гражданской службы (патернализм/индивидуализм; социальная активность/социальная пассивность; демократизм/авторитаризм; открытость/закрытость к развитию социального партнерства, системы «обратной связи» с населением, т. д.).

2. Субъективные факторы:

- профессиональная мотивация госслужащих;

- уровень и вектор социального самочувствия государственных гражданских служащих как социально-профессиональной группы (степень уверенности, ощущение стабильности, т. д.);

- систему ценностей и норм, поведенческих установок госслужащих;
- этические и нравственные нормы госслужащих.

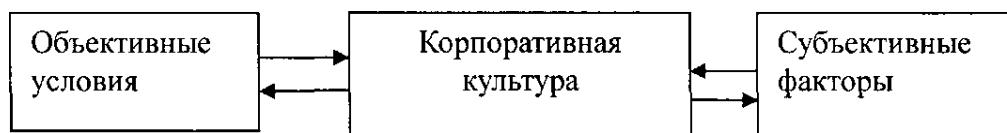


Рис. 1.2. Объективные условия и субъективные факторы развития корпоративной культуры государственной гражданской службы

Помимо прочего, решающее влияние на деятельность корпорации и формирование с её помощью корпоративная культур имеет внешний контекст (социальные условия). В первую очередь это общая культура современного российского общества. В последнее время характерными чертами российской жизни во многом становятся социальная апатия, коррупция, потеря идеалов, ценностей (аномия), доверия - всего, что составляет основу социального капитала. Так, и ограниченные возможности достижения благополучия деформируют представления о справедливости. «Отсутствие интереса к будущему, краткосрочность целей, недолговременный и поверхностный характер социальных связей, межличностных отношений, одиночество, солипсизм и апатия» - черты, как утверждают специалисты, все в большей степени свойственные россиянам.

Так, по результатам исследований К.О. Магомедова, проведенных еще в 2003 г., представители государственной гражданской службы оценили влияние принятия новых федеральных законов «О системе государственной службы Российской Федерации» и «О государственной гражданской службе Российской Федерации» на общее состояние государственной гражданской службы. При этом лишь 3,1% госслужащих и 8,3% экспертов высказались, что в результате принятия этих законов произошли значительные изменения к лучшему.

Корпоративная культура является системным инструментом опосредованного управления организационным поведением и, соответственно, его эффективностью. Она определяется как системообразующий фактор, влияющий на эффективность организационного поведения сотрудников.

Возможности реализации управленческого потенциала корпоративной культуры рассматривается в различных аспектах. При структурном анализе выделяют два важнейших вида компонентов, влияющие на систему управления в целом: «управленческий потенциал и потенциал организационного климата». Первый представляет собой «совокупность принципов, типов, методов, приемов, способов управления деятельностью компанией, ее подразделениями, филиалами и представительствами». Элементы управленческого потенциала: личностные характеристики руководителей; уровень их квалификации; принципы распределения функций и полномочий в системе управления; информационная обеспеченность процессов разработки и принятия решений; система организационных коммуникаций и обмена информацией.

Таким образом, управленческий потенциал корпоративной культуры заключается в возможности оказания влияния через создание корпоративной культуры (на всех ранее выделенных уровнях и по каждой из подсистем корпоративной культуры) стимулирующей, поддерживающей или препятствующей тому или иному поведению госслужащих. Это влияние подразумевает воздействие напрямую или косвенно как на деятельность каждого государственного гражданского служащего в отдельности, министерства, ведомства и подразделения, так и на всю государственную гражданскую службу. Данное влияние может оказываться как напрямую, так и через воздействия на факторы, влияющие на корпоративную культуру через выделенные ранее подсистемы.

Другим видом потенциала корпоративной культуры является потенциал организационного климата, который, по определению специалистов, есть «общее ощущение единства и взаимопонимания, создающееся и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящей, в том числе, и от стиля руководства организации».

Именно сильная корпоративная культура может оказать содействие достижению гармонии между этими двумя направлениями развития. Ведь корпоративная культура на уровне ценностей и норм формального или неформального характера способна закрепить ценности открытости государственной власти и значение диалога с общественностью, а также высокую восприимчивость к инновациям и адаптивность к изменяющимся условиям. Одновременно корпоративная культура может предложить своим членам ощущение их особенности и значимости, но, не подкрепляя "защищающийся" (закрытый) тип отношения к внешнему окружению, а поддерживая конструктивные ценности и практики, способствующие эффективной деятельности.

Данные процессы обусловлены взаимными интеракциями в коммуникационном пространстве. При этом социальное взаимодействие трактуется как система взаимообусловленных действий, связанных циклической зависимостью, при которой действие одного субъекта служит одновременно и причиной и следствием ответных действий других субъектов. Социальное изменение при этом понимается как процесс проявления новых черт и элементов в структурах социальных взаимоотношений.

Поскольку корпоративная культура - это форма адаптации организации и объединения работников (служащих) к условиям внешней и внутренней

среды, то необходимо рассмотреть взаимосвязь с ними через подходы управления социально-трудовыми и служебными отношениями. Наличие возможностей управлять корпоративной культурой и наиболее длительное сохранение этих возможностей является залогом успеха всей деятельности корпорации.

В системе управления трудовыми (в случае госслужбы - служебными) отношениями выделим несколько групп функций КК: социальные, экономические, политические, управленческие. Они включают в себя: коммуникативную, ценностнообразующую, легитимирующую, деятельностьную, персонифицирующую, идентифицирующую, интегративную, познавательную, мотивирующую, мобилизационную, нормативно-регулятивную, стабилизирующую, информационную, доверительную, и инновационную, которой в работе уделяется особое внимание. Этот набор является условным и предполагает дополнения.

К критериям оценки «силы» корпоративной культуры необходимо отнести развитие социальных смыслов и символов; формирование позитивного социально-психологического климата; степень удовлетворённости сотрудников (служащих); характер взаимоотношений между руководством и подчиненными; время проведения управленческих воздействий и их адекватность; уровень социальной стабильности; результативность социального контроля; способность системы управления к самоорганизации; делегирование управленческих полномочий.

При исследовании компонентов корпоративной культуре выделены два блока элементов социально-трудовых отношений: мотивирующие (стабильность, уровень оплаты труда, имидж сотрудника (служащего) организации, система льгот, коллектив, карьерные перспективы, возможность приобретения новых знаний) и демотивирующие (интенсивность труда, требования к соблюдению дисциплины, высокая

ответственность за результаты работы, отсутствие гарантий занятости, недостаток полномочий, отсутствие свободного времени).

Ключевыми индикаторами эффективности корпоративной культуры в процессе воздействия на социально-трудовые (в случае госслужбы - на служебные) отношения являются уровень доверия, удовлетворенности и соответствия декларируемого и реального: доверие к корпорации со стороны служащих (и доверие между ними); уровень доверия к государству и власти (и корпорации как элементу государства) со стороны общества; удовлетворенность служащих своей работой; осознание выполняемой миссии; соответствие между декларируемыми и неформальными (реальными) целями, задачами, ценностями.

Для корпоративной культуры доверие является:

- 1) результатом социального действия;
- 2) одним из условий социального обмена;
- 3) структурным компонентом социального капитала корпорации;
- 4) принципом конструирования корпоративной культуры.

Воздействие корпоративной культуры на социально-трудовые и служебные отношения предполагает управление изменчивостью. Корпоративная культура государственной гражданской службы - не только результат взаимодействия с окружающим миром, но и продукт межличностных отношений внутри корпорации, её уровней и звеньев.

Итак, при рассмотрении корпоративной культуры в аспекте её взаимосвязи с внешней и внутренней средой, установлено, что контекст, внешние условия существования системы управления крайне важны. Под влиянием внешних и внутренних условий корпоративной культуры может самовоспроизводиться и видоизменяться, многие её черты могут трансформироваться, дополняя её сущность новыми характеристиками,

влекущими за собой новое содержание. В качестве одного из ключевых факторов формирования корпоративной культуры выделен уровень доверия, который одновременно, по ряду признаков, является ещё и следствием её текущего состояния.

Государственная служба - это корпорация, в которой есть своя особая корпоративная культура, носителями которой являются чиновники. Государственная служба - это сложное явление, включающее в себя экономический, политический, социальный, правовой, организационный, кадровый, ментальный и другие аспекты, отражающие многогранность государственной службы как сферы профессиональной деятельности госслужащих. Государственную службу осуществляет особая категория людей - социально-профессиональная группа, специально подготовленная для этой цели и наделенная особыми полномочиями, правами и ответственностью.

Государственно гражданская служба Российской Федерации - это вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность на разных должностях по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации. Государственно гражданская служба Российской Федерации подразделяется на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов РФ.

Государственно гражданская служба имеет следующие характерные черты: ориентация на реализацию государственной политики; постоянное преобразование на основе внутренних источников с учетом потребностей общества; социоэкономическая и социополитическая система для развития личности руководителей и творческой самореализации служащих; осознание политических и социальных целей корпорации и результатов деятельности;

неэкономическая мотивация; понимание роли государственных органов в соответствии с общественными целями; общие ценности: самореализация, участие, команда, инициатива, творчество, децентрализация, самостоятельность, гибкость.

Молодой специалист, пришедший работать в учреждения государственной гражданской службы, социализируется и адаптируется в новой среде. В ходе этих процессов он усваивает основные элементы корпоративной культуры. Несмотря на развитость в той или иной степени системных подходов к адаптации новых служащих, процесс интеграции специалиста в корпоративное сообщество индивидуален и зависит от его личных характеристик, имеющегося опыта и ряда других факторов.

Осознание своей доли ответственности за положение в государстве и обществе в целом заставляет госслужащих предпринимать организованные действия по коррекции государственной политики, влиянию на неё как на этапе разработки, так и при реализации этой политики.

Это, в свою очередь, накладывает отпечаток на сохраняющийся коллективистский характер восприятия ответственности за общее дело среди госслужащих. Одновременно возникающие в процессе деятельности проблемы, такие, например, как отбор кадров или адаптация служащих, решаются на уровне государственной службы многими организациями одновременно. В связи с этим можно согласиться со значением доверия и корпоративной культуры для деятельности госслужащих.

Правовыми рамками социально-политическая активность госслужащего сильно ограничена. Так, статьей 17 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» предусмотрен запрет государственному гражданскому служащему публично давать оценки, относительно деятельности государственных органов, их руководителей, решений вышестоящего государственного органа или государственного

органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы.

Из положений Конституции РФ, а также из принципов построения и функционирования системы государственной службы вытекают нравственные (этические) принципы государственно гражданской службы. Данные принципы составляют нравственную основу и фундамент служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Специалисты, исследующие данный феномен, считают, что это вызвано, в первую очередь, плюрализацией ролевого статуса госслужащего, его взаимодействием с различными социально-профессиональными группами в русле общемировых тенденций: «исполнение индивидом многочисленных ролевых функций в современном обществе часто приводит к наложению или сращиванию кодексов норм.

Таким образом, доверие в настоящий момент является не только этическим принципом, но также выступает организационно-ценностной доминантой государственной гражданской службой, что предполагает как наиболее важные и необходимые качества гражданского служащего порядочность, честность, добросовестность и ответственность в исполнении своего гражданского и служебного долга.

Центральным звеном в системе корпоративной культуры государственной службы может стать чёткая и принимаемая служащими миссия, на основе которой и строится система взаимосвязанных целей деятельности госслужащих, определяющая степень ее адаптивности и конкурентоспособности как в отечественном, так и в мировом социально-политическом пространстве. Миссия же, в свою очередь, должна базироваться на общественных ценностях.

Государственная служба как механизм реализации функций государства и технология государственного управления есть связующее

звено между государственной властью и общественными образованиями. Таким образом, формирование той или иной корпоративной культуры через своё влияние на деятельности госслужащих имеет определенное влияние на всю систему социального управления в стране.

Формирование корпоративной культуры, наиболее соответствующей целям и задачам, стоящим перед госслужащими, возможно лишь при комплексном учёте текущего её состояния, влияния всей совокупности внешних и внутренних факторов. Помимо этого, для формирования необходимой корпоративной культуры важно учитывать имеющиеся управленческие практики, их распространенность и эффективность. Необходимо провести комплексную диагностику состояния корпоративной культуры государственно гражданской службы, чтобы замерить её текущее состояние, возможные и желательные вектора развития. Впоследствии, имея результаты диагностики, целесообразно рассмотреть имеющиеся практики по формированию корпоративной культуры, а также распространенность и эффективность управленческого воздействия с помощью отдельных групп элементов корпоративной культуры.

Рассмотрение функционирования государственно гражданской службы позволяет сделать вывод о том, что она представляет собой корпорацию (корпоративное сообщество) нового типа со всеми присущими ей признаками. Исходя из специфики рассматриваемой профессиональной группы, можно сделать вывод, что в ней сливаются в целостное социокультурное образование несколько различных типов культуры:

- 1) корпоративной,
- 2) организационной,
- 3) профессиональной.

Корпоративная культура является частью культуры, характеризуется универсальными и уникальными особенностями, присущими любому

корпоративному объединению. Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, объединяющих людей с целью осуществления своей профессиональной деятельности.

Корпоративная культура формируется в особых социальных условиях, являющихся следствием особых функций, ограничений и задач, возлагаемых на госслужащих, которые, в свою очередь, закреплены в нормативно-правовых актах РФ.

В современных условиях требуется использование новых подходов в управлении, адекватных реальной действительности, в частности новых механизмов взаимодействия государственной системы управления с внешней и внутренней средой. Для решения поставленных вопросов необходимо рассмотреть КК в системе управления на конкретном примере.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КАЧЕСТВЕ ФАКТОРА УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Состояние корпоративной культуры государственной гражданской службы - важный фактор эффективности социального управления. Ее максимальное соответствие целям и задачам развития государства и общества, в том числе, - в русле инновационного развития определяет успешность достижения поставленных целей. В этой связи выявление эмпирической модели современной корпоративной культуры государственной гражданской службы является одной из задач перспективного социального управления.

Характеристика актуального состояния корпоративной культуры государственной гражданской службы на примере Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан

Процесс развития корпоративной культуры в государственной гражданской службе протекает неоднозначно. Тем не менее, основным последствием развития корпоративной культуры является формирование личностной и групповой идентичности госслужащих.

В ходе проведенных исследований среди руководителей в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан выявлено, что в целом существование развитой корпоративной культуры положительно влияет на развитие организаций в государственной госслужбе более трети опрошенных (36,7%) уверенно указали на данный факт, еще более трети (38,9%) отметили, что такая связь, скорее всего, существует. Таким образом, можно констатировать, что руководители воспринимают корпоративную культуру как неотъемлемый элемент управленческой и профессиональной деятельности в организации. Тем не менее, часть руководителей различных уровней на государственной гражданской службе подобной связи либо не ощущает, либо сомневаются в ее наличии, что

свидетельствует о недостаточно развитом корпоративном сознании госслужащих управленческого уровня.

Согласно исследованиям, проведенным среди госслужащих в МСХиП РТ, получены схожие результаты: в целом, более 60% опрошенных отмечают влияние развитой корпоративной культуры на эффективное функционирование организаций. При этом 25,0% опрошенных полагают, что это влияние очень существенно. Лишь 5,4% считают, что такой связи нет.

Как видно из приведенных данных, уровень осознания значимости КК в качестве фактора управления одинаково невысок как среди руководителей, состоящих на госслужбе, так и среди рядовых государственных гражданских служащих. Это говорит о том, что в рядах госслужащих существует не вполне четкое понимание сущности, целей и задач корпоративной культуры, а руководители не стремятся транслировать ее значимость и способствовать ее развитию в среде рядовых госслужащих.

Министерство сельского хозяйства Республики Татарстан является центральным органом исполнительной власти, осуществляющим разработку и реализацию единой государственной политики в сфере сельского хозяйства.

Структура Минсельхозпрода РТ состоит из:

- Отдел финансирования
- Юридический отдел
- Сектор по мобилизационной подготовке и ЧС
- Отдел бухгалтерского учета и отчетности
- Пресс-секретарь
- Отдел кадров
- Отдел аудита и антикоррупционной работы
- Отдел инвестиционной политики и целевых программ
- Отдел охраны труда

- Отдел развития продовольственного рынка
- Отдел развития отраслей земледелия
- Отдел развития отраслей животноводства
- Отдел экономического анализа и планирования
- Отдел реструктуризации предприятий и развития агробизнеса
- Отдел земельных и имущественных отношений
- Отдел инженерно-технического обеспечения АПК
- Отдел науки, образования и инновационных технологий
- Отдел организационной работы и социального развития
- Общий отдел

Организационная структура Министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ в общем виде представлена на рисунке 2.1. (Приложение 1)

Штатная численность Минсельхозпрода РТ состоит из 110 человек, из них: 1 министр сельского хозяйства и продовольствия РТ, 6 заместителей министра, 15 начальников отделов, 7 заведующих сектором, 10 заместителей начальника отдела, 21 ведущих советников, 4 ведущих консультантов, 13 ведущих специалистов, 15 старших специалистов 1 разряда, 12 специалистов 1 разряда.

В структуру Министерства входят территориальные органы – районные управления сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, находящиеся в его подчинении. В ведении Министерства находятся государственные унитарные предприятия, государственные учреждения агропромышленного комплекса.

Основные задачи и регламент работы отделов МСХиП РТ можно рассмотреть на сайте <http://agro.tatarstan.ru/>.

Таблица 2.1. Сведения о динамике численности государственных гражданских служащих в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ за 3 года.

Должности гос.службы	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Руководители-всего	44	46	39
Заместитель министра	7	8	6
Начальник отдела	20	20	15
Заместитель начальника отдела	17	18	10
Заведующий сектором	-	-	7
Помощники	21	27	25
Ведущий советник	14	19	21
Ведущий консультант	19	8	4
Специалисты	70	50	40
Ведущий специалист	15	14	13
Старший специалист 1 разряда	33	30	15
Специалист 1 разряда	25	20	12
Итого замещали государственные должности гос.службы	136	123	104

Анализ таблицы 2.1- показал, что среди руководителей высшего звена имеющую высшую квалификационную категорию имеет за 2014 г- 7 человек, а за 2015 г – 8 человек, за 2016 г- 6 человек , который составляет 100%.

Проведем анализ половозрелости состава работников в МСХиП РТ.

Таблица 2.2. Динамика половозрастного состава работников в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ за 2014-2016 годы.

Состав работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Мужчины-всего	56	49	62
В том числе в возрасте: до 25 лет	20	14	28
От 25 до 35 лет	24	28	28
От 35 до 50 лет	10	4	22
Старше 50 лет	2	3	2
Женщины-всего	80	74	42
В том числе в возрасте: до 25 лет	20	29	8
От 25 до 35 лет	38	28	18
От 35 до 50 лет	17	15	14
Старше 50 лет	5	2	2

Из таблицы 2.2-видно, что в МСХиП РТ за промежуток с 2014 по 2016 года преобладают сотрудники мужского и женского пола в возрасте от 25 до 35 лет.

Характерно, что подавляющее большинство госслужащих министерства СХиП РТ полагают, что государственные гражданские служащие имеют некую общую объединяющую корпоративной культуры с общими базовыми смыслами и ценностями: так ответило три четверти опрошенных (из них 25,4% полагают, что такая культура определенно имеется, 50,5% - считают, что имеет смысл это утверждать). Только 2,9%

опрошенных полагают, что об этом говорить преждевременно, 15,9% также сомневаются в ее наличии.

При оценке реального состояния корпоративной культуры государственной госслужбы большинство опрошенных оценили его как «низкое» или «скорее низкое» (всего - 68,7%), что свидетельствует о преобладающем негативном мнении относительно уровня развития корпоративной культуры в среде государственных гражданских служащих Министерства, и может характеризовать уровень ее инновационности в целом ниже среднего.

Наибольшее негативное влияние на развитие корпоративной культуры, по мнению опрошенных, оказывают такие факторы как «отсутствие базовых ценностей, целей, объединяющих всех работников МСХиП РТ» (49,2%) и проблему «невнимания руководства к вопросам формирования корпоративной культуры» (48,0%).

По мнению же рядовых госслужащих, наиболее негативное влияние на развитие корпоративной культуры государственной гражданской службы оказывает «невнимание руководства к вопросам формирования корпоративной культуры» (36,9%), «отсутствие базовых ценностей, целей, объединяющих всех работников госорганов» (31,9%), а также «чрезмерная сменяемость управленческих кадров и всего персонала госорганов, не способствующая воспроизводству корпоративных ценностей и традиций» (29,0%).

Судя по приведенным данным, в ценностях корпоративной культуры наблюдается заметное расхождение между предпочтительной и реальной корпоративной культурой в государственной службе: наличие единой системы ценностей, понятной миссии и четкой цели социального служения, являющихся одинаково высоко значимыми в процессе формирования корпоративной культуры, с точки зрения представителей государственной

службы, вступает в противоречие с реально существующей ценностями корпоративной культуры.

Данные исследований, проведенных среди госслужащих МСХиП РТ, показывают, что оценка госслужащими современного состояния корпоративной культуры госслужбы, в целом, невысокое: лишь 5,4% опрошенных оценили его как высокое, более 50,0% дали низкую или скорее низкую оценку состоянию корпоративно культуры в их министерстве.

Рассмотрим в таблице 2.3. структуру сотрудников МСХиП РТ.

Таблица 2.3- Структура сотрудников в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ за 3 года в зависимости от образовательного уровня.

Сотрудники	Итого		Образование					
	Количество	В % к итогу	Общее среднее	В % к общему итогу	Средне-специальное	В % к общему итогу	Высшее	В % к общему итогу
Мужчины	167	46	-	-	69	71	98	56
Женщины	196	54	-	-	51	29	145	44
Итого	363	100	-	-	120	100	243	100

По таблице 2.3- можно анализировать, что в министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ в основном работают специалисты с высшим образованием, из них это женщины, но и не маленькую долю имеют и мужчины, сотрудники с общим средним образование полностью отсутствуют это говорить о том, что в министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ требуется только качественные сотрудники.

Таблица 2.4- Исходные данные для определения показателей движения персонала в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ за 2014-2016 годы , чел.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Наличие на начало года	134	136	123
Поступило	6	4	2
Выбыло	4	17	21
Наличие на конец года	136	123	104

В таблице 7- можно увидеть, что за 2014 по 2016 в МСХ и П РТ поступили на работу 12 сотрудников , а уволились 42 людей, в связи с выходом приказа, о сокращении численности штаба сотрудников на 200 единиц.

По данным наших исследований, основой корпоративной культуры в министерстве сельского хозяйства и продовольствия РТ является «выработка и закрепление системы ценностей, убеждений, ориентаций, философии гражданской службы, объединенных смыслом гражданского служения, их доступность и ясность» - так полагает почти половина (47,8%) опрошенных. В качестве основных компонентов корпоративной культуры в среде государственной службы, по сути, формирующих корпоративную культуру, треть опрошенных (32,0%) выделяют «благоприятное отношение к инициативам сотрудников» (32%), а также «возможность и высокая степень реализации участия сотрудников в принятии стратегических и тактических организационных решений» (23%).

Согласно данным исследований, проведенных среди госслужащих, основу корпоративной культуры гражданской службы должны составлять «выработка и закрепление системы ценностей, убеждений, ориентаций,

философии ГГС, объединенных смыслом гражданского служения, их доступность и ясность» (37,7%), «осознание социальной значимости миссии государственного органа и наличие стратегических планов его развития как организации в соответствии с потребностями общества» (32,2%), а также «документально зафиксированные правила и нормы поведения» (26,6%) и, что немаловажно - «благоприятное отношение к инициативам сотрудников» (24,6%).

Таким образом, руководству организации нужно разработать продуманные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые лучшие технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать данным образом, и не будут стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнению своей миссии.

Знание «правил игры» как компонента корпоративной культуры в особенности важно для адаптации новых сотрудников госслужбы, поскольку начинающим проходить государственной гражданской службы как актерам корпоративного поля, важно быстро понять и усвоить «правила игры». Чёткая трансляция КК способствует быстрому и качественному усвоению данных «правил». Одновременно они позволяют членам корпоративной команды четко и понятно взаимодействовать, обеспечивать гармоничное взаимодействие корпорации с внешней средой.

В целом же, соблюдение общепринятых «правил игры», имеющих в корпоративной культуре, не закрепленных формально либо отличающихся от формальной (официальной) корпоративной культуры, имеют, скорее, положительные, чем отрицательные следствия для эффективности деятельности служащих и государства.

С учетом значительной доли руководителей, оценивающих негативное влияние данных правил, полагается, что развитие корпоративной культуры должно быть эволюционным, а не революционным. Это позволит обеспечить преемственность лучшего от имеющегося варианта внеформальной культуры и нарастить ещё более качественную корпоративную культуру, синхронизировав её с формальной.

Тем не менее, несовпадение формальной и «внеформальной» культур, с одной стороны, и значительный вектор негативного влияния на последствия «правил игры» дает возможность предположить, что именно доминирование «внеформальной» культуры приводит к возможным и в определенной степени распространенным девиациям в корпоративном поле государственной гражданской службе. В этой связи высокая функциональность действительной «внеформальной» культуры может быть поставлена под сомнение ввиду развития дисфункций.

Спектр общепринятых неформальных «правил игры» в среде государственной гражданской службе, приводящих к преимущественно негативным последствиям, достаточно широк. Экспертами отмечаются следующие элементы данных «правил игры», которые можно условно сгруппировать в поведенческий блок, нормативно-средовой блок, межличностные отношения.

В первом - поведенческом блоке, в который отнесены различные «правила игры» (в сумме - 17,5%) наиболее значительными факторами, приводящими к негативным последствиям, названы «безусловное исполнение приказов высшего руководства» (6,7%), «разрозненность по принципу «каждый - сам за себя» (2%). Названы также «сокрытие информации», «нарушение законодательства», «затягивание принятия решений», «использование служебного положения в личных целях» и другие, менее значимые, с точки зрения экспертов, факторы.

«Во втором - нормативно-средовом блоке (в сумме - 14,6%) наиболее значительные факторы: «круговая порука» (6,3%), «бюрократия» (1,6%). Названы также «закрытость системы», «ведомственные интересы», «консерватизм», «карьеризм», «отсутствие материальных и духовных ценностей» и другие.

В третьем блоке - межличностные отношения (в сумме - 18,1%) наиболее значительные факторы, оказывающие негативное влияние на работу государственной гражданской службы, следующие: «формализм» (2,2%), «кумовство» (3,1%), «наказуемость инициативы» (3,2%). Названы также такие как «протекционизм», «регламентированность отношений», «безответственность», «недоверие» и другие.

Таким образом, выделяется ряд негативных факторов и проявлений, оказывающих заметное воздействие на развитие деятельности государственной гражданской службы. Это - и нормативная, социально-психологическая среда, стереотипы и шаблоны поведения в среде госслужащих, устоявшиеся образцы неформального общения и поведения, и несовершенство взаимоотношений между руководителями и подчиненными, а также между госслужащими одного уровня. Очевидно, что корпоративная культура в этой связи не несет в себе значительного потенциала эффективного управления, и нуждается в корректирующем воздействии, что подтверждается и результатами исследований об уровне доверия между госслужащими.

Далее в работе мы будем определять поведение, ведущее к негативным последствиям. Так, в отношении госслужащих под девиациями мы понимаем выход деятельности госслужащих за рамки установленных официальных норм поведения, влекущие риски снижения эффективности их служебной деятельности и возможности нанесения ущерба интересам общества.

По результатам исследований 60,5% опрошенных отмечают, что в государственной гражданской службе распространен бюрократизм, 26,7% полагают, что «распространен в какой-то мере»; лишь 5% отметили, что бюрократизм не является распространенным явлением. Характеристиками бюрократизма наиболее часто респонденты называют «канцелярщину и волокиту в деятельности госорганов» (52%), «имитацию бурной деятельности в ущерб реальному результату» (44,7%), а также «формальное отношение чиновников к потребителям государственных услуг» (36,3%).

Среди рядовых госслужащих в целом 83% отметили, что в среде государственной службы распространен бюрократизм, в том числе 39% считают, что «очень распространен». Наиболее частыми характеристиками бюрократизма рядовые служащие также назвали «канцелярщину и волокиту в деятельности госорганов».

Уровень взаимного доверия между государственными гражданскими служащими - следующее составное звено корпоративной культуры, влияющее на другие ее компоненты. Доверие является компонентом транзактно-коммуникативной подсистемы корпоративной культуры, согласно нашей интерпретации.

По оценкам опрошенных сотрудников министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ, уровень доверия между государственными гражданскими служащими как одинакового, так и различных уровней, в целом, невысок. Наиболее высок он между госслужащими одного уровня.

Таким образом, можно заметить, что руководители МСХиП РТ полагают, что недоверие между ними и подчиненными является одним из основных проблемных аспектов в развитии внутриорганизационных коммуникаций.

Мотивация госслужащих, как показывают исследования, является одним из важнейших проблемных аспектов в управленческой деятельности на государственной службе Министерства СХиП РТ.

В то же время, подавляющее большинство сотрудников отметили, что вполне четко осознают цели министерства (84%). Данное различие, на наш взгляд, обусловлено тем, что система мотивации в организациях не вполне четко учитывает интересы сотрудников и не достаточно встраивается в организационное управление. Эффективность функции социального управления в организации в данном случае нарушается.

Таким образом, факторы мотивации разнообразны и далеко не сводятся исключительно к материальным. Наши исследования, однако, показывают, что при характеристике мотивационные компоненты корпоративной культуры министерств учитывают, прежде всего, мотивирующие и стимулирующие факторы материального спектра (как денежного, так и неденежного).

Мотивация выступает одним из ключевых звеньев в системе факторов, влияющих на формирование инновационной корпоративной культуры государственная гражданская служба.

Результаты исследований среди госслужащих министерства показали что: 56% опрошенных высказали мнение, что основным мотивирующим фактором при поступлении на службу для них служит гарантия постоянной работы, стабильного положения.

Данный факт позволяет сделать вывод о недостаточной осведомленности руководителей МСХиП РТ о предпочтениях в работе своих подчиненных, мотивации их профессиональной деятельности, что также служит важным и, скорее, негативным, показателем их действительной управленческой функции.

На отношение к работе сотрудников министерства сельского хозяйства и продовольствия РТ в наибольшей степени способны оказывать факторы, анализ которых мы рассмотрим в таблице 2.4.

Таблица 2.4. Анализ факторов влияния на отношение к работе сотрудников МСХиПРТ.

Наименование фактора	Процент исследования (%)
Стабильный заработок	55 %
Хорошие перспективы должностного роста	57%
Обеспечение социальных гарантий в период работы	45%
Возможность профессионального развития	42,2%
Возможность повышения своего социального статуса, признание	34,4 %

Таким образом, использование мотивационного фактора в качестве потенциала социального управления в системе госслужбы достаточно ограничено, руководители недостаточно осведомлены о действительных мотивах профессиональной деятельности своих подчиненных, управление их мотивацией в целях формирования высокой корпоративной культуры используется слабо.

Для поиска возможностей развития и формирования корпоративной культуры, в наибольшей степени отвечающей рекомендациям экспертов и руководителей, состоящих на госслужбе, целесообразно рассмотреть конкретные практики реализации потенциала корпоративной культуры в

государственной гражданской службе. Рассмотрение имеющихся практик, с учетом их распространенности, степени влияния, проблем и нереализованных возможностей, позволит сформулировать рекомендации для управленцев по реализации потенциала корпоративной культуры и приведения её к необходимому состоянию.

2.2 Анализ практик реализации потенциала корпоративной культуры в управлении государственными гражданскими служащими

Рассмотренное в предыдущей части работы состояние корпоративной культуры в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан может быть оценено как требующее корректирующего управленческого воздействия. Использование потенциала корпоративной культуры в качестве фактора социального управления требует активного внимания к вопросам ее формирования и трансляции в социальную ментальность, четкого осознания связи между отдельными компонентами корпоративной культуры и эффективностью деятельности госслужащих.

По мнению, сотрудников МСХиП РТ наиболее заинтересованными в формировании корпоративной культуры, должны быть руководители всех структур. Наравне с ними, заинтересованность должны проявлять и сами государственные гражданские служащие министерства.

В то же время, именно недоработки руководителей являются препятствием формирования сильной и эффективной корпоративной культуры. Среди факторов негативно влияющих на развитие корпоративной культуры госслужбы выделяют:

- невнимание руководства к вопросам формирования организационной культуры;
- неготовность руководства госорганов внедрять новые управленческие технологии;

- слабое знание успешного отечественного и зарубежного опыта формирования корпоративной культуры и ее значения для организационного развития.

Помимо этого, выделяют другие факторы, негативно влияющие на развитие корпоративной культуры:

-отсутствие базовых ценностей, целей, объединяющих всех работников госорганов;

-отсутствие у госслужащих знаний по вопросам КК;

-недостаточная социально-нормативная основа, отсутствие традиций, отвечающих современным представлениям о КК в государственных органах.

Именно управленческие аспекты чаще всего выступают проблемным звеном в процессе формирования и развития современной корпоративной культуры системы госслужбы. Трансляция корпоративных норм и стандартов выступает одной из важных функций руководителей в системе госслужбы, что далеко не всегда осознается ими.

Однако прежде чем рассматривать конкретные практики и группы элементов корпоративной культуры, считаем целесообразным рассмотреть текущий и желательные вектора развития корпоративной культуры.

Общий результат представлен на рисунке 3. Как видим, наблюдается фактически полное совпадение моделей по текущему и желательному уровню присутствия в корпоративной культуре, присущей государственной гражданской службе, рыночного типа культуры. В тоже время по другим типам культуры, в особенности - по иерархическому типу, наблюдается значительное расхождение предпочтительной и эмпирической моделей. Доля рыночного типа культуры, тем не менее, является самой малой в предпочтительной модели культуры.

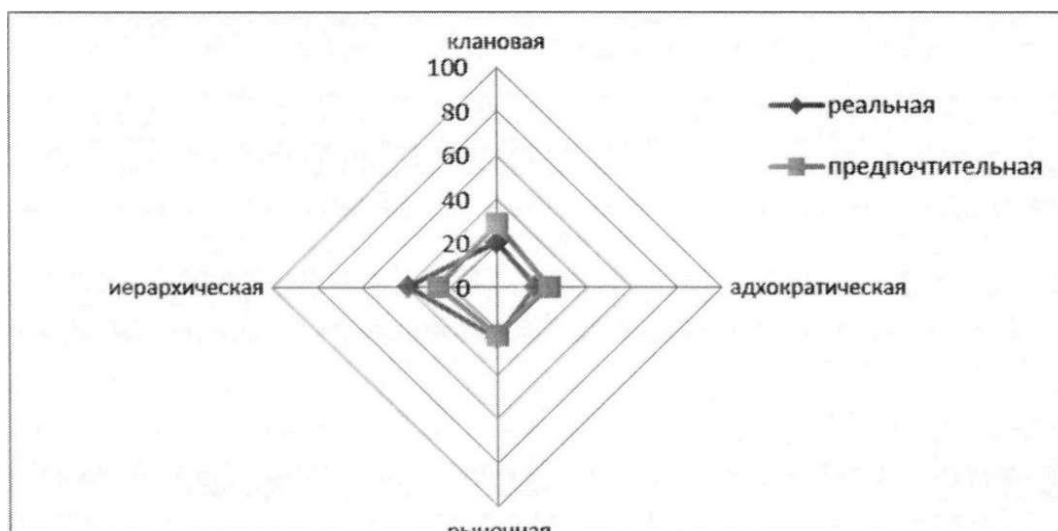


Рис. 3. Соотношение реальной и предпочтительной моделей культур.

В наибольшей степени, для госслужбы на современном этапе развития выражен иерархический тип культуры (см. рис. 4). Все остальные типы распределились примерно в равных долях. Вместе с тем, наибольшую долю в предпочтительной модели культуры составляет клановый тип культуры, одновременно предполагающий снижение доли иерархичного типа. Это, на наш взгляд, отражает в качестве рекомендуемого вектора развития курс на инновационную корпоративную культуру, предполагающую меньшую иерархичность, большую гибкость, командную работу.

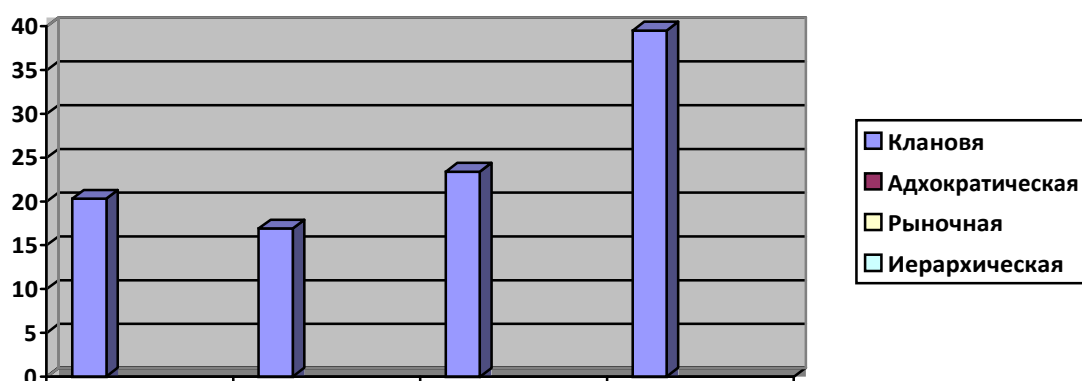


Рис. 4. Соотношение типов культур в реальной (эмпирической) модели, доля в %.

Таким образом, подводя итоги данной части анализа результатов исследований, можно констатировать, что в целом на практике уверенно преобладает иерархический тип культуры, с элементами рыночного типа. В то же время идеальным (предпочтительным) вариантом является симбиоз кланового и иерархического типа культур в разрезе отдельных элементов - рыночного типа культуры. Очевидно, в этой связи, ориентация подавляющей части руководителей - как федерального, так и регионального уровней, - на стабильность, иерархию, четкие и жесткие структуры обуславливает предсказуемость поведения служащих и подавляющее управленческое воздействие.

С одной стороны, это может быть оценено как стремление к самосохранению системы и ее устойчивому позиционированию и функционированию во внешней среде. С другой стороны это может быть проявление нежелания или неготовности самих руководителей реализовывать инновационный потенциал, как самой культуры, так и ее отдельных элементов, а также инновационный потенциал рядовых госслужащих как субъектов государственной гражданской службы в форме привлечения их к управлению и принятию решений. Последний тезис подтверждается нами в ходе дальнейших исследований, а также результатами исследований других авторов.

Были также названы элементы корпоративной культуры, которые в настоящее время недостаточно используются в практике работы государственной службы, но имеют значительный потенциал для влияния на служащих. Условно их можно разделить на несколько групп элементов:

- 1) элементы корпоративной культуры, связанные с поведением и деятельностью госслужащих и структурой их взаимодействия (транзактно-коммуникативная подсистема корпоративной культуры). К ним отнесены, например: «взаимодействие в группах», «воспитание командного духа, климат в коллективе», «делегирование ответственности по вертикали»,

«наличие обратной связи», «распределение обязанностей и их оптимизация», «взаимное доверие» и другие.

2) элементы, связанные с мотивационной составляющей деятельности (организационно-управленческая подсистема). К примеру: «внутреннее обучение», «денежное поощрение», «корпоративные льготы», «социальная поддержка» и другие.

3) культурно-символическая группа элементов (ценностно-символическая подсистема, артефактная подсистема): «внешний вид, форма», «культура поведения», «мифы и легенды», «гербы», «внедрение системы ценностей государственной гражданской службы».

4) элементы, регламентирующие работу госслужащих в директивном порядке (нормативно-правовая подсистема): «инструкции», «распоряжения, запреты».

5) элементы, связанные с информационным обеспечением деятельности госслужбы (транзактно-коммуникативная подсистема): «внутренние СМИ, интернет- сайты», «информатизация процессов», «пропаганда работы в СМИ».

Помимо перечисленных, еще выделили ряд элементов корпоративной культуры, также могущих оказывать значительное влияние на работу служащих. Разбив их по группам, получаем следующую картину:

1) Взаимоотношения: «внутренний климат», «вовлеченность в работу», «делегирование ответственности», «неформальные мероприятия», «просьбы», «создание профсоюзов», «инициативность», «соперничество», «группа», другие.

2) Управление, процессы: «аудит планов», «адаптация новых служащих», «поощрение денежное», «внедрение электронного документооборота»,

«стиль руководства», «четкие критерии отбора», «обеспечение оборудованием», «непрерывное обучение», другие.

3) Регламентирующая среда: «документы», «изменения в законодательстве», «антикоррупционный контроль».

4) Поведенческие, культурные символы, стереотипы: «традиции дисциплина», «форменная одежда», «знамя», «авторитет руководителя», «быть как все», «герои», «нравственность», «этика убеждения».

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее значение имеют управленческие возможности корпоративной культуры и её мотивационный потенциал, то есть организационно-управленческая подсистема. Лишь после этого факторы культурно-символического характера.

В первую очередь именно руководитель формирует культуру поведения служащих, ставя цели и задавая требования к их деятельности. Во главе корпоративной культуры стоит личное влияние руководителя, а не только документы. И эта деятельность осуществляется в контексте интересов ведомства и личных интересов, а также взглядов именно руководителя на «правильный» вариант корпоративной культуры и нормы поведения. Можно предположить, что нормативно-правовые акты РФ здесь также выступают лишь в качестве предельных ограничений, за которые нельзя выходить и которые необходимо соблюдать, но все же не являются основным фактором определяющим деятельность служащих.

В государственной службе остро стоит проблема нравственности, на наш взгляд, являющаяся одним из ключевых оснований корпоративной культуры, определяющих её дальнейшее формирование. Одновременно эта проблема является следствием целенаправленного формирования корпоративной культуры управленцами.

Среди основных причин безнравственного поведения государственных гражданских служащих выделяют «отсутствие должной требовательности

вышестоящих инстанций, руководителей» и «низкую общую культуру госслужащих». И эти результаты также подтверждают наши предположения о недостаточно полном использовании управленческого потенциала корпоративной культуры руководителями на госслужбе.

Многие негативные явления, такие как коррупция, в госслужбе, могут быть преодолены, прежде всего, развитием открытости и прозрачности с первого знакомства будущих госслужащих с будущим местом работы. Это соотносится с результатами исследований. Так, значимыми для преодоления коррупции эксперты считают «прозрачность» при проведении конкурса на замещение должностей государственной службы, а также «открытостью в формировании резерва кадров и отсутствие формальности в работе с ними».

В целом, именно «тщательный отбор претендентов на должности государственной гражданской службы» даст наибольший эффект в борьбе с коррупцией в рядах госслужащих.

Наиболее эффективными мерами в борьбе с бюрократизмом в госслужбе, на наш взгляд, должно быть формирование чёткой корпоративной культуры с доминирующими идеями как ответственность за результаты своей деятельности и деятельности подчиненных. Наши рекомендации поддерживают и эксперты, выделяющие среди ключевых мер по борьбе с бюрократизмом в системе госслужбы «повышение ответственности государственных гражданских служащих за результаты своей деятельности», «повышение ответственности высшего руководства за результаты деятельности всех подразделений ведомства». Немаловажное значение имеет также «развитие организационной культуры в государственном органе» и «развитие профессиональной культуры госслужащих».

Выстраивание коммуникаций на основе доверительных отношений - показатель открытости корпоративной культуры. Как было показано в

первом параграфе второй главы, степень доверительности отношений, в системе госслужбы в целом довольно низкая.

Исследования показывают, что имеются значительные отличия в значимости и степени вклада в эффективность деятельности органов государственной власти отдельных групп государственных гражданских служащих. Соответственно, можно рекомендовать внедрение повышающего коэффициента к заработной плате, в зависимости от специфики и направлений деятельности отдельных групп служащих как мотивационный элемент корпоративной культуры.

Система пенсионного обеспечения в системе госслужбы, наравне с материальным стимулированием деятельности, является прямым фактором мотивации работы госслужащих и влияет на формирование корпоративной культуры как фактора социального управления. Ведь одной из ключевых ценностей госслужбы является стабильность и чётное понимание перспектив своего будущего, одним из которых является выход на пенсию.

В тоже время, на наш взгляд, столь явное проявление неуверенности в будущем может закладываться сформировавшейся корпоративной культуры, где, как мы рассматривали ранее, наблюдается недостаточный уровень доверия и ответственности за результаты деятельности.

По итогам рассмотрения практик реализации потенциала корпоративной культуры отметим, что ряд возможностей остаются нереализованными, а существующие практики применяются неравномерно. Таким образом, при выработке единой системы задействования потенциала корпоративной культуры имеется резерв для повышения её влияния на деятельность госслужащих и их эффективность.

Среди ключевых направлений стоит выделить необходимость работы в следующих направлениях:

- 1) организационно- управленческая подсистема: снижение уровня бюрократизма за счет формирования инновационно-ориентированной корпоративной культуры и повышения уровня доверия между госслужащими; совершенствование системы оценки работы госслужащих; учет корпоративной культуры при отборе кандидатов и приеме на госслужбу; совершенствование системы адаптации госслужащих; повышение внимания руководителей к целенаправленному формированию корпоративной культуры; развитие таких практик, как соревнования и наставничество; интеграция корпоративной культуры и системы материального стимулирования (социальная поддержка, денежные поощрения, внедрения дифференцированной системы оплаты, в зависимости от компетенций госслужащего);
- 2) ценностно-символическая: более широкое применение символов госслужбы;
- 3) транзактно-коммуникативная подсистема корпоративной культуры (совершенствование практик делегирования, работа в проектных группах, развитие системы обратной связи, повышение уровня доверия, совершенствование информационно-коммуникационной среды - создание внутренних веб-сайтов и информатизация процессов)
- 4) нормативно-правовая подсистема: развитие регламентации, внедрение реально работающего этического или корпоративного кодекса госслужащих.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Опираясь на ранее рассмотренные материалы о состоянии и практиках реализации потенциала корпоративной культуры в управлении на государственной службе, мы считаем целесообразным рассмотреть возможности и перспективы формирования инновационной корпоративной культуры, наиболее отвечающей вызовам современности, изменяющимся условиям, а главное целям и задачам по модернизации и инновационному развитию РФ.

Рекомендации по внедрению инновационной корпоративной культуры

Изучая формирование инновационной корпоративной культуры как процесс, стоит отметить, что инновации - это внесение новых методологий и стандартов в его развитие. Следовательно, процесс формирования инновационной корпоративной культуры предполагает внесение новых элементов и стандартов в процессы внутриорганизационной деятельности, и, как следствие, способствует повышению инновативного влияния госслужбы на процесс развития социальной системы, содействие инновационному развитию общества в целом.

Так, по мнению ряда ученых, посредством корпоративной культуры можно транслировать и поддерживать в организации важные ценности и нормы, обеспечивающие позитивное отношение членов организации к инновациям и новаторству.

Исследователи называют данную характеристику инновационной восприимчивостью.

Понятие «инновационность в развитии общества» рассматривается сегодня в различных аспектах. Для перехода системы на качественно новый уровень развития, безусловно, требуется не просто внедрение новых форм и

методов управления процессами, но и, прежде всего, создание необходимой инновационной профессиональной среды, в данном случае рассматриваемой как совокупность внешних и внутренних факторов, стимулирующих инновационное развитие и поддержку инноваций.

Необходимость в возникновении инновационной среды появляется в том случае, когда в обществе возникают «новые параметры порядка», а традиционные формы и методы регулирования оказываются уже не способными оптимально регулировать общественные отношения и процессы.

Создание соответствующих условий, таким образом, выступает основной предпосылкой формирования инновационной корпоративной культуры.

«Основной чертой инновационной организационной культуры является создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования персонала». Кроме того, в качестве важного фактора развития инновационного типа культуры выделяется и активная инновационная деятельность самих членов корпорации. В этих целях требуется создание гибкой системы стимулирования труда, которая позволила бы учитывать специфику творческого труда, а также более адекватно его оплачивать.

Становление инновационной корпоративной культуры, на наш взгляд, можно рассматривать на двух уровнях социальной реальности. К первому уровню относятся социальные индивиды - госслужащие, обладающие корпоративной культурой, формирующие и воспроизводящие её в процессе своей деятельности социокультурное пространство, которое, в свою очередь, оказывает воздействие на второй уровень социальной реальности - структуру-организацию (корпорация «государственная гражданская служба»).

Реализуя управленческий потенциал корпоративной культуры, являющийся параметром порядка корпорации как системы, можно более

эффективно управлять процессом становления и развития корпорации, её будущим: инновационная КК выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации корпорации, выражает её стратегию, цели и средства достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей.

Основным документом, направляющим инновационное развитие страны, служит «Стратегия инновационного развития Российской Федерации до 2020 года». Целью Стратегии является «перевод к 2020 году экономики России на инновационный путь развития». При этом одной из задач Стратегии ставится «активизация деятельности по реализации инновационной политики, осуществляемой органами государственной власти субъектов РФ и муниципальными образованиями». А госслужба, согласно своему основному предназначению, призвана обеспечивать «исполнение полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ». То есть, в том числе обеспечивать реализацию Стратегии инновационного развития.

Соответственно, госслужба тоже призвана выполнять и функции управления развитием инновационных процессов.

Необходимо создание условий для развития, инновационного типа мышления и поведения в среде государственных гражданских служащих, выступающих важными агентами связи и взаимодействия с различными субъектами общества.

Вместе с тем, внутри самой системы госслужбы предпосылки к развитию инновационной среды сформированы недостаточно, не сформирована инновационная культура мышления и поведения, обеспечивающая высокий уровень поддержки и реализации инноваций, присутствует высокий уровень бюрократии. Так, лишь 7,3% опрошенных считают, что сложившаяся

корпоративную культуру государственной гражданской службы инновационной и в полной соответствующей целям, задачам, идеям и смыслам инновационного развития, в том числе заложенным в Стратегию инновационного развития Российской Федерации.

Следовательно, можно предположить, что существуют барьеры в трансляции ценностей инновационного общества системой госслужбы, как внутри своей системы, так и внешнему окружению.

Ключевым барьером, на наш взгляд, является недостаточная реализация руководителями управленческого потенциала корпоративной культуры в качестве фактора социального управления для развития именно инновационной корпоративной культуры.

Отметим, что в Стратегии инновационного развития РФ хоть и говорится «система государственного управления и предоставления государственных услуг населению должна быть модернизирована в соответствии с требованиями инновационного развития», в ней фактически не упоминается необходимость создания предпосылок развития подобной модернизации в виде инновационного мышления, культуры и инновационных поведенческих установок государственных гражданских служащих, хотя они и являются одними из ключевых агентов влияния модернизации и инновационного развития.

Таким образом, формирование и развитие инновационной корпоративной культуры в среде государственных гражданских служащих выступает ключевым звеном в процессе инновационного управления развитием российского общества на уровне корпорации в целом, а также на уровне конкретных ведомств, организаций и учреждений.

3.2 Оценка управления с использованием ресурс корпоративной культуры

Инновационное обновление компонентов перечисленных подсистем является необходимым условием развития инновационной корпоративной культуры. Выделим основные, на наш взгляд, компоненты инновационной корпоративной культуры: творческая активность в направлении инновационного развития; формирование эффективных команд, реализующих инновационные проекты; снижение сопротивления кадров внедрению инноваций в процесс профессиональной деятельности и управления; поощрение и стимулирование инициатив. В этом смысле работа на достижение конкретных результатов в работе служит одной из основных предпосылок и характеристик развития инновационной корпоративной культуры.

Примеры проявлений инновационной корпоративной культуры по ранее выделенным подсистемам корпоративной культуры:

- 1) организационно-управленческая - гибкая вертикаль управления; стиль управления, предполагающий работу проектных команд; развитые практики делегирования; вовлечение молодых специалистов
- 2) транзактно-коммуникативная - эффективные коммуникации, в том числе с использованием современных технологий (пример - популяризация высшим руководством страны практик работы с планшетными компьютерами, социальными сетями и инициирование общественных обсуждений в сети Интернет)
- 3) нормативно-правовая - закрепление в нормативно-правовой базе требований к открытости органов государственной власти
- 4) артефактная - артефактом также планируется переход к применению отечественных автомобилей в государственных структурах
- 5) ценностно-символическая - символом прогресса многих чиновников стало применение современных средств связи (планшетные компьютеры,

современные телефоны), а также наличие собственных веб-сайтов и страниц в социальных-сетях.

Вопросы развития условий формирования инновационной корпоративной культуры в последние годы становятся все более актуальными, тем не менее, проблема формирования инновационной корпоративной культуры государственных гражданских служащих пока еще остается недостаточно проработанной и изученной. К примеру, нуждается в исследованиях, целый ряд аспектов данной проблемы: какие факторы способствуют и препятствуют формированию инновационной корпоративной культуры, каковы механизм и предпосылки ее формирования, критерии инновационности среды, в которой происходит развитие корпоративной культуры и т. д.

В данной работе нами выдвигается тезис: инновационная функция корпоративной культуры государственной гражданской службы реализована недостаточно, ввиду чего система госслужбы пока не оказывает достаточного содействия инновационному развитию социальной системы.

Нами выявлено наличие проблем с доверием между госслужащими различных уровней и проблема высокого уровня тревожности. В таких условиях сложно раскрыть творческий потенциал сотрудников.

Всё это говорит о недостаточном развитии инновационных аспектов корпоративной культуры государственной гражданской службы в целом и по отдельным направлениям. Таким образом, руководителям организации стоит обратить особое внимание на мероприятия и процессы по формированию инновационной корпоративной культуры, что предполагает поддержку нового опыта, поддержку совершенствованию, поощрение индивидуальной работы и талантов, а главное - демонстрацию руководителями на личном примере стремления к предприимчивости и развитию.

Отмечают, что «люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание, поэтому руководитель должен стать ролевой моделью, показывая пример поведения, который предполагается развивать и у подчиненных».

Не менее важно, при формировании корпоративной культуры то, по каким критериям оценивается деятельность каждого конкретного госслужащего. Ведь именно критерии оценки, как формальные, так и неформальные, закрепляют необходимые и верные, по мнению руководства, нормы и правила поведения, деятельности.

На наш взгляд, есть проблема о невысокой степени инновационной восприимчивости в среде госслужащих и необходимости приведение соответствие критериев оценки (формальной и неформальной) с целями и задачами госслужащих, естественно, реализуемых в наиболее подходящих этим целям и задачам социальных условиях, корпоративной культуры.

Кроме того, мы отмечаем, что в МСХиП РТ широко распространены такие явления как «боязнь госслужащих принимать ответственность за решения», «отсутствие инновационности в методах работы министерства». Это свидетельствует о недостаточной вовлеченности сотрудников в процесс осуществляемой ими деятельности, отсутствии инициативы и интересов к развитию, совершенствованию. Все это является очередными вызовами для руководителей на пути формирования инновационной корпоративной культуры.

Формирование и развитие инновационной корпоративной культуры во многом обусловлено уровнем бюрократизации системы госслужбы. Как показывают исследования, уровень бюрократизации современной российской власти высок.

Чрезмерный бюрократизм, являющийся одним из главных барьеров в развитии инновационной корпоративной культуры в МСХиП РТ, является

достаточно распространенным явлением в этой системе. Главной же причиной сохранения бюрократизма эксперты считают «боязнь сотрудников принимать ответственность за результаты», что также само по себе не характеризует процесс развития корпоративной культуры как инновационный.

Очевидно, в этой связи, что уровень бюрократизации системы в как предпосылки развития инновационной корпоративной культуры в министерстве, ориентированной на результаты и эффективность, при современном ее состоянии не является позитивным фактором ее развития.

На наш взгляд, этот вопрос требует дополнительного изучения с целью нахождения баланса и оптимального состояния, в котором уровень бюрократизма будет достаточен для обеспечения управляемости и эффективности деятельности, в тоже время не будет выступать барьером инновационного развития, закрепляющим ориентацию только на процессы, а не на результаты.

Мы считаем, что госслужащие в министерстве недостаточно учитывают общественное мнение при принятии управленческих решений. На наш взгляд, это связано с закрытостью корпоративной культуры, ориентацией на процессы и внутренние задачи, а не результаты, стремлением сохранять форму и иерархию, а не на своевременное реагирование на изменяющиеся условия и запросы более динамичного общества или отдельных групп.

Одним из направлений развития обратной связи с населением выступает оценка качества предоставления государственных услуг. Чем шире будут внедряться системы общественной оценки деятельности госслужащих, тем больше сотрудники МСХиП РТ будут заинтересованы реагировать на запросы общественности и новые требования современных динамичных условий.

Мы полагаем, что при систематическом учёте результатов подобного мониторинга возможно формирование соответствующей инновационной корпоративной культуры - реагирующей на запросы и восприимчивой к новым запросам общественности и отдельных получателей госуслуг.

Важно отметить, что не только негативные оценки могут заставлять совершенствовать свою деятельность. Положительные оценки общественностью работы госслужащих также могут благотворно влиять на их деятельность, поддерживая среди госслужащих осознание её значимости.

Наличие достаточно большой доли положительных оценок говорит о том, что имеется резерв реализации подобных форм оценки в качестве фактора формирования инновационной корпоративной культуры.

Таким образом, инновационная культура, предлагая открытость, гибкость и реагирование на запросы общества, все же должна формироваться с учётом специфики масштаба, функций и значимости деятельности госслужащих в министерстве.

Таким образом, оценка качества госуслуг как элемент организации «обратной связи» в публичном поле демонстрирует наличие серьезных резервов в работе самой системы предоставления государственных услуг, являющейся частью госслужбы. Сотрудники, в данной ситуации, оказываются не готовыми к расширению публичности коммуникаций, взаимодействия с внешним контекстом.

Существует широкий спектр факторов, как можно поддерживать формирование инновационной корпоративной культуры среди госслужащих в министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан:

1. необходимо обучение, семинары;
2. проводить дополнительные разъяснения;

3. необходимы стимулы (финансовые, карьерные);
4. необходимо проводить мероприятия, объединяющие и сплачивающие коллектив;
5. привлекать на госслужбу молодые кадры;
6. обеспечить равный доступ к госслужбе;
7. заражать личным примером;
8. обеспечить открытость, понятность инноваций;
9. усилить ответственность, ввести дополнительные санкции;
10. скорректировать законы, нормативно-правовую базу;
11. изменить подход к пониманию госслужбы;
12. проводить анонимные опросы;
13. ввести оценку результативности.

В целом рекомендованные меры можно отнести к двум направлениям: с одной стороны, это создание социальных условий (нормативно-правовые акты, система стимулирования, открытый приём на госслужбу и др.), способствующих формированию инновационной корпоративной культуры, а с другой, - это конкретные меры по формированию данной культуры (мероприятия, личный пример, разъяснения и т. п.). Однако границы между этими мерами достаточно условны и размыты.

Уровень восприятия корпоративной культуры как неотъемлемой части управленческой деятельности руководителями министерства сельского хозяйства достаточно высок, равно как и осознание значимости для эффективности деятельности, но четкость понимания всех возможностей реализации её потенциала в качестве фактора управления среди госслужащих пока отсутствует.

Но отмечая важность отдельных компонентов корпоративной культуры, таких как «миссия», «философия», «документально зафиксированные нормы и правила», сотрудники МСХиП РТ недостаточно осознают и реализуют конкретные практики реализации потенциала корпоративной культуры в управлении.

Таким образом, управленческий потенциал корпоративной культуры используется не полностью.

Имеется ряд внутренних проблем, влияющих на эффективность деятельности сотрудников МСХиП РТ даже в рамках уже определенных целей и задач. Так, присутствует недоверие среди госслужащих, в первую очередь различных уровней; встречается несоответствие заявляемой и реально существующей корпоративной культуры (говорим одно, а на практике иначе), а также ряд других негативных проявлений, приводящих к коррупционным рискам, чрезмерному бюрократизму, отсутствию ориентации и ответственности за результат. И все эти негативные проявления в той или иной мере связаны с недостаточно полным пониманием управленцами значения и возможностей реализации потенциала корпоративной культуры в управлении на государственной гражданской службе.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В современных условиях быстро меняющегося социума усиливаются запросы внешней среды к изменению социальных подсистем, повышаются требования к функциональности социальных институтов. Государственной гражданской службы как важнейший социальный институт и подсистема социального управления неизбежно должна быть готова реагировать на запросы общества и изменяющиеся социальные условия, а в идеале быть проактивной, то есть выступать агентом модернизации.

Корпоративная культура госслужбы является важнейшим фактором, оказывающим влияние на процесс модернизационного развития и инновационной восприимчивости системы госслужбы через результаты практической деятельности госслужащих и всей страны. Повышение эффективности социального управления на госслужбе - актуальная задача, связанная с формированием адекватных социальных механизмов в сочетании со сложившимися традициями и инновативными управленческими практиками.

Цель исследования — выявить возможности использования. В современных условиях быстро меняющегося социума усиливаются запросы внешней среды к изменению социальных подсистем, повышаются требования к функциональности социальных институтов. Госслужба как важнейший социальный институт и подсистема социального управления неизбежно должна быть готова реагировать на запросы общества и изменяющиеся социальные условия, а в идеале быть проактивной, то есть выступать агентом модернизации.

Корпоративная культура госслужбы является важнейшим фактором, оказывающим влияние на процесс модернизационного развития и инновационной восприимчивости системы госслужбы через результаты практической деятельности госслужащих и всей страны. Повышение эффективности социального управления на госслужбе - актуальная задача,

связанная с формированием адекватных социальных механизмов в сочетании со сложившимися традициями и инновативными управленческими практиками.

Цель исследования — выявить возможности использования корпоративной культуры как фактора управления государственными гражданскими служащими в современных условиях — в целом достигнута.

В работе изучены теоретико-методологические аспекты корпоративной культуры как феномена в системе управления, обоснована ее структура. Фактически подтвердилась основная гипотеза исследования, что корпоративная культура, имея значительные возможности задействования в качестве ресурса социального управления, не всегда соответствует целями и задачами, стоящими перед госслужащими.

Рассмотрев корпоративной культуры с позиций системного, структурно-функционального и деятельностного подходов, мы подчеркиваем ее синергийность как производное от традиционно сложившихся ценностно-поведенческих практик и поведенческих моделей инновационного типа.

Рассматривая структуру корпоративной культуры госслужбы, выделено, что она состоит из нескольких взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функциональность феномена корпоративной культуры как ресурса социального управления и модернизационного развития госслужбы. Исследования показывают, что наибольший удельный вес в управленческих практиках современной госслужбы имеет нормативно- правовая подсистема как компонент корпоративной культуры. Роль и значимость организационно- управленческой подсистемы, выстраиваемой также по административно- регламентированному принципу также высока. В настоящий момент роль ценностно-символической подсистемы как ресурса социального управления на госслужбе минимальна, а потенциал знаково-символических компонентов корпоративной культуры - нематериального

стимулирования, символических средств межличностных коммуникаций корпоративной культуры - остается во многом незадействованным.

Также выявлено, что корпоративной культуры госслужбы как самопроизводящаяся и самореферентная система в современной конфигурации стремится, скорее, к самосохранению, чем к саморазвитию. Имеющиеся практики воспроизводятся фактически без учета современных динамичных, изменяющихся условий, что делает систему госслужбы относительно закрытой, автаркичной корпорацией.

Среди факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры государственных гражданских служащих, доминирует нормативно-правовая подсистема как совокупность инструктивных и директивных смыслов.

Одновременно, стоит отметить, что, как показывает практика, безусловное исполнение приказов и указаний руководства также часто приводит к негативным последствиям. Таким образом, жесткая иерархичность структуры госслужбы

способна порождать нежелательные следствия.

При рассмотрении социальных условий формирования корпоративной госслужбы стоит выделить, что на современном этапе в корпоративной культуре госслужбы присутствует несовпадение по ряду позиций между формальной (декларируемой) и неформальной (реально существующей) культурой. Это проявляется в достаточно высоком уровне девиаций, ориентации на внутренних «правилах игры», а не осуществлении своей деятельности в соответствии с нормативно-правовыми актами и общественным запросом. Все это происходит под влиянием как сложившихся отношений в системе госслужбы, так и в целом социальных условий современной России.

Модернизация организационных форм поведения неотъемлемо должна учитывать весь комплекс социальных условий и особенности неформальных практик в ходе при внедрении инновационных поведенческих моделей.

Состояние корпоративной культуры госслужбы может быть оценено как невысокое. Это связывается, в первую очередь, с отсутствием единой системы базовых ценностей госслужащих - в этом единодушны как сами госслужащие, так и их руководители. Кроме того, решающее значение в развитии корпоративной культуры придается управленческому фактору, выступающему в настоящий период, скорее, барьером в процессе становления и развития сильной корпоративной культуры, отвечающей целям и задачам, стоящим перед госслужащими.

Можно охарактеризовать уровень развития современной корпоративной культуры госслужбы как симбиоз «стихийного» и «фрагментарного» типов, поскольку культура слабо подвергается целенаправленному влиянию со стороны руководства, ценностные ориентации, характерные для членов корпорации, неоднородны. В целом миссия корпорации сформулирована слабо. В то же время, декларируемые цели и нормы культуры не совпадают с их отражением в сознании госслужащих.

Изучение корпоративной культуры с позиций деятельностного подхода позволило выявить потенциал управленческих практик субъектов системы госслужбы. В этой связи стоит отметить, что субъектный потенциал руководителей различного уровня в системе государственной гражданской службы не может быть оценен как высокий, поскольку последние являются в большей степени пассивными трансляторами традиционных ценностно-поведенческих моделей, чем инженерами, деятелями инновативных поведенческих практик.

В целом управление с использованием ресурса корпоративной культуры не может быть оценено как эффективное, учитывая результаты оценки состояния таких индикаторов как уровень доверия к корпорации со стороны служащих; уровень доверия к государству и власти (и корпорации как элементу государства) со стороны общества; удовлетворенность служащих своей работой в корпорации; осознание выполняемой миссии.

В целях обоснования модели корпоративной культуры как фактора управления нами выявлены характеристики имеющейся корпоративной культуры и желательных векторов её развития. Так, господствующая корпоративная культура госслужбы может быть отнесена к преимущественно-иерархическому типу. Ее характеризуют четкость и иерархичность, одновременно - жесткость и консервативность. корпоративной культуры госслужбы не относится к однородным типам. Она сочетает в себе признаки административной (ориентация на стабильность и порядок, четкое планирование и распределение ролей) и органической (ориентация на социальное партнерство, служение обществу) корпоративных культур. Однако в настоящее время преобладают признаки, позволяющие отнести её преимущественно к административному типу.

На госслужбе преобладает корпоративной культуры с ориентацией на власть (силу): центральным звеном является сдерживание внутриорганизационного сопротивления с целью самосохранения организации.

В то же время, единообразные представления государственных гражданских служащих об основных базовых ценностях являются признаком сильной корпоративной культуры, однако они относятся не столько к реальным, сколько к желательным условиям деятельности.

Одним из проявлений и факторов формирования сильной корпоративной культуры, то есть способствующей эффективной деятельности, является доверие. Как показывают исследования, между госслужащими как одного, так и различных уровней в целом недостаточно высок уровень доверия.

Анализируя практики задействования корпоративной культуры в управлении государственными гражданскими служащими, в первую очередь стоит отметить, что руководители на госслужбе, обладая определенной консервативностью мышления, склонны использовать именно директивные компоненты корпоративной культуры в форме инструкций, указаний,

регламентов, полагая, что именно они обуславливают наиболее эффективный процесс управления. В то же время, они недостаточно задействуют «мягкие» кадровые технологии.

Важно отметить высокое значение доверительных отношений между членами корпорации в условиях возрастающих информационных потоков, не всегда поддающихся полному контролю и формализации, как это принято в бюрократической организации. И в таких условиях, доверие, готовность делегировать полномочия и ответственность играют важную роль для эффективности и быстродействия в деятельности госслужащих.

Высокую степень применения и одновременно высокую оценку по степени влияния на корпоративное поведение госслужащих получают элементы материальной мотивации профессиональной деятельности. Руководители склонны полагать, что именно данные факторы в совокупности с директивными компонентами корпоративной культуры позволяют более эффективно управлять поведением подчиненных. Таким образом, потенциал ряда других элементов, в том числе - нематериального стимулирования, символических средств межличностных коммуникаций КК остается во многом незадействованным.

Формирование инновационной корпоративной культуры, отвечающей запросам современных динамичных условий, на данном этапе развития госслужбы во многом затруднено господствующими стереотипами, шаблонами поведения - как формальными, так и неформальными, психологией мышления и поведения руководителей на госслужбе различных уровней, отсутствием предпосылок к развитию инновационной корпоративной культуры среди самих госслужащих, низкой степенью их инновационной восприимчивости.

Инициативность госслужащих и их участие в процессе принятия решений ставится руководителями, состоящими на государственной службе, на высокие позиции по степени значимости в формировании инновационной корпоративной культуры. В этих же аспектах ценность аналогичных

компонентов инновационной корпоративной культуры одинаково важна и для самих госслужащих. Вместе с тем, такие компоненты инновационной корпоративной культуры как, например, получение обратной связи от своих подчиненных, процесс делегирования полномочий в принятии решений, остаются слабо практикуемыми формами взаимодействия в процессе управления.

Наибольшей степенью инновационной восприимчивости обладают молодые служащие. Более половины руководителей, состоящих на государственной службе, выступивших экспертами, оценили уровень корпоративной культуры как не вполне соответствующий целям и задачам инновационного развития страны.

В настоящее время уместно говорить о формировании лишь отдельных элементов корпоративной культуры инновационного типа. В частности, идет процесс развития публичного поля практической деятельности госслужащих, через внедрение различных форм обратной связи с населением и общественностью, развиваются отдельные практики обратной связи руководителей и подчиненных на госслужбе.

Вместе с тем децентрализация управления как основа создания благоприятной среды для формирования инновационной корпоративной культуры становится возможной только при соблюдении основных принципов делегирования.

Положительно, что руководители на госслужбе вполне осознают ценность данных практик, но широкого применения они пока не находят. Не вполне четко осознается руководителями и важность, необходимость проведения системных мероприятий по развитию обратной связи с подчиненными. Значительная доля руководителей не смогла определить приоритеты в управленческой деятельности при формировании инновационной корпоративной культуры.

Таким образом, важность корпоративной культуры как фактора управления в значительной мере осознается руководящим кадровым

составом госслужащих, но практические действия по ее модернизации и реализации потенциала для управления выражены слабо. Уровень самокритичности руководителей при этом можно охарактеризовать как средний, поскольку они не всегда осознают возможность своего влияния на конструирование новых элементов корпоративной культуры и не достаточно часто используют ее возможности в процессе управления.

В то же время среди самих госслужащих преобладает установка на ожидание нововведений со стороны руководства. Они не склонны осознавать себя самостоятельными акторами, субъектами формирования корпоративной культуры инновационного типа.

Результаты исследований демонстрируют недостаточный уровень профессиональной компетентности руководителей, состоящих на госслужбе, в аспекте , в аспекте развития управленческих компетенций, позволяющих в достаточной мере реализовывать потенциал корпоративной культуры в практике социального управления. В частности, заметно ниже потенциала используются в практике деятельности такие компоненты инновационной корпоративной культуры, как развитие публичности деятельности, делегирование полномочий, развитие обратной связи и мероприятий по ее внедрению. Указанные факторы создают барьеры к развитию публичного поля деятельности бюрократии и повышению степени инновационности социального управления. Модернизационный потенциал российской бюрократии, таким образом, во многом сдерживается межсубъектными практиками в ее среде и является в целом невысоким.

В целом, исследовательское поле демонстрирует проблемные аспекты в развитии инновативных поведенческих практик российской бюрократии. Основными сдерживающими факторами при этом выступают отсутствие необходимых профессиональных характеристик бюрократии различных уровней, жесткая структурированность коммуникативного поля, слабый уровень доверия в межсубъектных коммуникациях.

Проведенный анализ развития отдельных подсистем корпоративной культуры (организационно- управленческой, транзактно-коммуникативной, ценностно-символической, нормативно-правовой, артефактной) позволяет сделать вывод о том, что потенциал указанных подсистем и их отдельных элементов используется в практике социального управления недостаточно.

В целях совершенствования управленческого воздействия корпоративной культуры в государственной гражданской службе и реализации её инновационного потенциала, на наш взгляд, необходимо управленческое воздействие на корпоративное поле в следующих аспектах.

Первое. Как на федеральном, так и на региональном уровнях целесообразно усилить внимание к вопросам формирования сильной инновационной КК, предполагающей ориентацию на преобладание элементов рыночного типа (в аспекте готовности реагировать на запросы общества и изменяющиеся конкурентные условия), симбиотично с элементами КК иерархического типа как традиционно сложившимися ценностно-поведенческими и преобладающими внеформальными практиками профессиональной деятельности и межсубъектных коммуникаций. Мероприятия, ориентированные на модернизацию корпоративных норм, необходимо должны учитывать сложившиеся социальные условия, включая ценности «внеформальных» корпоративных практик, что будет значительно усиливать действенность корпоративной культуры в среде госслужащих.

Повышение четкости видения, миссии и перспектив развития государственной гражданской службе позволит создать повысить уровень доверия среди госслужащих и общественности по отношению к ним, более целенаправленно транслировать основные ценностные императивы, а также будет способствовать пониманию возможностей системного использования КК как фактора управления среди руководителей,

Второе. Повышение степени открытости госслужбе как корпорации к внешним контекстам закономерно будет происходить при увеличении

степени ее публичности, то есть при активном развитии практик взаимодействия с внешней средой в форме межсубъектных интеракций в публичном поле, развитии краудсорсинговых площадок, повышении прозрачности выполнения основных социальных госслужбе как важнейшей подсистемы социального управления обществом и его институтами. Повышению такой открытости во многом способствует мониторинг публичных межсубъектных коммуникаций. На наш взгляд, необходимо расширить спектр индикаторов данного мониторинга, а его результаты публиковать в режиме открытого доступа.

Третье. Развитию инновационной корпоративной культуры во многом будет способствовать повсеместное и широкое распространение практик «обратной связи» с подчиненными, делегирования полномочий, работы в профессиональных командах и проектных группах, а также выстраивание эффективной работы с экспертным сообществом и широкой общественностью. Как показывают исследования, жесткая иерархичность в управлении и закрытость, «непрозрачность» практик принятия управленческих решений во многом обуславливает негативные следствия реализации «правил игры», девиации в среде госслужащих. В этой связи необходимым условием видится повышение профессиональной компетентности руководителей всех звеньев госслужбе по организации данных видов взаимодействий - в форме методических семинаров, круглых столов, конференций, и других практик, в том числе, с использованием дистанционных и онлайн технологий, а также других форм обмена профессиональным опытом.

Четвертое. С целью повышения активности госслужащих в развитии инновационных компонентов корпоративной культуры госслужбы, а также в стремлении их к повышению уровня своего профессионализма, мотивации целесообразно внедрение новых форм критериальной оценки профессионального труда, с четкой ориентацией на инновационный вклад

сотрудников в развитие госслужбы, общественную оценку, а также соответствии современным профессиональным стандартам.

В качестве дополнительной меры, по направлению материального стимулирования необходимого поведения, целесообразно дополнительное изучение потенциала внедрения системы повышающих коэффициентов и поощряющих выплат в соответствии с результатами деятельности и областями компетенций, что должно происходить при участии всех субъектов госслужба, а также общественности.

Пятое. С целью восстановления равновесия между различными подсистемами как компонентами корпоративной культуры нам видится рациональным акцентирование в практиках госслужащих роли и значимости ценностно-символических компонентов, по сравнению с компонентами нормативно-правовой подсистемы (директивно-регламентирующего характера). Разработка на научной основе системы мер по оптимизации корпоративного климата и механизма ее внедрения в практику деятельности госслужащих - одно из важных направлений совершенствования корпоративной культуры госслужбы. Кадровая политика госслужбы выступает, в этой связи, одним из главных ресурсов, повышение ее эффективности требует отдельной проработки ряда вопросов. Информационное просвещение государственных гражданских служащих, различные формы повышения их квалификации и постоянного обмена профессиональным опытом могут быть использованы как ресурс в управлении развитием корпоративной культуры госслужбе.

Одновременно целесообразно задействование нормативно-правовой подсистемы, в том числе по направлениям, которые недостаточно реализованы.

Здесь стоит обратить внимание на не полностью реализованный потенциал этического кодекса, который должен стать практически применимым документом, а, возможно, имеет смысл обратить внимание на разработку документа более широкого профиля - корпоративного кодекса госслужащих.

С другой стороны сейчас актуальна тема развития профессиональных стандартов, в которых, по нашему мнению, должны закрепляться не только профессиональные компетенции, но и другие значимые компоненты личности госслужащего.

В итоге все эти рекомендации, должны реализовываться с учётом такого ключевого показателя, как уровень доверия - среди госслужащих одного уровня, подчиненных к руководству, руководства к подчиненным, а главное - населения к государственным гражданским служащим. Таким образом, необходимо внедрение мониторинга уровня доверия по всем обозначенным целевым группам, а также выработать комплекс мероприятий по повышению уровня доверия.

Перечисленные условия и факторы позволяют сформировать определенный механизм управления процессом формирования корпоративной культуры госслужбе и реализации её управленческого потенциала. Воздействие на указанные компоненты как элементы одной системы способно повысить готовность госслужбе к формированию инновационной среды и развитию инноваций в социуме в целом.

На наш взгляд, необходима разработка программы мероприятий, результатом реализации которой станет формирование новой корпоративной культуры. Новая культура, на наш взгляд, должна обладать следующими характеристиками:

- 1) быть сильной;
- 2) иметь инновационную ориентацию;
- 3) своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям;
- 4) являться открытой и публичной, что включает создание развитой системы каналов обратной связи между служащими различного уровня и общественностью;
- 5) развиваться гармонично, что предполагает задействованием потенциала всех подсистем корпоративной культуры для достижения целей и выполнения задач, стоящих перед госслужащими.

как фактора управления государственными гражданскими служащими в современных условиях — в целом достигнута.

В работе изучены теоретико-методологические аспекты корпоративной культуры как феномена в системе управления, обоснована ее структура. Фактически подтвердилась основная гипотеза исследования, что корпоративная культура, имея значительные возможности задействования в качестве ресурса социального управления, не всегда соответствует целями и задачами, стоящими перед госслужащими.

Рассмотрев корпоративную культуру с позиций системного, структурно-функционального и деятельностного подходов, мы подчеркиваем ее синергийность как производное от традиционно сложившихся ценностно-поведенческих практик и поведенческих моделей инновационного типа.

Рассматривая структуру корпоративной культуры госслужба, выделено, что она состоит из нескольких взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функциональность феномена корпоративной культуры как ресурса социального управления и модернизационного развития госслужба. Исследования показывают, что наибольший удельный вес в управленческих практиках современной госслужба имеет нормативно- правовая подсистема как компонент корпоративной культуры. Роль и значимость организационно- управленческой подсистемы, выстраиваемой также по административно- регламентированному принципу также высока. В настоящий момент роль ценностно-символической подсистемы как ресурса социального управления на госслужба минимальна, а потенциал знаково-символических компонентов корпоративной культуры - нематериального стимулирования, символических средств межличностных коммуникаций корпоративной культуры - остается во многом незадействованным.

Также выявлено, что корпоративной культуры госслужбы как самопроизводящаяся и самореферентная система в современной конфигурации стремится, скорее, к самосохранению, чем к саморазвитию.

Имеющиеся практики воспроизводятся фактически без учета современных динамичных, изменяющихся условий, что делает систему госслужбы относительно закрытой, автаркичной корпорацией.

Среди факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры государственных гражданских служащих, доминирует нормативно-правовая подсистема как совокупность инструктивных и директивных смыслов.

Одновременно, стоит отметить, что, как показывает практика, безусловное исполнение приказов и указаний руководства также часто приводит к негативным последствиям. Таким образом, жесткая иерархичность структуры государственной гражданской службы способна порождать нежелательные следствия.

При рассмотрении социальных условий формирования корпоративной государственной гражданской службы стоит выделить, что на современном этапе в корпоративной культуре государственной гражданской службы присутствует несовпадение по ряду позиций между формальной (декларируемой) и неформальной (реально существующей) культурой. Это проявляется в достаточно высоком уровне девиаций, ориентации на внутренних «правилах игры», а не осуществлении своей деятельности в соответствии с нормативно- правовыми актами и общественным запросом. Все это происходит под влиянием как сложившихся отношений в системе госслужбы, так и в целом социальных условий современной России.

Модернизация организационных форм поведения неотъемлемо должна учитывать весь комплекс социальных условий и особенности неформальных практик в ходе при внедрении инновационных поведенческих моделей.

Состояние корпоративной культуры государственной гражданской службы может быть оценено как невысокое. Это связывается, в первую очередь, с отсутствием единой системы базовых ценностей госслужащих - в этом единодушны как сами госслужащие, так и их руководители. Кроме того, решающее значение в развитии корпоративной культуры придается

управленческому фактору, выступающему в настоящий период, скорее, барьером в процессе становления и развития сильной КК, отвечающей целям и задачам, стоящим перед госслужащими.

Можно охарактеризовать уровень развития современной корпоративной культуры государственной гражданской службы как симбиоз «стихийного» и «фрагментарного» типов, поскольку культура слабо подвергается целенаправленному влиянию со стороны руководства, ценностные ориентации, характерные для членов корпорации, неоднородны. В целом миссия корпорации сформулирована слабо. В то же время, декларируемые цели и нормы культуры не совпадают с их отражением в сознании госслужащих.

Изучение корпоративной культуры с позиций деятельностного подхода позволило выявить потенциал управленческих практик субъектов системы государственной гражданской службы. В этой связи стоит отметить, что субъектный потенциал руководителей различного уровня в системе государственной гражданской службы не может быть оценен как высокий, поскольку последние являются в большей степени пассивными трансляторами традиционных ценностно-поведенческих моделей, чем инженерами, деятелями инновативных поведенческих практик.

В целом управление с использованием ресурса корпоративной культуры не может быть оценено как эффективное, учитывая результаты оценки состояния таких индикаторов как уровень доверия к корпорации со стороны служащих; уровень доверия к государству и власти (и корпорации как элементу государства) со стороны общества; удовлетворенность служащих своей работой в корпорации; осознание выполняемой миссии.

В целях обоснования модели корпоративной культуры как фактора управления нами выявлены характеристики имеющейся корпоративной культуры и желательных векторов её развития. Так, господствующая корпоративная культура государственной гражданской службы может быть отнесена к преимущественно-иерархическому типу. Ее характеризуют

четкость и иерархичность, одновременно - жесткость и консервативность. корпоративной культуры государственной гражданской службы не относится к однородным типам. Она сочетает в себе признаки административной (ориентация на стабильность и порядок, четкое планирование и распределение ролей) и органической (ориентация на социальное партнерство, служение обществу) корпоративных культур. Однако в настоящее время преобладают признаки, позволяющие отнести её преимущественно к административному типу.

На государственной гражданской службы преобладает корпоративной культуры с ориентацией на власть (силу): центральным звеном является сдерживание внутриорганизационного сопротивления с целью самосохранения организации.

В то же время, единообразные представления государственных гражданских служащих об основных базовых ценностях являются признаком сильной корпоративной культуры, однако они относятся не столько к реальным, сколько к желательным условиям деятельности.

Одним из проявлений и факторов формирования сильной корпоративной культурой, то есть способствующей эффективной деятельности, является доверие. Как показывают исследования, между госслужащими как одного, так и различных уровней в целом недостаточно высок уровень доверия.

Анализируя практики задействования корпоративной культуры в управлении государственными гражданскими служащими, в первую очередь стоит отметить, что руководители на государственной гражданской службы, обладая определенной консервативностью мышления, склонны использовать именно директивные компоненты корпоративной культуры в форме инструкций, указаний, регламентов, полагая, что именно они обуславливают наиболее эффективный процесс управления. В то же время, они недостаточно задействуют «мягкие» кадровые технологии.

Важно отметить высокое значение доверительных отношений между членами корпорации в условиях возрастающих информационных потоков, не всегда поддающихся полному контролю и формализации, как это принято в бюрократической организации. И в таких условиях, доверие, готовность делегировать полномочия и ответственность играют важную роль для эффективности и бысродействия в деятельности госслужащих.

Высокую степень применения и одновременно высокую оценку по степени влияния на корпоративное поведение госслужащих получают элементы материальной мотивации профессиональной деятельности. Руководители склонны полагать, что именно данные факторы в совокупности с директивными компонентами корпоративной культуры позволяют более эффективно управлять поведением подчиненных. Таким образом, потенциал ряда других элементов, в том числе - нематериального стимулирования, символических средств межличностных коммуникаций корпоративной культуры остается во многом незадействованным.

Формирование инновационной корпоративной культуры, отвечающей запросам современных динамичных условий, на данном этапе развития государственной гражданской службы во многом затруднено господствующими стереотипами, шаблонами поведения - как формальными, так и неформальными, психологией мышления и поведения руководителей на государственной гражданской службе различных уровней, отсутствием предпосылок к развитию инновационной корпоративной культуры среди самих госслужащих, низкой степенью их инновационной восприимчивости.

Инициативность госслужащих и их участие в процессе принятия решений ставится руководителями, состоящими на государственной гражданской службе, на высокие позиции по степени значимости в формировании инновационной корпоративной культуры. В этих же аспектах ценность аналогичных компонентов инновационной корпоративной культуры одинаково важна и для самих госслужащих. Вместе с тем, такие компоненты инновационной корпоративной культуры как, например,

получение обратной связи от своих подчиненных, процесс делегирования полномочий в принятии решений, остаются слабо практикуемыми формами взаимодействия в процессе управления.

Наибольшей степенью инновационной восприимчивости обладают молодые служащие. Более половины руководителей, состоящих на государственной гражданской службе, выступивших экспертами, оценили уровень корпоративной культуры как не вполне соответствующий целям и задачам инновационного развития страны.

В настоящее время уместно говорить о формировании лишь отдельных элементов корпоративной культуры инновационного типа. В частности, идет процесс развития публичного поля практической деятельности госслужащих, через внедрение различных форм обратной связи с населением и общественностью, развиваются отдельные практики обратной связи руководителей и подчиненных на государственной гражданской службе.

Вместе с тем децентрализация управления как основа создания благоприятной среды для формирования инновационной корпоративной культуры становится возможной только при соблюдении основных принципов делегирования.

Положительно, что руководители на государственной гражданской службе вполне осознают ценность данных практик, но широкого применения они пока не находят. Не вполне четко осознается руководителями и важность, необходимость проведения системных мероприятий по развитию обратной связи с подчиненными. Значительная доля руководителей не смогла определить приоритеты в управленческой деятельности при формировании инновационной корпоративной культуры.

Таким образом, важность корпоративной культуры как фактора управления в значительной мере осознается руководящим кадровым составом государственной гражданской службы, но практические действия по ее модернизации и реализации потенциала для управления выражены слабо. Уровень самокритичности руководителей при этом можно

охарактеризовать как средний, поскольку они не всегда осознают возможность своего влияния на конструирование новых элементов корпоративной культуры и не достаточно часто используют ее возможности в процессе управления.

В то же время среди самих госслужащих преобладает установка на ожидание нововведений со стороны руководства. Они не склонны осознавать себя самостоятельными акторами, субъектами формирования корпоративной культуры инновационного типа.

Результаты исследований демонстрируют недостаточный уровень профессиональной компетентности руководителей, состоящих на государственной гражданской службе, в аспекте , в аспекте развития управленческих компетенций, позволяющих в достаточной мере реализовывать потенциал корпоративной культуры в практике социального управления. В частности, заметно ниже потенциала используются в практике деятельности такие компоненты инновационной корпоративной культуры, как развитие публичности деятельности, делегирование полномочий, развитие обратной связи и мероприятий по ее внедрению. Указанные факторы создают барьеры к развитию публичного поля деятельности бюрократии и повышению степени инновационности социального управления. Модернизационный потенциал российской бюрократии, таким образом, во многом сдерживается межсубъектными практиками в ее среде и является в целом невысоким.

В целом, исследовательское поле демонстрирует проблемные аспекты в развитии инновативных поведенческих практик российской бюрократии. Основными сдерживающими факторами при этом выступают отсутствие необходимых профессиональных характеристик бюрократии различных уровней, жесткая структурированность коммуникативного поля, слабый уровень доверия в межсубъектных коммуникациях.

Проведенный анализ развития отдельных подсистем корпоративной культуры (организационно- управленческой, транзактно-коммуникативной,

ценностно-символической, нормативно-правовой, артефактной) позволяет сделать вывод о том, что потенциал указанных подсистем и их отдельных элементов используется в практике социального управления недостаточно.

В целях совершенствования управленческого воздействия корпоративной культуры в государственной гражданской службе и реализации её инновационного потенциала, на наш взгляд, необходимо управленческое воздействие на корпоративное поле в следующих аспектах.

Первое. Как на федеральном, так и на региональном уровнях целесообразно усилить внимание к вопросам формирования сильной инновационной корпоративной культуры, предполагающей ориентацию на преобладание элементов рыночного типа (в аспекте готовности реагировать на запросы общества и изменяющиеся конкурентные условия), симбиотическими элементами корпоративной культуры иерархического типа как традиционно сложившимися ценностно-поведенческими и преобладающими неформальными практиками профессиональной деятельности и межсубъектных коммуникаций. Мероприятия, ориентированные на модернизацию корпоративных норм, необходимо должны учитывать сложившиеся социальные условия, включая ценности «неформальных» корпоративных практик, что будет значительно усиливать действенность корпоративной культуры в среде госслужащих.

Повышение четкости видения, миссии и перспектив развития государственной гражданской службы позволит создать повысить уровень доверия среди госслужащих и общественности по отношению к ним, более целенаправленно транслировать основные ценностные императивы, а также будет способствовать пониманию возможностей системного использования корпоративной культуры как фактора управления среди руководителей,

Второе. Повышение степени открытости государственной гражданской службы как корпорации к внешним контекстам закономерно будет происходить при увеличении степени ее публичности, то есть при активном развитии практик взаимодействия с внешней средой в форме межсубъектных

интеракций в публичном поле, развитии краудсорсинговых площадок, повышении прозрачности выполнения основных социальных государственной гражданской службы как важнейшей подсистемы социального управления обществом и его институтами. Повышению такой открытости во многом способствует мониторинг публичных межсубъектных коммуникаций. На наш взгляд, необходимо расширить спектр индикаторов данного мониторинга, а его результаты публиковать в режиме открытого доступа.

Третье. Развитию инновационной корпоративной культуры во многом будет способствовать повсеместное и широкое распространение практик «обратной связи» с подчиненными, делегирования полномочий, работы в профессиональных командах и проектных группах, а также выстраивание эффективной работы с экспертным сообществом и широкой общественностью. Как показывают исследования, жесткая иерархичность в управлении и закрытость, «непрозрачность» практик принятия управленческих решений во многом обуславливает негативные следствия реализации «правил игры», девиации в среде госслужащих. В этой связи необходимым условием видится повышение профессиональной компетентности руководителей всех звеньев государственной гражданской службы по организации данных видов взаимодействий - в форме методических семинаров, круглых столов, конференций, и других практик, в том числе, с использованием дистанционных и онлайн технологий, а также других форм обмена профессиональным опытом.

Четвертое. С целью повышения активности госслужащих в развитии инновационных компонентов корпоративной культуры государственной гражданской службы, а также в стремлении их к повышению уровня своего профессионализма, мотивации целесообразно внедрение новых форм критериальной оценки профессионального труда, с четкой ориентацией на инновационный вклад сотрудников в развитие госслужбы, общественную оценку, а также соответствии современным профессиональным стандартам.

В качестве дополнительной меры, по направлению материального стимулирования необходимого поведения, целесообразно дополнительное изучение потенциала внедрения системы повышающих коэффициентов и поощряющих выплат в соответствии с результатами деятельности и областями компетенций, что должно происходить при участии всех субъектов государственной гражданской службы, а также общественности.

Пятое. С целью восстановления равновесия между различными подсистемами как компонентами корпоративной культуры нам видится рациональным акцентирование в практиках госслужащих роли и значимости ценностно-символических компонентов, по сравнению с компонентами нормативно-правовой подсистемы (директивно-регламентирующего характера). Разработка на научной основе системы мер по оптимизации корпоративного климата и механизма ее внедрения в практику деятельности госслужащих - одно из важных направлений совершенствования корпоративной культуры государственной гражданской службы. Кадровая политика госслужбы выступает, в этой связи, одним из главных ресурсов, повышение ее эффективности требует отдельной проработки ряда вопросов. Информационное просвещение государственных гражданских служащих, различные формы повышения их квалификации и постоянного обмена профессиональным опытом могут быть использованы как ресурс в управлении развитием корпоративной культуры государственной гражданской службы.

Одновременно целесообразно задействование нормативно-правовой подсистемы, в том числе по направлениям, которые недостаточно реализованы.

Здесь стоит обратить внимание на не полностью реализованный потенциал этического кодекса, который должен стать практически применимым документом, а, возможно, имеет смысл обратить внимание на разработку документа более широкого профиля - корпоративного кодекса госслужащих. С другой стороны сейчас актуальна тема развития профессиональных

стандартов, в которых, по нашему мнению, должны закрепляться не только профессиональные компетенции, но и другие значимые компоненты личности госслужащего.

В итоге все эти рекомендации, должны реализовываться с учётом такого ключевого показателя, как уровень доверия - среди госслужащих одного уровня, подчиненных к руководству, руководства к подчиненным, а главное - населения к государственным гражданским служащим. Таким образом, необходимо внедрение мониторинга уровня доверия по всем обозначенным целевым группам, а также выработать комплекс мероприятий по повышению уровня доверия.

Перечисленные условия и факторы позволяют сформировать определенный механизм управления процессом формирования корпоративной культуры государственной гражданской службы и реализации её управленческого потенциала. Воздействие на указанные компоненты как элементы одной системы способно повысить готовность государственной гражданской службы к формированию инновационной среды и развитию инноваций в социуме в целом.

На наш взгляд, необходима разработка программы мероприятий, результатом реализации которой станет формирование новой корпоративной культуры. Новая культура, на наш взгляд, должна обладать следующими характеристиками:

- 1) быть сильной;
- 2) иметь инновационную ориентацию;
- 3) своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям;
- 4) являться открытой и публичной, что включает создание развитой системы каналов обратной связи между служащими различного уровня и общественностью;
- 5) развиваться гармонично, что предполагает задействование потенциала всех подсистем корпоративной культуры для достижения целей и выполнения задач, стоящих перед госслужащими.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.).
2. ФЗ «Об основах государственной службы Российской Федерации» (от 05.07.95)//СЗ РФ. -1995. -№31. -С. 5665- 5681.
3. ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (принят ГД ФС РФ 25.04.2003; одобрен Советом Федерации 14 мая 2003 г.) (ред. от 06.07.2006 г.).
4. ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (принят ГД 07.07.2004; одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 г.) (ред. от 12. 04.2007 г.) [Электронный ресурс] URL: <http://base.garant.ru/l2136354/1/#100> (дата обращения: 12.10.2012г.)
5. Указ Президента Российской Федерации от 23 августа 1994 г. № 1722 «О повышении квалификации и переподготовки федеральных государственных служащих».
6. Указ Президента Российской Федерации от 11 января 1995 г. №33 «О реестре государственных должностей федеральных государственных служащих».
7. Указ Президента Российской Федерации от 6 сентября 1995 г. №900 «О первоочередных мерах по улучшению работы с кадрами в системе государственной службы и реализации Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации».
8. Указ Президента Российской Федерации от 30 января 1996 г. №123 «О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы».
9. Указ Президента Российской Федерации от 6 июня 1996г. №810 «О мерах по укреплению дисциплины в системе государственной службы».

10. Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. №885
«Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих».
11. Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006г. №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»
12. Распоряжение Президента Российской Федерации от 7 декабря 2004 года №572.
13. «Положение о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы» (от 29.04.96 № 604)//СЗ РФ. -1996.- №18.
14. «Положение о проведении аттестации федерального государственного служащего (от 09.03.96 № 335)//СЗ РФ. - 1996. - №5.
15. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 года №2227-р. [Электронный ресурс] <http://www.garant.ru/products/ipo/pnme/doc/70006124> (дата обращения 13.10.2012г.)

Литература

16. Абрамова Л.П., Варбенкова Т.М. Этика государственной службы в условиях общественных трансформаций // Управленческое консультирование. - 2010. - №2.-С.
17. Акинфиева Н.В. Социальные механизмы управления устойчивым развитием. - Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2006.
18. Аксенова О.А., Никифорова В.М. Реализация итогов мониторинга сайтов государственных органов//Вопросы государственного и муниципального управления. -2011. - №4.-
19. Аксеновская Л.Н. Моделирование управленческого взаимодействия как метод оптимизации организационной культуры / Л. Н. Аксеновская: автореф. дисс... канд. психол. наук: 19.00.05.-СПб, 1997.

20. Александрова А.Л., Бычков Д.Г., Гришина Е.Е. Кадровый потенциал гражданских служащих как ресурс реформ государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2007. - Т. 1. - №1. -.
21. Алиева С.В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации (на материалах Южного Федерального округа): Дисс...д-ра социол наук. - Р-н/Д, 2007.
22. Аненко С.В. Формирование новой организационной культуры в современной России (Социологический анализ) / С. В. Аненко: Дисс...канд. социол. наук: 22.00.08 Пятигорск, 2004. -
23. Анисимов Д.П. Организационная культура как фактор социального регулирования социального поведения государственных гражданских служащих: Дисс... канд. социол. наук. - Белгород, 2008.
24. Анплеев А.А. Корпоративная культура как объект исследования в современном социогуманитарном знании. Электронный документ. Организационная культура и лидерство // Вестник Казанского государственного университета. - 2011. - №2. -
25. Анплеев А.А. Корпоративная культура как фактор социокультурного развития // Социально-экономическое, социально-политическое и социокультурное развитие регионов. Материалы Международной научно-практической конференции. - Пенза, 2011. -
26. Асеев В.Г. Мотивационные особенности личностного потенциала госслужащих / В.Г. Асеев // Научные доклады 1999. Выпуск 1. - М., 1999. -
27. Астапов В.В. Организационная культура как объект философского исследования / В.В. Астапов: автореф. дисс... канд. философ, наук: 09.00.11. - Красноярск, 2000. -

28. Атаманчук Г. В. Базовые аспекты концепции государственной службы РФ / Г.В. Атаманчук, Н.М. Казанцев // Ежегодник-95 РАГС. М. 1996.-
29. Бакланов П.А. Развитие символики в современной России (социологический анализ). -Н.: 2007.
30. Баландина Т.М. Социальное управление развитием организационной культуры / Т. М. Баландина: Дисс... д-ра социол. наук: 22.00.08 Саратов, 2005. -
31. Баргесян С.Р. Формирование механизма управления предпринимательской структурой на основе средств организационной культуры: Дисс... канд. экон. наук.-СПб, 2010.
32. Бас В. Н. Методология управления организационным поведением на основе корпоративной культуры в системе управления персоналом: Автореф. Дисс... д- ра экон. наук. - М, 2010.
33. Безлепкин М.Н. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала: Дисс... канд. социол. наук. - СПб, 2008.
34. Бергер П. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / П. Бергер, Н. Лукман. Пер, с англ. - М.: Медиум, 1995.-
35. Билан О. А., Бочкарева И. В. Корпоративная культура организации как система [Электронный ресурс] URL:<http://www.management.com.ua/hrm/hrm041.html> (дата обращения: 15.07.2012г.)
36. Биликтуев Б.Д-Д. Профессиональный потенциал государственных гражданских служащих современной России // Труд и социальные отношения. Выпуск 9 (51). 2008, сентябрь. -
37. Биликтуев Б.Д-Д. Профессиональный потенциал государственных гражданских служащих в современной России (на материалах Республики Бурятия. Автореф. дис...канд.соц.наук. - Улан-Удэ, 2009.

38. Битулина К.Ю. Корпоративная культура как фактор влияния на процесс становления организации (социологический анализ). - Автореф. дисс...канд.соц.наук. - М., 2005.
39. Богатырев М.Р. Организационная культура (Сущность и роль в системе управления) / М.Р. Богатырев: Дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Москва, 2005,
40. Борисова С.Г. Социальное партнерство как ключевое направление регулирования социально-трудовых отношений. Автореф. дис. на соиск. учен, степ, к.э.н. спец. Воронеж, 2005. -
41. Буравой М. Что делать? Тезисы о деградации социального бытия в глобализующемся мире // Социс. - 2009. - №4. -
42. Бурганова Л. А. Социология управления / Л. А. Бурганова. - Казан, гос. технол. ун-т. - Казань, 2006. -246 с.
43. Бурханов Р.А., Коган Л.Н., Руденкин В.Н. Очерки политической теории. - Нижневартовск, 1994.
44. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления: Дисс...канд. социол. наук. - Н. Новгород, 2011.
45. Вебер М. Избранное: образ общества/М. Вебер. Пер. с нем.-М.: Юрист, 1994.
46. Вебер М. Смысл «свободы от оценки» в социологической и экономической науке // Избранные произведения: Пер. с нем./Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. - М.: Прогресс, 1990. - (Социологич. мысль Запада).
47. Власов В.В. Развитие дополнительного профессионального образования в рамках новой образовательной парадигмы // Социальная политика и социология. - 2005. - №4. -
48. Воронин В.Н. Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры: дис. ... докт. психол. наук. - М., 1999.

49. Выступление Президента Российской Федерации 14 марта 2012 года на заседании рабочей группы по подготовке предложений по формированию в России системы «Открытое правительство» [Электронный ресурс] URL: <http://большоеправительство.рф/events/1225>
50. Газиева И. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности // Власть. - 2011. - №6. -
51. Гайдук Я.А. Этнорегиональные особенности развития политической культуры на государственной службе в условиях федеративной модернизации // Этносоциум и межнациональная культура. — 2011. — №8(40). -
52. Гайдук Я.А. Политическая культура государственных гражданских служащих в современной России. Автореф. дис. ...канд.пол.наук. - М., 2012.
53. Гайдукова В.Н. Потенциал корпоративной культуры государственных компаний // Научные ведомости. - 2008. - №12(52). -
54. Гайдукова В.Н. Использование потенциала корпоративной культуры в стратегии развития крупных государственных компаний: Дисс...канд. социол. наук. - Белгород, 2009.
55. Газиева И. Профессионализм государственных гражданских служащих: проблемные особенности // Власть. - 2011. - №6. - С.139-147.
56. Гарифова А.Р. Организационная культура государственной налоговой службы: социологический анализ: Дисс... канд. социол. наук. - Казань, 2007.
57. Грошев И.В. Организационная культура / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -
58. Гудков Л. Негативная идентичность: статьи 1997-2002. - М.: Новое литературное обозрение, ВЦИОМ-А, 2004. -
59. Давыдов В.Н. Институциональные основы становления и развития корпоративной культуры в современной России: Автореф. дис. на соиск. учен. степ., д-ра социол. наук. - Екатеринбург, 2008.

60. Давыдов А.А. Культурная социология Дж.Александера и системная социология (сравнительный анализ) // Социс. - 2007. - №7. -
61. Дергунова Н., Ошкин В. Факторы эффективности региональной политической элиты (социологический анализ) // Власть. - 2011. - №4. -