

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye->

%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Государственное и муниципальное управление

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы организационной культуры 6

1.1 Понятие и сущность организационной культуры 6

1.2 Функции и методология анализа организационной культуры 15

1.3 Управление и виды организационной культуры 21

Глава 2. Исследование организационной культуры МФЦ города Егорьевска 27

2.1 Общая характеристика МФЦ города Егорьевска 27

2.2 Анализ организационной культуры учреждения 37

2.3 Разработка проекта по совершенствованию организационной культуры МФЦ города Егорьевска 44

Заключение 54

Список использованной литературы 58

Приложения 61

Как свидетельствует представленная выше таблица, в 2019 году среднесписочная численность сотрудников МФЦ г. Егорьевска возросла на 2 человека в абсолютном выражении (105 человек) или на 6,7 %. Число принятых сотрудников в 2019 году возросло на 2 человека и составило 18 человек (темп роста 112,5%). В этой связи, коэффициент приема также сократился (17,1 %).

Число уволенных в 2019 году увеличилось на одного человека (15 человек за 2019 год), коэффициент выбытия составил 15,2. Коэффициент текучести кадров составил 15,2 %.

Далее рассмотрим уровень оплаты труда персонала учреждения в динамике за 2017-2019 гг. по категориям персонала. Уровень оплаты труда для всех сотрудников определяется объемом выполненных работ. Так, руководитель среднего звена получает от 1,5 до 3%, руководители высшего звена – от 3 до 10% от прибыли (таблица 6) .

Таблица 6

Изменение уровня оплаты труда в МФЦ г. Егорьевска в зависимости от категории персонала за 2017-2019 гг., тыс. руб.

Категория персонала

2017 2018 2019 Изменение,

2019/2018 % Изменение,

2018/2017%

Руководители высшего звена 45,0 48,0 53,0 110,4 106,7

Руководители среднего звена 38,2 39,3 41,6 105,9 102,9

Специалисты 28,8 30,2 34,7 114,9 104,9

Рядовые рабочие 26,4 27,6 29,2 105,8 104,5

В среднем по организации 34,6 36,3 39,6 109,1 104,9

За 2017-2019 гг. средний уровень оплаты труда в МФЦ г. Егорьевска увеличился на 9,1%, наибольшее увеличение произошло по категории: специалисты. Это связано с привлечением нового персонала для выполнения работ, не требующих высокой квалификации.

В целом можно отметить, что серьезную проблему в системе управления трудовым ресурсом представляет то, что при приеме на работу новых сотрудников на руководящие должности присутствует предпочтение

найма.

Таким образом, Муниципальное казенное учреждение МФЦ г. Егорьевска является некоммерческой организацией, созданной в целях организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг на территории города Егорьевска. МФЦ г. Егорьевска создано и действует с целью упрощения процедуры получения гражданами и юридическими лицами массовых, общественно значимых государственных и муниципальных услуг за счет организации централизованного их предоставления, повышения комфортности получения услуг, повышения удовлетворенности получателей государственных и муниципальных услуг их качеством, повышения качества оказания на территории г. Егорьевска, развития и совершенствования форм межведомственного взаимодействия. На протяжении всего периода исследования отмечается увеличение численности сотрудников в учреждении, уровня оплаты труда.

2.2 Анализ организационной культуры учреждения

Проведем анализ организационной культуры МФЦ г. Егорьевска.

Организационная культура в учреждении сформирована по типу культуры задачи. При данном виде организационной культуры все внутренние решения принимаются на групповом уровне, контроль по исполнению решений осуществляется руководством, коллектив – это единая команда.

На рисунке 10 изображена модель организационной культуры МФЦ г. Егорьевска. Данные для составления модели представлены в приложениях № 2 и 3.

Рис.10. Организационная культура МФЦ г. Егорьевска

К традициям учреждения относится система символических мероприятий, призванных удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации. Традиции обеспечивают преемственность между поколениями персонала учреждения и позволяют передавать традиции через символы в неформальной, отличной от будничных дней обстановке. Поэтому в МФЦ г. Егорьевска существуют традиции корпоративных праздников, которые становятся эффективным средством воздействия на человека.

Имидж МФЦ г. Егорьевска имеет огромное значение для формирования репутации. Позитивный имидж гарантирует популяризацию государственных и муниципальных услуг, рост организационной культуры.

Представим составляющие имиджа МФЦ г. Егорьевска:

- образ руководителя;
- стиль руководства;
- образ персонала;
- представление об уровне комфортности внутренней среды организации;
- внешняя атрибутика;
- представление о цене получения услуг;
- представление о качестве предоставляемых услуг.

Ведущий компонент имиджа учреждения для клиентов - образ персонала, цена и качество предоставления государственных и муниципальных услуг.

Проведем характеристику составляющих имиджа МФЦ г. Егорьевска:

1. Представление о качестве предоставляемых услуг. Качество услуг, предоставляемых МФЦ, включает в себя срочность и своевременность предоставления, небольшую очередь, соблюдение графика предоставления услуг;
2. Представление о цене услуг. В МФЦ имеются, как бесплатные, так и платные услуги;
3. Образ руководителя. Директор МФЦ г. Егорьевска обладает позитивным имиджем, в частности, внешней привлекательностью, нравственной безупречностью, достаточным уровнем образования и общей культуры, профессионализмом;
4. Образ персонала. Сотрудники МФЦ г. Егорьевска обладают достаточно высоким уровнем квалификации, в то же время взаимоотношения между коллегами не на высоком уровне, зачастую возникают конфликтные ситуации;
5. Стиль МФЦ г. Егорьевска включает традиции проведения совместных праздников, собственный дизайн заведения, манеры поведения сотрудников;
6. Внешняя атрибутика. Учреждение имеет свою символику, эмблему, название, форму одежды.

Для выявления особенностей имиджа МФЦ г. Егорьевска, 10 марта 2020 года был проведен опрос руководителя учреждения, заместителя руководителя и 25 сотрудников.

На вопрос «Должно ли Учреждение заниматься формированием своего имиджа среди внешней аудитории (общественности)?», все опрашиваемые (100%) ответили утвердительно. На просьбу оценить степень влияния организационного имиджа МФЦ на успешность ее деятельности, опрошенные ответили следующим образом:

- успешность учреждения зависит только от его имиджа – 0%;
- во многом определяет имидж – 95%;
- имидж оказывает некоторое влияние на деятельность Учреждения – 5%.

На вопрос «Как часто в МФЦ г. Егорьевска обсуждается проблема имиджа?», респонденты ответили следующим образом (рис. 11):

Рис. 11. Распределение ответов на вопрос: «Как часто в МФЦ г. Егорьевска обсуждается проблема имиджа?», %

37 % опрошенных ответили, что имидж организации обсуждается несколько раз в год, 35% - часто и 28% - не реже одного раза в месяц.

Наиболее актуальны следующие составляющие персонального имиджа руководителя учреждения: способность проводить анализ ситуации – 31%, активность и целеустремленность – 22%, стрессоустойчивость – 15%, способность разрешать конфликты – 12%, инновационная направленность – 11%, харизма – 9%.

На вопрос: «Какие PR-технологии, по вашему мнению, в большей степени способствуют формированию позитивного имиджа Учреждения?», опрошенные ответили:

- PR-мероприятия посредством СМИ – 55 %;
- создание интернет-сайта, страниц социальных сетях – 45%.

Позитивный имидж способствует тому, чтобы учреждение было высоко оценено. Коллектив МФЦ г. Егорьевска осознает важность целенаправленного создания имиджа. По мнению опрошенных, назрела необходимость формирования позитивного имиджа.

Анализ ситуации внутри учреждения показал, что хорошо сформирована такая составляющая имиджа, как внешняя атрибутика. МФЦ г. Егорьевска имеет эмблему, буклет о предоставлении государственных и муниципальных услуг, свои традиции.

Для наиболее полного изучения организационной культуры МФЦ г. Егорьевска было проведено анкетирование сотрудников учреждения. Анкета представлена в Приложении Б. В опросе участвовало 50 человек. Распределение ответов представлено в Приложении В.

Так, на вопрос анкеты «Ваша деятельность строго регламентирована руководством Учреждения и документами?», большинство сотрудников (38 человек или 76,5 %) ответили «скорее, да» (рис. 12). В то же время, 9 сотрудника считают, что их деятельность не имеет строгой регламентации (17,6%) и 3 человека дали утвердительный ответ (5,9%).

Рис. 12. Распределение ответов на вопрос: «Ваша деятельность строго регламентирована администрацией и документами?», %

Абсолютно все сотрудники дали отрицательный ответ на вопрос: «В Вашей организации существует единый порядок планирования?» (100 %), а также то, что руководство не строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур.

На вопрос: «Работает ли руководство Учреждения с персоналом по повышению их профессионального мастерства?», многие опрошенные (32 человека или 64,7 %) ответили «Да», в то же время 18 человек (35,3%) дали отрицательный ответ (рис. 13).

Рис. 13. Распределение ответов на вопрос: «Работает ли руководство Учреждения с персоналом по повышению их профессионального мастерства?», %

На вопрос: «Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?», 88,2 % опрошенных ответили отрицательно, только 11,8% ответили, что, скорее выполняют поручения (рис. 14).

Рис. 14. Распределение ответов на вопрос: «Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?», %

Все респонденты ответили, что авторитет руководителя в организации признается всеми членами коллектива (100 %).

Большинство опрошенных считают, что все решения должен принимать руководитель (70,5 % или 35 человека), 9 человек (17,6 %) полагают, что «скорее нет, чем да», 6 человек (11,7 %) считают, что руководитель не все решения должен принимать самостоятельно, решения должны обсуждаться коллективно (рис. 15).

Рис. 15. Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель», %

Все опрошенные ответили положительно на вопрос: «Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются?» (100 %).

На вопрос анкеты: «Есть ли в Вашей организации творческие группы?», 41,2 % считают, «скорее, да», 29 человек (58,8%) считают, что таких групп нет (рис. 16).

Рис. 16. Распределение ответов на вопрос: «Есть ли в вашей организации творческие группы?», %

Все опрошенные сотрудники считают, что руководство Учреждения видит в подчиненных равных партнеров (100 %).

29 человек или 58,8 % сотрудников (10 человек) считают, что администрация Учреждения поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности (рис. 17).

Рис. 17. Распределение ответов на вопрос: «Руководство Учреждения поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?», %

Никто из опрошенных (100 %) не участвует в обсуждении рабочих планов и путей их совершенствования. Также, по мнению всех опрошенных, они имеют возможность работать независимо друг от друга (100%). 88,2 % сотрудников (44 человека) ответили, что скорее не могут работать над интересующей их проблемой, в то же время 6 человек (11,8%) полагают, что «скорее да, чем нет» (рис. 18).

Рис. 18. Распределение ответов на вопрос: «Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?», %

На вопрос: «Коллеги прислушиваются к вашему мнению?», только 3 респондента сказали, что коллеги к их мнению прислушиваются, в то же время 47 человек (82,4%) ответили отрицательно.

Абсолютно все опрошенные сотрудники – 100 % ответили, что для качественной работы им совершенно не нужен контроль администрации Учреждения.

Итак, анкетирование сотрудников позволило выявить наличие лишь частичного их коллективного взаимодействия, в коллективе не всегда имеется взаимопонимание, единство целей, доверие друг к другу. Цели каждого отдельного сотрудника, связанные с его трудовой деятельностью, не всегда и не полностью совпадают с целями Учреждения в целом. Нет единого коллектива единомышленников, готовых интегрировать свои усилия в направлении достижения целей Учреждения. У отдельно взятого сотрудника нет четко выраженного стиля деятельности.

Сотрудники отмечают, что традиции Учреждения с течением времени перестают сохраняться в полной мере.

Работа, проводимая в МФЦ г. Егорьевска по формированию положительного имиджа бессистемна и непоследовательна, отмечается отсутствие документа об организационной культуре, в частности не разработан «кодекс» корпоративной культуры, снижение уровня заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, зачастую отсутствие взаимопонимания между сотрудниками.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. // Российская газета. 25.12.1993.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. №145-ФЗ // Российская газета, 12.08.1998. №153-154
3. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения 30.05.2019). Загл. с экрана. Яз. Рус
4. Богославец Л.Г. Положения, регламентирующие деятельность государственных (муниципальных) учреждений: учеб.-метод. пособие / Л.Г. Богославец, О.И. Давыдова. М.: Сфера, 2014. - 215 с.
5. Ветлужских Е.Н. Как повысить результативность и лояльность сотрудников? / Е.Н. Ветлужских // Мотивация и оплата труда. - 2016. - № 4. - С. 4-8.
6. Виханский О.С. Менеджмент / под ред. О. С. Виханского, А. И, Наумова. - М.: Лига, 2017. - 317 с.
7. Гончарова М.Н. Система управления персоналом учреждения / М.Н. Гончарова // Инновационная наука.- 2016. - № 3. - С. 8-10.
8. Графкина М.В. Охрана труда в непромышленной сфере: учебное пособие/М.В. Графкина - М.: Форум, 2014. - 56 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом/А.П. Егоршин. Н.Новгород: НИМБ, 2016. - С. 51-58.
10. Жиркова Н.А. Особенности развития системы управления персоналом в муниципальных образованиях в современных условиях / Н.А. Жиркова // Современное образование: актуальные вопросы, достижения и инновации. - М.: Лига. - 2017. - № 4. - С. 4-10.
11. Зайцев О.Б. Способы защиты трудовых прав работников и совершенствование их законодательного регулирования/О.Б. Зайцев // Трудовое право. - 2014. - № 4-5. - С. 4-6.
12. Ильяшенко Т.А. Корпоративная культура как основа управления персоналом / Т.А. Ильяшенко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2015. - № 12. - С. 14-21.
13. Катриченко В.М. Повышение конкурентоспособности организаций на рынке с помощью официального сайта учреждения / В.М. Катриченко, Г.А. Анисимова // Информационные и коммуникационные технологии: новации, проблемы и пути их решения : материалы регион. науч.-практ. семинара, 18-19 апр. 2017 г.; М-во образования и науки Рос. Федерации, Мурман. гос. гуманитар. ун-т. - Мурманск : МГТУ, 2017. - С. 22-24.
14. Корпоративная культура. [Электронный ресурс]. URL: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/> (дата обращения: 05.05.2020).
15. Макарова И.К. Управление персоналом/И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция. 2016. - 2016 с.
16. Миклухин А. С. Организационная культура на современных предприятиях / А. С. Миклухин. - М. : Наука, 2017. - 301 с.
17. Мироседи, С.А. Повышение уровня кадрового потенциала предприятия за счет совершенствования его кадровой политики/С.А. Мироседи // В мире научных открытий. - 2016. - № 3. - С. 12-18.
18. Мишура Н.П. Аксиологические аспекты формирования эффективного взаимодействия с коллегами/Н.П. Мишура // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2016. - № 6. - С. 102-108.
19. Наумов А.И. Корпоративная культура как показатель управления развитием организации /А.И. Наумов // In Situ. - 2015. - № 5. - С. 25-29.
20. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход/Ю.Г. Одегов. М.: Альфа-Пресс, 2015. - 156 с.
21. Организационная культура в организации. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.moi-detsad.ru/konsultac/konsultac3537.html> (дата обращения: 10.05.2020).
22. Официальный сайт МФЦ г. Егорьевска [Электронный ресурс]. URL: <http://egoryevsk-mfc.ru/> (дата обращения: 15.05.2020)
23. Пастюк О.В. Корпоративная культура как основа совершенствования управления персоналом /О.В. Пастюк // Детский сад от А до Я. - 2017. - № 6. - С. 10-15.
24. Пастюк О.В. Менеджмент в дошкольной организации России: миф или реальность?/О.В. Пастюк//Детский

5D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8