



**МИНОБРНАУКИ
РОССИИ**



**Гжельский
государственный
университет**

Проблемы и новые тенденции управления в XXI веке

Монография

**Гжель
2021**

УДК 338
ББК 65.05
П 78

Авторы:

Агафонова М. А., Астафьева И. А., Березовская А. Л., Борисова О. В., Вежновец М. А., Веселова А. А., Ветчинова Ю. В., Гадецкий В. Г., Голикова Ю. Б., Городнова Е. А., Демидова В. Н., Коротков В. А., Нечаев С. А., Никонова А. С., Селезнева А. А., Соина М. И., Цой Е., Шафикова Д. Р., Широкова Л. В.

П 78 Проблемы и новые тенденции управления в XXI веке / Агафонова М. А., Астафьева И. А., Березовская А. Л. [и др.]: монография. Отв. ред. Н. В. Осипова. – Гжель: ГГУ, 2021. – 89 с. // ГГУ: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.art-gzhel.ru/>

УДК 338
ББК 65.05

В монографии представлены исследования актуальных проблем управления в области социальной сферы, молодежной политики, физической культуры и спорта на примере деятельности муниципальных образований Московской области. Особое внимание авторы уделяют вопросам организационной культуры и деятельности персонала.

Монография издана по итогам Недели науки, состоявшейся в ГГУ в апреле 2021 г. и посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Агафонова М. А., Широкова Л. В. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ....	C. 4
Глава 2. Березовская А. Л. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ВОСКРЕСЕНСК.....	C. 12
Глава 3. Вежновец М. А., Широкова Л. В. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ.....	C. 19
Глава 4. Веселова А. А., Борисова О. В. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	C. 25
Глава 5. Ветчинова Ю. В., Широкова Л. В. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ.....	C. 28
Глава 6. Гадецкий В. Г., Коротков В. А. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	C. 34
Глава 7. Городнова Е. А., Широкова Л. В. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	C. 42
Глава 8. Демидова В. Н., Широкова Л. В. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ.....	C. 49
Глава 9. Нечаев С. А., Астафьева И. А. МУНИЦИПАЛЬНО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	C. 56
Глава 10. Никонова А. С., Широкова Л. В. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ.....	C. 63
Глава 11. Селезнева А. А., Соина М. И., Астафьева И. А. ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА СОЦИАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО В РОССИИ.....	C. 70
Глава 12. Цой Е., Голикова Ю. Б. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ НА ПРИМЕРЕ ИФНС № 1 РОССИИ ПО МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ.....	C. 75
Глава 13. Шафикова Д. Р., Широкова Л. В. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	C. 80

Глава 1. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ

М. А. Агафонова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

Актуальность данной темы характеризуется тем, что за последнее десятилетие наблюдается тенденция увеличения количества учреждений и организаций социальной направленности. Положительная динамика развития учреждений социального обслуживания населения, находящихся под эгидой государственных и муниципальных органов управления, рост числа социально-ориентированных некоммерческих организаций обоснованы повышением спроса на качественные социальные услуги у российских граждан. В теоретической науке социальное обслуживание определяется как часть социальной политики государства, один из ключевых секторов социальной сферы, предназначением которого является оказание социальной помощи и поддержки нуждающимся категориям населения.

Рассмотрим отдельные подходы российских ученых при исследовании категории «социальное обслуживание». Но первоначально обратимся к законодательной формулировке данного понятия. В Федеральном законе от 28.12.2013 № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» социальное обслуживание трактуется весьма обобщенно как деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам. У В. М. Васильчикова дана аналогичная трактовка понятия как деятельности, но представлено более расширенно – как деятельность социальных служб по социальной поддержке, оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, психолого-педагогических, социально-правовых услуг и материальной помощи, проведению социальной адаптации и реабилитации граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации [1].

С. Г. Максимова определяет социальное обслуживание как подсистему

сферы общества, компонент системы социальной защиты населения и вспомогательный институт по отношению к базовой институциональной основе общества [2]. П. Д. Павленок в научном труде «Теория, история и методика социальной работы» [4] дает следующее определение: «Социальное обслуживание – комплекс мер по оказанию социальной помощи нуждающимся в ней гражданам, который способствует сохранению социального здоровья и поддержанию жизнедеятельности, преодолению кризисных ситуаций, развитию самообеспечения и взаимопомощи». В понимании Е. И. Холостовой, социальное обслуживание населения есть система, которая характеризуется не просто количеством учреждений с динамикой их развития на определенной территории, а может рассматриваться как комплекс следующих составляющих: порядок взаимодействия органов социальной защиты и учреждений социального обслуживания, межведомственная связь, форма организационной деятельности, степень сформированности нормативно-правового поля, научно-методическое и кадровое обеспечение, удовлетворение потребностей населения [8].

В современных условиях социальное обслуживание населения представляется ключевым элементом в общей системе социальной защиты и социального обеспечения граждан. Автор согласен с мнением Е. И. Холостовой, это обосновано «...ростом запросов потребителей, создающих платежеспособный спрос на все более высококачественные, технологические сложные услуги и сокращением возможностей предоставления услуг в традиционной форме – за счет семьи, ближайшего окружения человека» [9].

Социальное обслуживание осуществляется посредством социальных служб – государственных и негосударственных структур, осуществляющих деятельность социальной направленности, имеющих в своем составе специальные учреждения для оказания социальных услуг и органы управления. Социальная служба ориентирована на два направления: социальная защита и социальная помощь.

Государственную социальную службу составляют органы исполнительной власти РФ и субъектов РФ, в компетенции которых входит организация осуществления социального обслуживания и учреждения/предприятия

социального обслуживания. К муниципальной социальной службе относят объекты социального обслуживания и органы местного самоуправления, обеспечивающие руководство данными организациями на муниципальном уровне. К негосударственной социальной службе относятся, как правило, некоммерческие организации по социальному обслуживанию населения, которые созданы благотворительными, общественными, религиозными и другими негосударственными организациями либо частными лицами.

Концепции развития социального обслуживания населения РФ определяются совокупностью и содержанием функций, среди которых выделяются следующие [7].

1. Функция социальной помощи, которая включает:

- учет семей и отдельных групп лиц, нуждающихся в социальной поддержке, оказание финансовой помощи и предоставление временного жилья и т. п.;
- создание условий для самостоятельного обеспечения благополучия семей и поддержка семейного предпринимательства;
- надомные услуги нуждающимся во внешнем уходе;
- развитие нетрадиционных форм воспитания детей;
- организация временного пребывания ребенка в детском доме, устройстве в образовательное учреждение, под опеку, усыновление.

2. Функция консультирования, которая включает:

- консультирование специалистов;
- профориентацию молодежи;
- добрачное консультирование и сознательное родительство;
- родительское медицинское и психологическое обучение.

3. Функция социального корректирования и реабилитации, которая включает:

- медико-психологическую реабилитацию несовершеннолетних с ограниченными возможностями здоровья, безнадзорных детей и детей, оставшихся без попечительства;

- медико-социальную реабилитацию семей и детей с ограниченными возможностями.

4. Функция информирования населения, мониторинга и прогнозирования социальных нужд, которые можно объединить в три вектора:

- предоставление информации для разрешения сложной жизненной ситуации;

- распространение знаний о медико-психологической, педагогической и иной помощи;

- изучение специалистами по социальной работе, а также научными организациями потребностей населения и социальных проблем, разработка и реализация предотвращающих мер.

5. Функция участия в реализации чрезвычайных мер по преодолению последствий стихийных бедствий и социальных конфликтов:

- разработка специалистами социальной службы чрезвычайных программ;

- формирование в рамках спасательных служб бригад социальных работников и т.д.

Основные направления социального обслуживания населения определены Федеральным Законом от 28.12.2013 № 442-ФЗ (ред. от 13.07.2020) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [6]:

- предоставление материальной помощи гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, а также специальных транспортных и технических средств реабилитации инвалидов;

- социальное обслуживание на дому нуждающимся в постороннем или временном нестационарном социальном обслуживании;

- социальное обслуживание и создание условий жизнедеятельности в стационарных учреждениях, частично или полностью утративших способность к самообслуживанию и нуждающимся в постоянном уходе, проведение мероприятий медицинского, психологического, социального характера, питание, уход, а также организацию трудовой деятельности, отдыха и досуга;

- предоставление временного приюта в специализированных учреждениях социального обслуживания детям-сиротам, безнадзорным детям, гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, гражданам без определенного места жительства, пострадавшим от психологического или физического насилия и др.;

- организация дневного пребывания в учреждениях социального обслуживания с предоставлением социально-бытового, социально-медицинского и иного обслуживания сохранившим способность к самообслуживанию гражданам преклонного возраста и инвалидам, а также другим лицам, находящимся в трудной жизненной ситуации;

- консультация по вопросам социально-бытового и социально-медицинского обеспечения жизнедеятельности, психолого-педагогической помощи, социально-правовой защиты;

- различные реабилитационные услуги лицам с ограниченными возможностями, несовершеннолетним правонарушителям, другим гражданам, попавшим в трудную жизненную ситуацию.

Функции управления вопросами социального обслуживания населения на подведомственных территориях возложены на органы социальной защиты населения, которые функционируют при тесном взаимодействии с органами здравоохранения, народного образования, культуры, физкультуры и спорта, правоохранительными органами, государственными службами по делам молодежи и занятости и другими.

В Федеральном законе от 28.12.2013 № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ» отмечено, что организациями социального обслуживания являются организации, осуществляющие:

- социальное обслуживание на дому;
- полустационарное социальное обслуживание;
- стационарное социальное обслуживание;
- организации, осуществляющие срочное социальное обслуживание.

С целью удовлетворения потребностей граждан в социальных услугах действует государственная программа Российской Федерации «Социальная поддержка граждан» [5].

На сегодняшний день на территории России функционируют [3]:

- 584 дома-интерната для престарелых и инвалидов, ветеранов войны и труда;
- 525 психоневрологических интернатов;
- 30 геронтологических центров;
- 2986 центр социального обслуживания, в т. ч. 2020 комплексных центров;
- 179 центра социального обслуживания на дому;
- 338 стационарных учреждений социального обслуживания для детей-инвалидов;
- 91 социально-оздоровительный центр;
- 128 учреждений социальной помощи для лиц без определенного места жительства и занятий;
- 331 учреждение социального обслуживания семьи и детей.

Социально-ориентированные некоммерческие организации можно подразделить по следующим направлениям деятельности:

- 492 НКО по профилактике социального сиротства, поддержка материнства и детства;
- 159 НКО по повышению качества жизни людей пожилого возраста;
- 214 организации занимаются социальной адаптацией семей с инвалидами;
- 97 НКО направлены на профилактику граждан с социально-опасными формами поведения;
- 85 НКО оказывают помощь пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф.

Можно отметить, что важнейшей задачей государства на современном этапе является создание эффективной системы социального обслуживания как комплекса услуг, предоставляемых различным категориям населения, которые находятся в зоне социального риска. Основная нагрузка по решению этой задачи

лежит на регионах. На текущий момент большинство регионов страны располагают необходимой инфраструктурой социального обслуживания населения, способной предоставлять в полном объеме все виды социальных услуг, предусмотренных государственными стандартами. Однако действующие механизмы решения проблем и облегчения многих жизненных трудностей граждан в современных условиях требуют повышения качественного уровня обслуживания.

Таким образом, можно сделать вывод, в России к настоящему времени процесс формирования и эффективного функционирования социальных служб находится в стадии развития. Созданы объекты оказания социальных услуг, складывается инфраструктура социального обслуживания, при учреждениях социального обслуживания создаются попечительские советы для содействия решению наиболее важных вопросов деятельности, накоплен положительный опыт социальной работы с населением, полученный еще в советские годы. Но в новых условиях, когда растут запросы граждан к качеству социального обслуживания, появляются новые возможности с ростом научно-технических достижений и инновационных технологий в социальной сфере, важно найти правильные пути повышения эффективности работы профильных организаций. По мнению автора, развиваться следует в следующих направлениях:

- сформировать пул критериев эффективности механизмов оказания помощи различным группам гражданского населения;
- обеспечить бесплатный доступ к информации о поставщиках социальных услуг, полноценную информированность заинтересованных граждан о возможностях получения социальных услуг, например, на основе проведения регулярных публичных мероприятий типа выставок и ярмарок социальных услуг, повышения информативности официальных сайтов социальных учреждений и органов управления, организации грамотных и доступных для понимания различными категориями граждан информационных стендов в помещениях соответствующих организаций;
- повысить открытость и прозрачность работы организаций, предоставляющих подобные услуги;

– улучшить обеспечение работников социальных служб, особенно в удаленных районах (обеспечение мобильной связью, предоставление транспорта, организация мероприятий эмоциональной разгрузки с учетом сложности работы и т.д.);

– на местах создать сеть образовательных учреждений для основного и дополнительного профессионального образования работников поставщиков социальных услуг;

– государственным и муниципальным органам власти способствовать развитию конкурентного рынка социальных услуг.

Список литературы

1. Васильчиков В. М. Правовое обеспечение социальной работы: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2009. С. 225.

2. Максимова С. Г. Особенности функционирования и развития системы социального обслуживания лиц пожилого и старческого возраста (региональный аспект) // Социальное обслуживание. 2008. № 2.

3. Мясищева Ю. Н. Современная система социального обслуживания населения // Молодой ученый. 2018. № 38(224). С. 173–175.

4. Павленок П. Д. Теория, история и методика социальной работы: учеб. пособ. М., 2007.

5. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 296 (ред. от 31.03.2017 № 372) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Социальная поддержка граждан"»: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71546282/#ixzz5RHNtcFXf> (дата обращения 13.03.2021).

6. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ (ред. от 13.07.2020) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения 17.03.2021).

7. Фирсов М., Студенова Е. Теория социальной работы: учебное пособие для студентов вузов. М., 2000.

8. Холостова Е. И. Социальная работа: история, теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2017. 905 с.

Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРИМЕРЕ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ВОСКРЕСЕНСК

А. Л. Березовская

*Гжельский государственный университет,
Московская обл., пос. Электроизолятор*

Молодежная политика на данный момент является одним из важных и перспективных направлений социальной и экономической политики Российской Федерации. Раньше это направление носило компенсаторный характер, целью которого было облегчение молодежи вхождения в общественную жизнь, компенсация недостаточности социального статуса, который есть у каждого молодого человека даже при наличии юридического равноправия.

Но, по мере развития теории инвестиций в человеческий капитал государственная молодежная политика стала приобретать вектор инвестиций в молодежь. Инвестиции в молодежь в настоящее время являются не только принципиально новым уровнем расходов государства на молодежные инициативы, но и принципиально новым пониманием места и роли молодежи в современном обществе, предоставлением молодым гражданам не просто гарантий и ресурсов, условий и возможностей, но и обеспечением реализации творческого, интеллектуального, физического потенциала молодежи, ее активное вовлечение в жизнь общества, возможность ее развития в экономической, политической, духовной, социальной, демографической сферах. Именно это обуславливает актуальность реализации молодежной политики, и именно поэтому данная проблема занимает одно из первых мест по своей социальной остроте и значимости.

На муниципальном уровне молодежная политика – это комплекс целей и мер, принимаемых органами местного самоуправления в целях создания и предоставления условий и гарантий для самореализации молодых людей и развития молодежных объединений, движений, инициатив [1].

Управление по физической культуре, спорту и работе с молодежью Администрации городского округа Воскресенск является отраслевым органом [6].

На управление возлагается решение вопросов местного значения в сфере физической культуры, спорта и молодежной политики, отнесенных к компетенции городского округа Воскресенск, законодательством Российской Федерации, законодательством Московской области.

Рассмотрим организационную структуру и кадровый состав управления в области физической культуры и спорта городского округа Воскресенск.



Рисунок 1 – Организационная структура Управления по физической культуре, спорту и работе с молодежью администрации городского округа Воскресенск

Таблица 1 – Кадровый штат Управления по физической культуре, спорту и работе с молодежью администрации городского округа Воскресенск

№	Должность	Кол-во штатных единиц
	Начальник управления	1
	Заместитель начальника управления	3
	Главный эксперт управления:	1
Отдел по физической культуре и спорту		
	Эксперт	1
	Старший инспектор	1
Отдел по работе с молодежью		
	Начальник отдела	1
	Эксперт	1
Отдел обеспечения и контроля подведомственных учреждений		
	Начальник отдела	1
	Старший эксперт	1
	Старший инспектор	1

На сегодняшний день инфраструктура молодежной политики городского округа Воскресенск представлена 2 муниципальными учреждениями по работе с молодежью:

- МБУ Подростково-молодежный клуб «Новое поколение» [4];
- МУ Молодежный центр «Олимпиец» [5].

Рассмотрим показатели реализации молодежной политики на примере Управления по физической культуре, спорту и работе с молодежью администрации городского округа Воскресенск в таблице 1.

Исходя из данных таблицы 1, можно сделать вывод о том, что в анализируемом периоде молодежная политика в городском округе Воскресенск имеет тенденцию к положительному развитию.

В городском округе Воскресенск насчитывается около 20 тысяч молодых жителей в возрасте от 14 до 30 лет, что составляет более 21 % населения городского поселения Воскресенск.

Принимая во внимание работу с молодежью предыдущих лет, следует отметить, что социальная активность молодежи городского округа Воскресенск находится еще на далеком от оптимального уровня. Результаты исследований в Московской области показывают, что только 12 % молодых людей принимают участие в деятельности общественных организаций и 0,2 процента вовлечены в добровольческое (волонтерское) движение [3].

Показатель в 1200 молодых граждан городского округа Воскресенск, принимающих участие в мероприятиях по гражданско-патриотическому, духовно-нравственному воспитанию составляет лишь 6 %, что является довольно низким процентом молодежи, вовлеченной в реализацию молодежной политики, даже по отношению к показателям Московской области.

На 1,2 % снизилась доля мероприятий с участием молодых граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Риск развития негативных тенденций в данной социальной группе выше, чем в целом по молодежи, именно поэтому следует уделять особое внимание поддержке молодым гражданам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. К этой категории молодежи, относятся граждане,

которые попали ситуацию, объективно нарушающую их жизнедеятельность, например, инвалидность, болезнь, сиротство, одиночество, малообеспеченность, безнадзорность, отсутствие постоянного места жительства, конфликты, безработица, жестокое обращение в семье и тому подобное.

Комиссия по делам несовершеннолетних отмечает, что число подростков, злоупотребляющих спиртными напитками, более чем в 3 раза выше, чем в других возрастных группах. Социальные опросы подростков показывают, что хотя бы раз употребляли алкоголь более 80 % несовершеннолетних, хотя бы однажды пробовали курить 20 % 11-летних, 40–50 % 13-летних и 60–70 % 15-летних школьников. Именно в подростковом периоде возрастает угроза алкоголизации, наркомании, компьютерной зависимости, нежелание учиться, бродяжничество, а правовая безграмотность ведет к немотивированному противоправному поведению и жестокости.

За период с 2018 по 2020 гг. значительно увеличилось количество молодежи городского округа Воскресенск, принявшей участие в областных мероприятиях, направленных на поддержку талантливой молодежи, социально-значимых молодежных инициатив и предпринимательства, а также доля молодых граждан, принявших участие в международных, межрегиональных, межмуниципальных мероприятиях, к общему числу молодых граждан в Московской области.

Также за рассматриваемый период стало на 4 специалиста работающих в сфере молодежной политики больше. К 2025 г. этот показатель по городскому округу Воскресенск планируется увеличить до 30 человек.

Незначительно увеличилась доля молодежи, задействованной в мероприятиях по вовлечению в творческую деятельность от общего числа молодежи и доля студентов, вовлеченных в клубное студенческое движение от общего числа молодежи в Московской области.

Хотелось бы отметить, что население городского округа Воскресенск с каждым годом уменьшается, так в 2017 г. численность населения составляла 155 251 чел., в 2018 г. – 155 049 чел., а в 2019 г. – 154 630 чел. Демографический прогноз Росстата до 2030 г. показывает, что в ближайшие годы в России произойдет

резкое сокращение численности молодежи с 35,2 млн человек (2012 г.) до 25,6 млн человек (2025 г.), или на 27,3 %. При этом речь идет как о трудовой деятельности молодежи после завершения образования, так и о воспроизводстве населения – резкое сокращение численности молодежи в детородном возрасте ставит вопрос о социальном и экономическом развитии Российской Федерации уже за пределами 2050 г. [2].

Таблица 2 – Основные показатели реализации молодежной политики на примере Управления по физической культуре, спорту и работе с молодежью администрации городского округа Воскресенск

№ п/п	Показатель	2019	2019	2020	Абс. откл
1	Количество молодых граждан, принимающих участие в мероприятиях по гражданско-патриотическому, духовно-нравственному воспитанию	1100	1157	1200	100
2	Доля мероприятий с участием молодых граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации	7 %	5,5 %	5,8 %	1,2%
3	Количество молодых граждан, принявших участие в областных мероприятиях, направленных на поддержку талантливой молодежи, социально-значимых молодежных инициатив и предпринимательства	250	291	300	50
4	Доля молодых граждан, принявших участие в международных, межрегиональных, межмуниципальных мероприятиях, к общему числу молодых граждан в Московской области	2	2,7	3	1
5	Количество специалистов, работающих в сфере молодежной политики	19	21	23	4
6	Численность обучающихся, вовлеченных в деятельность общественных объединений на базе образовательных организаций	–	2565	2568	3
7	Доля молодежи, задействованной в мероприятиях по вовлечению в творческую деятельность от общего числа молодежи в Московской области	–	16,8	16,9	0,1
8	Доля студентов, вовлеченных в клубное студенческое движение от общего числа молодежи в Московской области	–	1,2	1,23	0,03

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для совершенствования управления в сфере молодежной политики Управлению по физической культуре, спорту и работе с молодежью Администрации городского округа Воскресенск следует обратить особое внимание на нижеперечисленные направления:

- увеличение количества мероприятий с участием молодых граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, а также их вовлечение в творческую, культурную, спортивную и социальную деятельность;

- специфика работы с подобной социальной группой требует высокой квалификации от специалистов по работе с молодежью, координации усилий государственных учреждений и общественных организаций, работающих с молодежью;

- развитие и популяризация волонтерского движения на территории городского округа Воскресенск;

- реализации мероприятий, направленных на укрепление и развитие института семьи, возрождения семейных ценностей, воспитания нравственности у молодого поколения.

Некоторые из выделенных проблем решаются посредством реализации муниципальной программы «Развитие институтов гражданского общества, повышение эффективности местного самоуправления и реализации молодежной политики», которая была утверждена постановлением Администрации городского округа Воскресенск Московской области.

Для подтверждения выявленных в рамках исследования проблем был проведен социальный опрос молодежи городского округа Воскресенск, изучены ответы респондентов. В опросе приняли участие 100 респондентов. Для отражения реальной ситуации в сфере реализации молодежной политики, физической культуры и спорта в качестве респондентов опроса выступили молодые граждане в возрасте от 14 лет до 30 лет.

Благодаря проведенному опросу и его анализу были выявлены наиболее актуальные направления развития молодежной политики, физической культуры и спорта, выделены направления совершенствования:

- совершенствование системы информирования молодых граждан о проведении мероприятий в сфере реализации молодежной политики, физической культуры и спорта;

– совершенствование системы обеспечения мер по поддержке молодых граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, по профилактике преступности и безнадзорности среди несовершеннолетних;

– совершенствование системы развития добровольческой деятельности среди молодых граждан.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что реализация мероприятий по обозначенным направлениям позволит повысить эффективность молодежной политики на территории городского округа Воскресенск. Все это в конечном итоге сформирует необходимые предпосылки для развития молодежных инициатив, отвечающих масштабам задач, стоящих перед государством, роста благосостояния граждан и совершенствования общественных отношений – формированием активного гражданского общества, движущей силой которого станет молодое поколение.

Список литературы

1. Подростково-молодежный клуб «Новое поколение». [Электронный ресурс]. URL: <https://novoepokolenie-club.ru/>
2. Молодежный центр «Олимпиец». [Электронный ресурс]. URL: <https://vosolimp.ru/about>
3. Управление по физической культуре, спорту, и работе с молодежью городского округа Воскресенск. [Электронный ресурс]. URL: <http://sportvmr.com/onas/struktura>

Глава 3. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ

М. А. Вежновец, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

В современных условиях с точки зрения непосредственного влияния на качество государственного (муниципального) управления интегральным параметром качества предоставляемых услуг является уровень удовлетворенности их получателей. Остальные параметры в этом отношении важны прежде всего в той мере, в какой они способствуют или мешают росту удовлетворенности получателей услуг. Этот параметр может рассматриваться как интегральный, в том числе потому, что он напрямую и существенно влияет на доверие граждан и бизнеса к органам государственной власти и местного самоуправления, на уровень удовлетворенности их деятельностью.

Актуальность темы исследования заключается в изучении современных проблем управления сотрудниками муниципальных органов власти, в том, каким важным вопросом является непрерывное и систематическое совершенствование профессионализма сотрудников, их компетентность и заинтересованность в результатах работы с населением, грамотный подход и обслуживание непосредственного каждого, обращающегося за помощью гражданина, ведь от этого зависит вся эффективность работы муниципальных органов власти.

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

В рамках заявленной темы необходимо решить три задачи:

– во-первых, дать краткое определение специфики органов муниципального управления;

- во-вторых, раскрыть понятие управления персоналом применительно к органам муниципального управления;

- в-третьих, кратко обозначить проблемы управления муниципальными работниками, решение которых прямо направлено на повышение качества местного самоуправления в условиях социально-экономических трансформаций в обществе.

Согласно Федеральному закону от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 29.12.2020) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.03.2021) (п. 2 ст. 1) муниципальное управление есть «форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций» (п. 2 ст. 1).

Как следует из нормативного положения, важными качествами органов муниципального управления являются: а) самостоятельность; б) ответственность; в) соблюдение интересов местного населения с учетом специфики организации быта.

Целью муниципального управления является обеспечение закрепленного в Конституции права на осуществление государственной власти в рамках и объеме, определенных положениями федерального закона и сводом подзаконных актов, регулирующих эту сферу.

В компетенцию органов муниципального управления входят:

- решение вопросов социально-культурного, территориального плана;
- участие в управлении муниципальной собственностью;
- развитие территорий, в пределах которых осуществляется управление;
- развитие межмуниципального сотрудничества по развитию территорий;

– решение иных задач, определенных нормами законодательства, итоговой целью которой является улучшение качества жизни населения на муниципальном уровне.

На основании вышеизложенного можно определить органы муниципального управления как механизм взаимодействия общегосударственных интересов и территориальных муниципальных образований по повышению качества жизни и благосостояние граждан, представителей местного населения.

Управление муниципальными работниками – важнейший элемент системы муниципального управления. Работа персонала муниципальной структуры определяется получением максимального результата при минимальных ресурсных затратах. В задачи управления муниципальными работниками важно включить решение таких задач, как: формирование комфортной социально-психологической среды в коллективе, ориентация на результат, оценка эффективности сотрудников по ключевым показателям эффективности, совершенствование системы оплаты труда в зависимости от производительности труда.

Постоянная, непрерывная работа с населением по решению социально-значимых вопросов – это работа высокой степени интенсивности, если исходить из задач, указанных выше. Решить эти вопросы по силам только инициативным, профессиональным сотрудникам, владеющим современными технологиями, умеющими находить и принимать эффективные управленческие решения, нести полную ответственность в объеме наделенных для решения этих вопросов компетенций, уметь объективно оценить последствия решений и стоимость принятых мер.

Процесс управления муниципальными работниками строится на общепринятом подходе к системному управлению персоналом и включает стратегический и тактический уровни управления. В качестве стратегических следует выделить следующие этапы: а) планирование потребности в кадрах в соответствии с развитием муниципального образования; б) разработка должностных инструкций и штатного расписания; в) подбор персонала; г) контроль качества работы сотрудников; д) разработка программ обучения и развития

персонала; е) контроль профессиональной пригодности; ж) аттестация; з) создание программ и способов мотивации персонала.

Тактика – это система мер, направленных на реализацию стратегических ориентиров, работа с персоналом на данном уровне включает:

- анализ и эффективность выполненной работы и оценку ключевых навыков сотрудников;
- подбор персонала и построение коллектива;
- управление рабочим процессом;
- материальные стимулы по результатам работы;
- подготовку и повышение квалификации специалистов разного уровня;
- реализацию программ подготовки и переподготовки кадров.

Чтобы управление стало эффективным, необходимо объединить все компоненты в единую систему. Стратегия и тактика управления персоналом проявляется в уникальном сочетании принципов, процессов, процедур, стилей, способностей, поддержании баланса личных и профессиональных интересов.

Основные проблемы, характерные для муниципальных образований в наше время.

Неэффективность работы кадровых служб. В центре проблемы имеют место устаревшие методы работы, которые не соответствуют требованиям и ожиданиям общества. Сюда же можно отнести безынициативность специалистов кадровых служб, подмену реального решения существующих проблем формальной деятельностью. Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько работа службы управления персоналом способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Недостаточно высокий уровень профессионализма работников муниципальных органов управления. Этот аспект особенно важен при работе с гражданским населением и организациями. Непрофессионализм в решении круга вопросов, обозначенных должностными требованиями, является одной из основных проблем в управлении персоналом муниципальных органов власти. Муниципальный сотрудник должен быть эрудированным, грамотным, знающим и

четко исполняющим свои должностные обязанности. Он должен обладать высокими моральными качествами, постоянно развиваться, быть готовым к изменениям, уметь применять на практике современные методы работы. Но самое главное, что должно быть присуще работнику сферы муниципального управления, – умение работать с людьми, проявлять внимание, заинтересованность, дружелюбие, тактичность и толерантность, обладание навыками межличностного делового общения.

Недостаточно эффективная система мотивации сотрудников. Стоит отметить, что причиной этой проблемы является несистемный анализ мотивационных факторов работников, влияющих на заинтересованность линейного персонала в достижении организационных целей организации и их трудовую активность. При разработке и реализации мотивационной программы отдельное значение имеет последующая оценка эффективности принятых решений. Оценочный подход нужно применять индивидуально к каждому из сотрудников, чтобы раскрыть его личный потенциал. Также важны целевые стимулы для сотрудников с учетом их личной эффективности и степени ответственности. Кроме того, система мотивации должна разрабатываться с учетом специфики и особенностей сферы деятельности, в нашем случае это сфера муниципального управления.

Исходя из того, что методы управления персоналом – это способы воздействия на него, позволяющие ему изменять результаты функционирования и поведения, необходимо повысить эффективность использования прогрессивных методов управления экономического, организационного, психологического содержания.

Как правило, на практике одновременно применяются разные методы на каждом из участков работы. В процессе управления человеческими ресурсами формируется опыт и появляются инновационные управленческие технологии, подходы, ценности, изменяются мотивы и потребности. Любая муниципальная структура должна учитывать происходящие трансформации во внешней среде и внутри организации, проецировать их на управление организационной культурой

и систему управления персоналом, что позволит максимально увеличить эффективность деятельности.

Изучение современных проблем управления сотрудниками в муниципальных органах власти является наиболее актуальным вопросом качества муниципального управления. Компетентность, заинтересованность сотрудников в результатах работы с населением – основные показатели, которые могут стать основой для оценки качества работы в сфере муниципальной власти.

Список литературы

1. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2018. 224 с.

2. Широкова Л. В., Мягкая А. А. Анализ мотивации сотрудников муниципальных организаций // Вестник ГГУ. 2020. № 3. С. 49–57.

Глава 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА

А. А. Веселова, О. В. Борисова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

Развитие стратегической деятельности является важным и актуальным направлением работы как в коммерческой, так и некоммерческой сфере. Именно стратегическое управление оказывает значительное влияние на долгосрочный успех любой организации. При этом существует ряд вопросов, которые требуют особого внимания, в рамках данной статьи мы рассмотрим один из них.

Целью исследования является разработка предложений решения проблемы непредсказуемости внешней среды в стратегическом управлении.

Задачи исследования:

- дать определение понятия «стратегия»;
- определить различие понятия стратегической деятельности и стратегического управления;
- определить проблему стратегического управления;
- исследовать актуальность проблемы и статистические данные;
- разработать предложения по решению проблемы.

Чтобы говорить более подробно в рамках стратегического управления, рассмотрим понятие «стратегия». В число управленческих терминов понятие «стратегии» вошло в 1950-е гг., когда во внешней среде все больше возрастала проблема реакции на неожиданные изменения. Многие зарубежные авторы имеют разные подходы к трактовке данного понятия.

Первое определение стратегии в менеджменте сформулировал А. Чандлер: «Это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей». М. Портер определял стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. В то время

как Гарвардская школа бизнеса определяет стратегию как метод определения конкурентных целей организации.

А. Чандлер дал наиболее полное и актуальное определение. Если обратиться к истории, понятие «стратегия» в переводе с древнегреческого означает «искусство полководца», а рассматривая наиболее распространенную трактовку данного понятия, которая звучит как «Наука о ведении войны, искусство ведения войны», можем сделать вывод что стратегия определяет курс действий для достижения целей.

Что же отличает стратегическую деятельность от стратегического управления?

Стратегическая деятельность – это комплекс организационных процессов на предприятии, которые имеют свой не строго регламентированный состав, но выполняются в определенной последовательности. Стратегическое управление определяется как функция управления, направленная на долгосрочные цели и действия, а также комплекс долгосрочных мер и подходов по улучшению жизнеспособности и мощи лица или группы лиц по отношению к их конкурентам.

Можем сделать вывод, что стратегическое управление охватывает субъекты и объекты деятельности в комплексе, а не только систему в отличие от понятия стратегической деятельности. При этом стратегическая деятельность не действует как самостоятельная система, а существует за счет планов организации или государства. На макроуровне осуществляются стратегии государства, на микроуровне стратегии самой организации.

В современном мире все больший масштаб обретает стратегическое управление, в частности, разработка стратегий международного партнерства. Сильное влияние на данный процесс оказывает глобализация, ускорение темпа обмена информацией и мобильность населения. Многие организации осознают важность кооперации с зарубежными организациями, чтобы идти в ногу со временем, не отставая от ускоряющихся с каждым днем темпов развития. Однако стратегическое управление организацией, в частности, стратегии международного

партнерства имеют ряд проблем, требующих решения. К одной из таких проблем можно отнести непредсказуемость внешней среды.

В качестве примера возьмем ситуацию, произошедшую в 2019 г., когда весь мир охватила паника, и экономика многих стран стала сдавать позиции, а организации становились банкротами в результате мер, направленных на борьбу с новой коронавирусной инфекцией. По данным РБК почти 70 % российских компаний пострадали из-за пандемии коронавируса. Стратегическое управление оказалось бессильным перед фактом закрытия границ между странами, а основной удар пришелся на организации, чья деятельность связана с работой с зарубежными партнерами. При том, что динамика внешней среды заметно опережает возможную реакцию организации, а информация о факторах внешней среды не может быть определена точно, стратегическое управление играют особую роль в функционировании организации.

Решением проблемы непредсказуемости внешней среды в стратегическом управлении, а в частности в разработке стратегий международного партнерства, является практика стратегического управления по слабым сигналам, существующая с учетом комплексного подхода. С момента, когда признаки наступления важных событий во внешней среде являются ранними и неточными, до того, когда сигналы становятся крепче и несут более конкретную информацию, необходимо работать над подготовкой стратегического решения, чтобы обезопасить организацию в момент события. Для этого необходимо использовать различные виды анализа, такие как SWOT, Pest, сценарный, групповой анализ, модель пяти сил М. Портера и другие. Данные инструменты дадут эффективный результат только при комплексном применении, в то время как применение отдельных элементов не позволит использовать весь потенциал каждого конкретного метода.

Список литературы

1. Ягунова Л. А., Смагина М. В., Иванов Д. А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. С. 70–73.

Глава 5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

Ю. В. Ветчинова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолатор

В настоящее время для достижения поставленных целей организации руководителям необходимо обеспечивать эффективные действия персонала. Для этого нужно не только загружать сотрудника большим количеством работы и создавать необходимые условия, но и вызвать желание заниматься данной работой энергичней и совершать действия, которые приблизят к достижению поставленных задач [2]. Именно для этого существуют системы мотивации сотрудников в различных организациях.

Согласно одному из положений теории мотивации трудовой деятельности необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности. При индивидуальной работе сам работник и те блага, которые он принесет, являются хорошими мотиваторами, вследствие чего нет необходимости в дополнительном воздействии.

А в совместной деятельности происходит разделение трудовых обязанностей между исполнителями и их конечного результата деятельности, то есть любой член общей работы преобразуется в частичного сотрудника, владеющего множеством особенностей, которые входят в механизм организации. Данный работник трудится не на конечный результат как средство удовлетворения собственных потребностей, а абсолютно по иным причинам. Мотиваторами в этом случае служат те блага, которые работник получит за выполнение функций, возложенных на него. В связи с этим руководители организации должны создать условия для мотивации работников и воплотить ее на практике.

Если говорить о мотивации как функции управления, то это процесс, с помощью которого руководители побуждают сотрудников работать так, как было запланировано, потому что от того, как действуют сотрудники, зависит успех

самой организации, то есть это потребность, побуждающая работать в определенной направленности, это то, что заряжает человека энергией и ориентирует на необходимые действия.

Таким образом, мотивацию следует понимать как побуждение к действию. При этом она может быть навязана со стороны, либо это будет самопобуждение. Если данный процесс будет эффективен и понятен, то обеспечение мотивации исполнения будет лучше.

В сложившейся организационной культуре у сотрудника возможно формирование побуждений, которые выходят за рамки его личных интересов. Обусловленные ими мотивы отображают корпоративное воздействие, во многом определяя этим проявления организационной культуры, к примеру, степень ответственности, субординации.

Применение неких стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей, вызывает мотивацию. В организации она формируется, развивается и используется в следующих формах:

- воспитание как формирование базовой системы мотивов поведения сотрудника, адаптируемой к определенной ситуации;
- инициирование как создание условий для индивидуального проявления конструктивных мотивов работника;
- активизация как целенаправленное воздействие на сложившуюся систему мотивации работника;
- мотивирование как выявление, изучение, внедрение внутренних побуждений работника, обусловивших его определенное поведение [3].

Процесс побуждения, как и вся система мотивирования, должен реально стимулировать каждого сотрудника организации.

Существует два принципа создания систем мотивирования:

- они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей сотрудника, но и на все присущие ему типы и виды потребностей;

– они должны адекватно выявлять и принимать во внимание реальный вклад каждого исполнителя в конечный результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу [1].

В данном случае функция мотивирования рассматривается как психологическая относительно других управленческих функций. Сущность и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоит в создании системы, удовлетворяющей данным указанным принципам.

Что касается коллективной мотивации, то это один из способов повысить и укрепить экономическую основу организации. Если мотивированы только некоторые сотрудники из всего состава коллектива, то этого недостаточно, чтобы влиять на результат функционирования организации. Чтобы достигнуть максимального результата, нужно сочетать индивидуальную мотивацию с коллективной. Необходимо также учитывать не только общий настрой коллектива, но и персональные характеристики его лидеров. При этом разная организационная культура может иметь свой механизм мотивации.

М. В. Мурашов выделял такие принципы коллективной мотивации, как:

– цель – правильно поставленная цель является одним из важных факторов успеха; этого достаточно даже для простого краткосрочного проекта, а для долгосрочного необходимо совпадение вектора цели организации с вектором личных интересов каждого сотрудника коллектива, тогда проект будет жизнеспособным;

– вызов – чтобы браться за задание, нужно учитывать степень ее сложности, выполнение сложной задачи будет являться хорошей мотивацией, особенно для профессионалов;

– верность принципам коллективизма, взаимной поддержки – для того, чтобы работа в коллективе была не только эффективной, но и взаимосвязанной, нужно стремиться развивать такие качества как симпатия, уважение, поддержка среди работников, это сделает коллектив более слаженным и успешным;

– ответственность – чтобы эффективно стимулировать как коллектив, так и отдельных работников, нужно помогать им осознавать всю ответственность за

поставленную задачу на определенном участке работы; однако ответственность может стать также демотивирующим фактором, так как за ошибкой может последовать строгое наказание;

– рост – у работников организации повышается мотивация, если они замечают, что они профессионально развиваются, получают новые знания и навыки, тем самым расширяют свой компетентностный багаж; благодаря личному росту работника соответственно повышается его самооценка; именно поэтому руководитель организации должен сам получать информацию о том, каковы ожидания профессионального и личного роста самого сотрудника от работы в данной компании. Здесь также уместен в применении метод делегирования полномочий, когда руководитель передает часть своих функций сотруднику или группе сотрудников более низкого уровня. Наделение полномочиями является сильным стимулом в работе, работникам дают понять, что им доверяют и их ценят как профессиональных специалистов.

Данный метод раскрывает профессиональный потенциал, а также помогает руководителю организации сформировать организационную культуру с опорой на лучших специалистов. Лидер может быть катализатором мотивации на ограниченный временной период, но лучшие лидеры умеют создать такие условия, благодаря которым их команда будет сама себя мотивировать. Для этого необходимо понимать важность коллективной задачи, необходимость доверия, ответственности, роста и т.д. В различных организационных культурах вопрос мотивации решается по-разному. Наиболее обобщенно мотивация персонала в различных организационных культурах представлена в таблице 1 [4].

Таблица 1 – Мотивация персонала в различных организационных культурах

Первоочередные интересы и потребности бизнеса в данной культуре	Мотивы трудовой деятельности персонала, способствующие удовлетворению потребностей компании данной культуры.	Механизм мотивации, используемой культурой для согласования потребностей бизнеса и мотивов персонала.
Иерархическая культура		
Стабильность и плавность деятельности,	Долгосрочная предсказуемость будущего, гарантия занятости,	Контроль и мониторинг процессов и показателей, строгая отчетность, вознаграждение не

внутренняя поддержка, координация и контроль, надежность поставок и планов-графиков, долгосрочная предсказуемость бизнеса.	склонность к регламентированным и структурированным работам, ответственность в рамках должностных полномочий, статусные мотиваторы.	индивидуализировано по результатам деятельности. Система наказаний за нарушение регламентов и поощрения за их соблюдение. Оценка руководителем деятельности подчиненных. Контроль охраны здоровья и безопасности труда. Долговременный наем.
Клановая культура		
Бригадная работа, дружественный микроклимат в коллективе, внутренняя поддержка, забота о совершенствовании других, забота об интересах потребителей.	Социальная ориентация на работу в команде, адаптивность, солидарность, сопричастность, поддержка, готовность к использованию делегированных полномочий, отсутствие склонности к конфликтам и агрессии, удовольствие от общения в группе.	Программы участия в управлении и доходах, делегирование полномочий, премирование по результатам работы группы. Социальный пакет по принципу «кафетерия», моральное стимулирование, мониторинг удовлетворенности трудом, карьерный рост. Оценка по принципу 360 градусов, оценка подчиненными деятельности руководителя.
Рыночная культура		
Рыночная конкурентоспособность, стимулирование активности наемных работников, внешний фокус на лучшее обслуживание потребителей.	Соперничество, агрессивность в достижении цели, активизация и мобилизация всех резервов и способностей, преимущественная ориентация на дело, рыночная и профессиональная мобильность, рост мастерства и профессионализма.	Управление по целям, вознаграждение за конкретные результаты работ. Премирование по результатам работы организации, подразделения, работника. Акции и опционы на их покупку. Внедрение систем менеджмента всеобщего качества. Оценка работы персонала «глазами потребителя». Система комиссионных, участие в прибыли.
Адхократическая культура		
Стратегическое управление непрерывным развитием, инновационными процессами, внешний фокус в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальным подходом к людям.	Самореализация, самосовершенствование, ориентация на себя и свои способности, стремление к творчеству, изобретательности, научным исследованиям, ориентация на непрерывное улучшение, гибкость, работа над собой, непрерывное генерирование идей.	Управление по целям, проектам и заданиям, гибко трансформирующимся в зависимости от внешних обстоятельств. Поощрение личной инициативы, премирование индивидуальных достижений. Регулярное повышение квалификации и обучение персонала по базисным принципам организационного новаторства. Премии за реализацию идеи, подарки, фирменные знаки отличия лучших работников.

Таким образом, в текущих условиях важнейшие характеристики организационной культуры, ценности и нормы являются основой функционирования и развития персонала, наблюдается возрастание организационной роли системы управления персоналом. С другой стороны, члены коллектива организации являются не только носителями культуры, но также и активными творцами культуры, так как могут изменять и совершенствовать ее основные характеристики и параметры. Организационная культура как ключевой фактор развития современного бизнеса должна быть важным и мощным инструментом формирования настроения персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе. Важно, чтобы организационная культура стимулировала самосознание и высокую ответственность работников, выполняющих поставленные перед ними задачи.

Список литературы

1. *Грошев И. В., Краснослободцев А. А.* Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 535 с.
2. *Полушкина Т. М., Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю.* Социология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 264 с.
3. *Смирнова В. Г.* Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 306 с.
4. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 624 с.

Глава 6. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

В. Г. Гадецкий, В. А. Коротков

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

Здоровый образ жизни будущего поколения – одна из самых актуальных проблем современности. Каждая страна ожидает благоприятного будущего от своего нового поколения, которое будет здоровым, способным трудиться, защищать Родину, жить в соответствии с требованиями общества и собственной индивидуальностью. Это означает, что основное внимание должно быть направлено на детей, подростков и молодежь, то есть на тот возраст, в котором человек начинает принимать решения и делать выбор в жизненных вопросах интересных и доступных ему, а значит, физкультура и спорт должны занять в его жизни приоритетные позиции и стать доступными и интересными для всех. Принятие решений государственных органов власти в направлении развития физической культуры и спорта в нашем государстве актуальны.

В связи с этим возникает необходимость повышения эффективности управления сферой физической культуры и спорта, что означает более рациональное использование имеющихся возможностей и затраченных усилий для решения кардинальных задач, которые встали перед страной и значение решения этих задач на государственном уровне сегодня неизмеримо возросло.

Здоровье нации и роль в нем физической культуры и спорта всегда и глубоко изучались представителями различных наук и направлений. В наше время комплексных перемен связь «Здоровье и спорт» также привлекают внимание работников государственного и муниципального управления [2]. Физическая культура и спорт как объект управления рассматривались М. И. Золотовым, В. В. Кузиным, М. Е. Кутеповым, С. Г. Сейрановым, А. С. Соколовым, В. Б. Зотовым, Н. А. Волгиным, Е. В. Тишиным и многими другими [9]. На конференциях,

международных совещаниях, в печати широко распространены доклады руководителей Госкомитета России, Российской конфедерации организаций, где глубоко рассматриваются проблемы физической культуры и спорта с точки зрения управления и поиска более эффективных управленческих решений.

Л. В. Аристова рассматривала государственную политику в области физической культуры и спорта с точки зрения сохранения здоровья подрастающего поколения и поддержания благополучия и активной жизнедеятельности всего населения как единый процесс, регулируемый и поддерживаемый государством, поскольку они заинтересованы и ответственны за здоровье нации [1].

Спортивная политика России на федеральном уровне рассматривалась А. А. Исаевой, С. Е. Ворониным, А. Ф. Антиповым, Н. В. Уловистой и др. [13].

П. К. Пельменев, В. М. Краснов, И. И. Переверзин, М. И. Золотарев раскрыли механизмы развития физической культуры и спорта на региональном уровне [14].

А. Г. Маркелов, В. Г. Камалетдинов, А. М. Банников, Р. К. Кудашов рассмотрели различные аспекты управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне. Л. П. Матвеев активно претворял в жизнь основные положения своих исследований, а также анализировал наиболее сложные и противоречивые проблемы физической культуры и спорта. А. П. Исаев, С. А. Лычагина, Т. В. Потапова представили новые концепции развития физической культуры и спорта.

В отечественных энциклопедических изданиях и специальной литературе менеджмент в самом общем виде рассматривается как элемент, функция организованных систем различной природы (технических, биологических, социальных), обеспечивающая сохранение их специфической структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей [10].

Такая трактовка понятия «управление» позволяет выделить его важнейшую особенность, заключающуюся в том, что оно используется для характеристики специфики управленческой деятельности человека в различных сферах неживой и живой природы и общественной жизни [12].

Физическая культура и спорт относятся к сфере общественной жизни, представляя собой неотъемлемый элемент нематериального производства. В связи с этим не вызывает сомнений правомерность использования понятия «менеджмент» применительно к физической культуре и спорту как отрасли: «Менеджмент физической культуры и спорта – это система специфических форм и методов сознательной деятельности, направленных на обеспечение эффективного функционирования и планомерного развития сферы физической культуры и спорта в целях полного удовлетворения потребностей россиян в физическом совершенствовании».

Таким образом, физическая культура и спорт – это один из видов деятельности человека, направленный на физическое совершенствование как всего человеческого населения в целом, так и каждого отдельного человека, оказывающий оздоровительное, воспитательное, политическое и социально-экономическое воздействие на социальное развитие человечества.

Управление в физической культуре и спорте характеризуется рядом закономерностей, одной из которых является его дифференциация.

Суть этой закономерности проявляется в следующем: менеджмент, фактически возникнув как управление производством (первой школой менеджмента, которая сформировалась, была так называемая школа научного менеджмента или школа управления производством, В. Кузин), в процессе своего исторического развития, что проявляется через последовательное формирование и приоритетное воздействие на разных временных этапах различных школ менеджмента (школы человеческих отношений, школы поведенческих наук, школы социальных систем и т. д.), все большее внимание уделяется человеческому фактору в управлении людьми, группами людей, иными словами, в управлении общественной жизнью [5]. Поэтому не случайно, что в рамках управления социальной сферой в целом и управления физической культурой и спортом в частности все большее значение придается менеджменту как одному из специфических видов управления в рамках конкретной физкультурно-спортивной организации.

Целью управления в физической культуре и спорте является желаемое, возможное и необходимое состояние физкультурно-спортивной организации (отрасли), которое должно быть достигнуто [3]. В современной специализированной литературе цель управления часто обозначается такими терминами, как «политика», «философия», «миссия физкультурно-спортивной организации (отрасли)».

Определение цели является начальным этапом процесса управления в физической культуре и спорте, так как его содержание характеризует целенаправленное, а не спонтанное воздействие.

Управленческие функции в физической культуре и спорте являются относительно отдельными направлениями управленческой деятельности, позволяющими осуществлять управленческое воздействие [4].

Различают основные и специфические функции управления.

Основные функции управления являются таковыми по следующим причинам: во-первых, они осуществляются во всех отраслях народнохозяйственного комплекса (отрасли материального и нематериального производства); во-вторых, они реализуются в любой спортивной организации (международной, национальной или территориальной; коммерческой или некоммерческой; малой, средней или крупной и т. д.) и на любом иерархическом уровне управления (верхнее, среднее или низшее управление); в-третьих, они инвариантны к конкретным функциям, т. е. состав и содержание основных функций управления неизменны, независимо от того, какая конкретная функция управления реализуется; в-четвертых, они обеспечивают управляемость, то есть достижение цели управления в заданный период времени в условиях ограниченных ресурсов (Горшков В. Е., 2003) [3].

К основным принципам управления в физической культуре и спорте относятся следующие:

– принцип сочетания отраслевого и территориального управления основан на существующем административно-территориальном делении страны и отраслевой структуре экономики и означает, например, что спортивная организация может

быть создана и может функционировать как отраслевая (например, спортивный клуб, учебные заведения, промышленные предприятия, учреждения и т. д.; физкультурно-спортивные общества «Динамо» и «Спартак», «Молодежь России» и т. д.), так и по территориальному принципу;

– принцип сочетания материальных и моральных стимулов основан на утверждении, что «всякая крайность есть признак ограничения»; одним из наиболее ярких проявлений применения данного принципа в сфере физической культуры и спорта является присвоение работникам различных спортивных организаций званий, государственных наград, морального и материального поощрения отдельных работников и др.

Основываясь на принципах, описанных выше, общих и специфических, управленческие функции в физической культуре и спорте как относительно самостоятельных направлениях управленческой деятельности реализуются на практике с использованием различных методов.

Организационные методы управления базируются на организационных отношениях между органами управления и организациями, организациями и работниками, на отношениях власти и подчинения. В совокупности организационных методов управления обычно выделяют следующие группы:

– методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия;

– методы организационно-стабилизирующего воздействия используются при взаимоотношении работников внутри спортивной организации;

– методы распорядительного воздействия используются для решения текущих задач и позволяют корректировать деятельность с учетом изменения ситуации; методы этой группы обычно реализуются в форме приказа, распоряжения и т.д. (Золотов М.И., 2001) [15];

– административные методы связаны с властной природой государственного управления, проявляющейся в различных обстоятельствах и ситуациях: одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления или должностное лицо) наделена властными полномочиями и потому может отдавать приказы

другой, как правило, прямо подчиненной ей, стороне взаимоотношений (организации), которая обязана выполнять предписанное независимо от того, согласна она с ним или нет [3]; одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления, должностное лицо) устанавливает нормы, которые подлежат неукоснительному исполнению другой стороной взаимоотношений (организациями, находящимися в административном подчинении). Это обычные методы для взаимоотношений организаций, находящихся в административном подчинении, на региональном, республиканском и муниципальном уровнях.

Управление физической культурой и спортом представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования и развития отрасли физической культуры и спорта в целях наиболее полного удовлетворения людей в физическом воспитании [6].

Органы управления физической культурой и спортом представляют собой физкультурно-спортивную организацию, которая в системе управления является субъектом, воздействующим на другие физкультурно-спортивные организации как объекты [6]. Компетенцию органов управления физической культурой и спортом определяют закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и органы исполнительной власти.

Государственная политика в области физической культуры и спорта – это комплекс мероприятий, осуществляемых государством, направленных на создание правовых, экономических и организационно-управленческих условий, обеспечивающих удовлетворение потребностей различных категорий и групп населения в физкультурно-спортивной деятельности, с учетом традиций, обычаев и экономического положения региона.

Под муниципальной спортивной политикой следует понимать деятельность, которая направлена на осуществление активного отдыха населения путем занятия физической культурой и спортом на местном уровне.

Проблемы и механизмы эффективной реализации политики в сфере физической культуры и спорта:

- материальная база не отвечает современным требованиям;
- ДЮСШ не получают стабильной финансовой, организационной, правовой основы для достижения высоких результатов;
- неукомплектованность квалифицированными специалистами физического воспитания;
- недостаточное финансирование физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий учащихся.

Только развитая спортивная инфраструктура: материально-техническая база, система подготовки специалистов, использование достижений науки – все это дает возможность более качественно организовать учебно-тренировочный процесс в спорте высших достижений.

Большая роль должна принадлежать пропаганде детско-юношеского спорта в средствах массовой информации, в спортивных молодежных изданиях.

Список литературы

1. *Аристова Л. В.* Государственная политика в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. 1999. № 5. С. 2–8.
2. *Антипов А. Ф., Уловистова Н. В.* Профессиональный спорт и закон // Теория и практика физической культуры. 2001. № 11. С. 19–21.
3. *Горшков В. Е., Какузин В. А., Починкин А. В.* Управление физической культурой и спортом в современных условиях: учебное пособие. Малаховка: МОГИФК, 2003. 68 с.
4. *Гостев Р. Г., Гуськов С. И.* Физическая культура и спорт в России: состояние и перспективы // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 438 с.
5. *Гуськов С.И.* Государство и спорт. М., 1996. 176 с.
6. *Драккер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты. М.: Технологическая школа бизнеса, 1999. 191 с.
7. *Краснов В. М.* Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике // Теория и практика физической культуры. 2000. № 10. С. 57–60.
8. *Кузин В. В.* Оптимизация системы управления отраслью «физической культуры и спорта» в России в рыночных условиях // Теория и практика физической культуры. 2000. № 6. С. 56–58.
9. *Полякова И. С.* Проблемы управления в сфере физической культуры и спорта // Материалы VI Круглого стола. Малаховка, 2000. 140 с.
10. *Починкин А. В.* Коммерческий спорт в Российской Федерации: тенденции развития и взгляд в будущее // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 157 с.

11. *Путалова И. Б.* Правовые основы физической культуры и спорта. Омск: СибГАФК, 2000. 324 с.

12. *Рожков П. А.* Новые аспекты и подходы в развитии физической культуры и спорта в России // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 313 с.

13. *Воронин С. Э.* Правовой статус Олимпийского комитета России (общий, специальный, индивидуальный) // Теория и практика физической культуры. 2001. № 11. С. 24–25.

14. *Краснов В. М.* Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике // Теория и практика физической культуры. 2000. № 10. С. 57–60.

15. *Золотов М. И., Кузин В. В., Кутенов М. Е.* Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2001. 432 с.

Глава 7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Е. А. Городнова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

В настоящее время эффективность местного самоуправления зависит от того, как профессионально подобран и функционирует управленческий аппарат. Главное значение в данном вопросе имеет надлежащее управление персоналом в органах муниципальной власти, правовое регулирование муниципальной службы, четкое определение правового статуса муниципального служащего.

Современная действительность демонстрирует постоянную трансформацию общества и его потребностей. Следовательно, возникает необходимость в непрерывном развитии и усовершенствовании технологий управления персоналом в органах местного самоуправления. Местное самоуправление как уровень публичной власти наиболее приближено к населению, и именно от работников органов местного самоуправления зависит удовлетворенность гражданского населения и бизнес-структур, которые являются пользователями услуг. Это актуализирует задачу формирования качественно нового кадрового состава муниципальной службы. От того, насколько высока квалификация муниципальных служащих, будет зависеть эффективность реализации намеченных планов и решение вопросов местного значения. Это доказывает актуальность изучения вопроса кадрового потенциала муниципальной службы и поиска путей его развития.

Понятие муниципальной службы закреплено в Федеральном законе № 25-ФЗ от 02.03.2007 «О муниципальной службе в Российской Федерации». «Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)» [1]. Законы

субъектов Российской Федерации обычно воспроизводят данное положение в своих законах о некоторых вопросах, касающихся муниципальной службы.

Муниципальная служба является уникальным социальным, правовым, организационным институтом, представляющим собой профессиональную деятельность, содержание, формы и методы которой направлены на обеспечение реализации полномочий органов местного самоуправления.

Формирование действенной модели муниципального управления невозможно без обеспечения органов местного самоуправления работниками, способными на деле обеспечить успешное проведение социальных, экономических и политических мероприятий. Гражданское общество объективно заинтересовано в том, чтобы на муниципальной службе находились профессионально подготовленные руководители, применялись эффективные технологии формирования кадрового состава органов местного самоуправления и управления им.

К сожалению, в современной России далеко не все муниципальные структуры демонстрируют действенность подобных подходов, и сегодня подбор, расстановка, развитие и мотивация кадрового состава органов местного самоуправления остается проблемной областью.

В государственной и муниципальной службе Российской Федерации в настоящее время активно формируется механизм реализации кадровой политики, основным аспектом которого как раз и является управление персоналом. «Управление персоналом государственной и муниципальной службы Российской Федерации – это система управленческого воздействия на работников государственных и муниципальных органов в целях наиболее эффективного использования их профессиональных и личностных способностей, возможностей» [4].

В этом управленческом процессе решаются многие практические задачи формирования потенциала кадров конкретного государственного или муниципального органа, начиная с практики их поиска и отбора на службу, обеспечения профессионального развития и карьерного роста служащих,

стимулирования качества и эффективности их труда, создания системы их правовой и социальной защиты, и заканчивая уходом человека со службы с сохранением определенных социальных привилегий.

Муниципальная служба – это одна из ветвей местного самоуправления наряду с государственной службой. Для эффективного функционирования государства необходимо, чтобы каждый из его элементов был эффективным. Только так государство будет развиваться. Муниципальное управление можно считать особым видом управленческой деятельности, которая осуществляется должностными лицами и органами местного самоуправления. Их главной задачей должно быть обеспечение нормальных условий жизни для населения, удовлетворение их интересов и нужд, территориальное улучшение муниципального образования.

Для этого необходимо:

- внедрять единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;
- настраивать персонал к изменениям в организации;
- реализовывать действенную систему мотивации и стимулирования трудового процесса, направленную на раскрытие потенциала работников, подкрепление достигнутых успехов отдельными служащими и поощрение групповой работы;
- применять комплексную систему оценки персонала по критериям, важным для данной сферы деятельности;
- стимулировать повышение квалификации и профессионализма работников для развития необходимых компетенций в деле достижения целей, стоящих перед организацией;
- обеспечить организацию оптимальным составом персонала нужного качества.

В общем виде деятельность по управлению персоналом заключается в следующем:

- в формировании системы управления организацией в целом и системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы, в том числе разработке оперативного плана работы организации;
- в проведении маркетинга персонала;
- в определении потребности организации в персонале;
- в учете и нормировании численности персонала.

Составными элементами кадровой политики являются кадровые технологии. Чаще всего на практике применяют понятие «процедуры». Но более точное определение «технология», в структуру которой входят: этапы, процедуры как взаимосвязанные мероприятия, методы, показатели и критерии оценки. К кадровым технологиям в муниципальном образовании можно отнести следующие:

- аттестация муниципальных служащих;
- конкурсный отбор на должность муниципальной службы;
- испытание при приеме на муниципальную службу;
- формирование кадрового резерва на муниципальной службе;
- присвоение классных чинов муниципальным служащим;
- отстранение муниципального служащего от исполнения служебных обязанностей;
- перевод муниципального служащего;
- порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов на муниципальной службе;
- проверка достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- профессионального развития муниципальных служащих.

Муниципальная служба необходима для устойчивой работы органов местного самоуправления и осуществления их непосредственных полномочий. Деятельность органов муниципальной службы осуществляется посредством функционирования органов местного самоуправления, решающих вопросы по

конкретному субъекту, а также осуществляющих полномочия, которые ратифицированы в Федеральном законе [2].

Анализ показал, что можно выделить следующие особенности управления персоналом в муниципальных органах власти.

1. Управление персоналом в муниципальных органах – сложный, постоянно обновляющийся творческий процесс, в котором учитываются многие организационные, социально-психологические, правовые, экономические, нравственные и другие аспекты. Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами, и от многих других внутренних и внешних факторов.

2. Управление персоналом нельзя сводить к ограниченному набору действий. Важно строить кадровую работу в соответствии с приоритетными целями муниципальной службы – соблюдением государственности, законности, их поддержка и развитие.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

- назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении [1].

3. К специфической черте управления персоналом в органах муниципальной власти относится кадровое планирование на основе целей и задач, стратегии

развития и мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение потребности организации в персонале надлежащего количественного и качественного состава, повышение эффективности труда и качества обслуживания потребителей услуг, раскрытие потенциала работников, создание достойных условий труда. Кадровое планирование предполагает проведение определенной работы по созданию кадрового резерва, планомерное развитие механизмов управления кадровым составом для повышения эффективности его деятельности. Грамотное кадровое планирование направлено на улучшение кадрового состава, на повышение профессионального мастерства работников.

4. Одной из важных особенностей организации местной власти выступает обязательный учет исторических и иных местных традиций, тех особенностей, которые характеризуют местное самоуправление на конкретных территориях. При этом учет исторических и культурных традиций имеет место лишь в определенных аспектах организации местного самоуправления. Отсюда происходит сочетание единства и учета особенностей организации местного самоуправления.

5. Особенностью управления персоналом в государственной и муниципальной гражданской службе является широкий спектр дополнительных требований и ограничений, предъявляемых к работающим в данной сфере, где организационная культура основана на регламентах и строгом порядке. Здесь востребованы такие работники, которые умеют работать в условиях управления с помощью дисциплинарных воздействий, точно знают свои полномочия, возможности и ограничения, которым присуща потребность в стабильности. В связи с чем персонал отличает способность неукоснительно соблюдать нормы и правила, т.е. быть исключительно дисциплинированным, знать свои прямые обязанности, четко выполнять действующие стандарты поведения, быть точными на основе высокого самоконтроля.

6. Организация кадровой работы в муниципальных органах власти должна строиться не только на установке жестких правил и контроля, обеспечивающих функционирование органа местной власти как единого слаженного механизма. Одной из ключевых проблем в наше время является реализация прогрессивных

форм мотивации труда работников муниципалитета. При эффективном управлении, как правило, реализуются подходы к систематизации интересов персонала, практикуется внедрение мотивационных программ, которые актуализируются в соответствии с потребностями и ожиданиями работников. Совпадение личных, организационных и общественных целей служит основой эффективного труда любого коллектива, и учет этого аспекта – первоочередная задача современного менеджмента на всех уровнях управления.

Список литературы

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530
2. Турчинов А. И. Управление персоналом: учебник. М., 2002.

Глава 8. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

В. Н. Демидова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

В статье затрагивается актуальный вопрос организации управленческой деятельности в условиях стационара в домах-интернатах в период пандемии. Рассмотрены методики, которые позволяют не прекращать работу учреждения для получателей социальных услуг в критических обстоятельствах. В заключении делается вывод об эффективности проведенных организационных нововведений в Государственном бюджетном стационарном учреждении социального обслуживания Московской области «Егорьевский дом-интернат для престарелых и инвалидов», получателями социальных услуг которого являются престарелые граждане (мужчины старше 60 лет и женщины старше 55 лет) и инвалиды I и II группы частично или полностью утратившие способность к самообслуживанию и нуждающиеся в постоянном постороннем уходе.

В 2020 г. всему миру пришлось встретиться с новой неизученной проблемой под названием COVID-19. Каждая страна в силу своей компетентности встала на борьбу с опасным вирусом. В каждом регионе вводились и действуют по настоящее время ограничительные меры, они коснулись практически всех слоев населения. Престарелым людям, а также гражданам, имеющим определенные заболевания, в Московской области в соответствии с Постановлением Губернатора Московской области А. Ю. Воробьева № 108-ПГ от 12.03.2020 «О введении в Московской области режима повышенной готовности для органов управления и сил Московской областной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и некоторых мерах по предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-2019) на территории Московской области» [2] пришлось соблюдать так называемую «самоизоляцию».

Такие жесткие меры стали тяжелым испытанием для стационарных учреждений социального обслуживания. Первый и главный вопрос встал в организации рабочей среды в период действия режима повышенной безопасности – не допустить распространения вируса COVID-19, и руководством учреждения было принято решение по применению гибких форм занятости.

Для работников администрации была применена форма дистанционной работы, при которой взаимодействие с работодателем происходило посредством информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет. Были заключены дополнительные соглашения к трудовому договору в соответствии с Трудовым кодексом РФ, работники были обеспечены техническими средствами и другими ресурсами, предполагалось использование личного оборудования, за которое выплачивалась компенсация в размерах, предусмотренных трудовым договором. Происходил обмен электронными образцами документов с последующим их оформлением в установленном порядке.

Для членов трудового коллектива хозяйственно-обслуживающей части был применен гибкий режим рабочего времени, который позволял избегать скопления людей на входе и выходе при начале или окончании рабочего дня. Общая продолжительность рабочего дня определялась по соглашению сторон, при этом обеспечивалось суммарное количество рабочих часов на этот учетный период. При таком учете продолжительность рабочего времени не превышала нормальное число рабочих часов. Что касается учетного периода, он не может превышать 1 год, а для работ с вредными и (или) опасными условиями труда 3 месяца.

В соответствии с распоряжением Министерства социального развития № 21 РВ-65 от 22.04.2020 [1] для работников, которые выполняют работы по предоставлению проживающим в доме-интернате социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических и социально-культурных услуг, был введен режим сменного характера при продолжительности смены 14 календарных дней. Формировались две дежурные смены, предусматривающие круглосуточное пребывание необходимого числа работников в учреждении. Получено письменное согласие работников дежурных смен на переход к работе по непрерывному

принципу, на соблюдение требований пожарной, антитеррористической, санитарно-эпидемиологической безопасности, а также условий конфиденциальности деятельности учреждения. Были оборудованы места отдыха и сна работников дежурной смены, санитарно-гигиенические помещения, помещение для приема пищи, в том числе с возможностью приготовления, разогрева и хранения готовых блюд. Работники обеспечивались трехразовым горячим питанием за счет работодателя. Доступ к территории учреждения, на которой организован сменный характер работы, был запрещен для лиц, не являющимися работниками дежурной смены.

Все сотрудники были проинформированы о соблюдении режима самоизоляции на дому на период непривлечения к работе дежурной смены. Перед выходом на смену работники за счет работодателя сдавали анализы на определение заражением коронавирусной инфекцией. Лица, у которых результаты были положительными, не допускались к выходу на смену, а также информация о них передавалась в Роспотребнадзор для обеспечения дальнейшего наблюдения в медицинских организациях. В самом учреждении социального обслуживания были приняты все меры по предотвращению проникновения и распространения COVID-19.

В соответствии с письмом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 26-4/10/В-3076 от 21 апреля 2020 г. «О направлении методических рекомендаций "О временном порядке работы стационарных организаций социального обслуживания в период распространения COVID-19 и проведении мероприятий по профилактике и снижению рисков"» [3] были введены мероприятия по предотвращению инфицирования проживающих в организации социального обслуживания вирусом COVID-19:

- 1) обязательное проведение термометрии для сотрудников и других лиц, контактирующих с проживающими, при входе/выходе и в течение смены;
- 2) гигиенические меры для сотрудников (мытьё рук, специальное хранение одежды и обуви);
- 3) использование сотрудниками сменной формы одежды;

4) обязательное использование средств защиты и гигиены сотрудниками и другими лицами, контактирующими с проживающими.

В отделениях проводилось ультрафиолетовое бактерицидное облучение воздушной среды помещений не менее 2 раз в сутки. Медицинским персоналом посредством использования радиоустановки транслировалась ознакомительная информация о вирусе, вызываемом им заболеваниями, мерах и способах защиты от инфекции. Систематически напоминалось проживающим о необходимости мытья рук мылом и водой не менее 40 секунд или дезинфицирующим составом не менее 20 секунд. Были размещены дозаторы с жидкими дезинфицирующими средствами защиты рук у входов в комнаты, санитарных комнатах, мест организации питания.

Все положенные услуги для проживающих в ГБСУ СО МО «Егорьевский дом-интернат» в период сменного графика работы предоставлялись в полном объеме за исключением социально-культурных услуг.

До периода самоизоляции в домах-интернатах преобладали формы активного и коллективного досуга:

- организовывалось огромное количество экскурсий в музеи, производственные учреждения, другие города;
- организовывались посещения театров, концертов, спортивно-массовые встречи;
- проводились занятия декоративно-прикладного искусства в виде мастер-классов с участием большого количества людей, развивалась самодеятельность (подготовка концертных номеров, поэтических вечеров и т. д.).

В связи с пандемией пришлось отказаться от активного досуга и ограничить общение потребителей услуг с внешним миром. В ГБСУ СО МО «Егорьевский дом-интернат» получатели социальных услуг проживают минимум по два человека в одной комнате. Комната отдыха, столовая и библиотека предназначены для общего пользования. Поэтому, если хотя бы один пациент заболевает, то возникала большая вероятность того, что заразится и большинство остальных постояльцев. Персонал учреждений делал и продолжает делать все необходимое, чтобы

соблюдались все санитарные нормы, правила асептики и антисептики, дезинфекции.

Чтобы ограничить контакты с внешней средой, но не прекращать предоставление досуговых услуг, в учреждениях в большей степени стали использоваться радио и информационно-коммуникационные ресурсы.

С помощью радиоустановки культорганизатор, психолог и любой другой персонал могут донести информацию до получателей социальных услуг без контактирования с ними, так как линия радиоустановки проведена в каждую жилую комнату. Так, например, утренняя зарядка и фитнес, которые проводились коллективно, либо на улице, транслировались через радиопередачи и те, кто привык активно проводить день, имели возможность заниматься спортом в своих комнатах. Таким же способом проводятся поэтические и музыкальные программы, сообщаются ежедневные информационные вести, административный персонал имеет возможность проводить инструктажи и сообщать обновленную информацию о новых нормативных документах. Популярным стало транслирование аудиокниг.

Более широкое применение в учреждениях получила информационно-коммуникационная сеть Интернет. Еще до объявления самоизоляции в социальной защите разрабатывались проекты с применением информационных технологий, например, для тех, кто в силу физических возможностей не может вести активный образ жизни. Как отмечают в своем исследовании О. М. Киселева и А. А. Быков, сегодня компьютер открывает дверь в мир литературы, позволяя не посещая библиотеку или книжный магазин, наслаждаться любимыми литературными произведениями [4, с. 2]. Такие программы, как Skype и Zoom, дают возможность получателям социальных услуг проводить досуг коллективно. Благодаря ИТК-технологиям в доме-интернате проводились мастер-классы по изготовлению различных поделок, уроки йоги и танцев, иностранного языка, обучение художественным навыкам, транслировались интересные программы с логическими задачами, презентации на разные темы, например, о различных туристических местах России и мира.

Возможности такого виртуального туризма не ограничены. По мнению Е. И. Тишкиной и М. М. Назаровой, благодаря современным компьютерным технологиям пожилые люди получают возможность познакомиться с жизнью, обычаями и традициями народов России и мира [5, с. 88]. Также появилась возможность предоставлять индивидуальные психологические консультации, находясь на расстоянии от пациента и не подвергая его риску заражения вирусными инфекциями.

Не смотря на все положительные моменты информационных технологий, заменить настоящий активный образ жизни и живое общение все же они не смогут. Существует ряд проблем, препятствующих пожилым людям и инвалидам использовать их в полной мере:

- боязнь сломать, нажать не на ту кнопку, вследствие чего может быть сломано техническое устройство;

- слабое зрение для использования компьютера или любого другого приспособления у некоторых получателей социальных услуг;

- по мнению Е. В. Щаниной, третьей причиной является то, что развитие активного образа жизни пожилых людей и инвалидов предполагает деятельное участие в этом процессе их самих [6, с. 156]. В присутствии психолога и других специалистов человек под влиянием убеждений и советов более расположен на побуждение себя к действиям, развитию и освоению различных программ с применением компьютерных технологий, а оставшись в одиночестве, если у него нет стремлений, целей и желаний, он может просто просматривать программы без какого-либо интереса.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по особенностям управления Егорьевским домом-интернатом в условиях пандемии COVID-19:

- были приняты жесткие меры по организации режима работы штата учреждения работников дом-интерната;

- организовано внедрение мероприятий дополнительной санитарной защиты с целью предотвращения распространения коронавирусной инфекции в стенах интерната;

– налажено использование информационно-телекоммуникационных технологий и средств телекоммуникаций для обеспечения проживающих социально-культурными услугами в период пандемии.

В процессе грамотных управленческих решений руководства и действий персонала дома-интерната были налажены необходимые мероприятия для расширения горизонтов доступности информации, что очень важно для тех, кто весьма ограничен в своих возможностях общения.

Практика показала, что применяемые руководством подходы и методы позволили безболезненно для сотрудников и потребителей преодолеть трудности в период социального кризиса, обеспечить предоставление услуг без ущерба для всех участников производственного процесса.

Список литературы

1. Постановление Губернатора Московской области А. Ю. Воробьева: «О введении в Московской области режима повышенной готовности для органов управления и сил Московской областной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и некоторых мерах по предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-2019) на территории Московской области» № 108-ПГ от 12 марта 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/564435519> (Дата обращения: 17.03.2021).

2. Письмо Минтруда и социальной защиты Российской Федерации № 26-4/10/В-3076 от 21 апреля 2020 г. «О направлении методических рекомендаций "О временном порядке работы стационарных организаций социального обслуживания в период распространения COVID-19 и проведении мероприятий по профилактике и снижению рисков"» [Электронный ресурс]: <https://rostokpriut.uln.socinfo.ru/media/2020/10/07/1243387608/564778980.pdf> (Дата обращения: 16.05.2021).

3. Киселева О. М., Быков А. А. Модель формирования готовности пожилого населения к деятельности в современной информационной среде // Мир науки. 2017. Т. 5. № 3. С. 6.

4. Тишкина Е. И., Назарова М. М. Есть ли жизнь после выхода на пенсию: к вопросу о проблемах и возможностях организации досуга пожилых людей // Вестник КГУ. 2015. № 5. С. 134.

5. Щанина Е. В. Организация досуга пожилых людей // Общественные науки. Социология. 2013. № 4. С. 347.

**Глава 9. МУНИЦИПАЛЬНО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО:
ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

С. А. Нечаев, И. А. Астафьева

*Гжельский государственный университет,
Московская обл., пос. Электроизолятор*

Актуальность темы, которая рассматривается в рамках данной статьи, определяется исходя из того факта, что муниципальный уровень государственного управления является тем уровнем, на котором те или иные действия властей напрямую оказывают влияние на уровень и особенности жизни тех граждан, которые проживают на территории того или иного муниципального образования.

Взаимодействие муниципальных органов власти и коммерческих предприятий является весьма важным процессом, который является весьма сложным и неоднозначным. Следовательно, рассмотрение вопросов, связанных с практикой внедрения муниципально-частного партнерства, а также вопросов его регулирования, является важной и актуальной задачей.

Муниципально-частное партнерство представляет собой один из аспектов реализации более широкого явления, которое представляет собой государственно-частное партнерство.

Такой термин как «государственно-частное партнерство» принято рассматривать как устойчивый перевод такого англоязычного термина как public-private-partnership. Перевод такого слова как public в рассматриваемом термине предполагает использование слова «государство». Можно сказать, что в таком случае имеет место некоторое сужение понятийного спектра данного английского термина. Это связано с тем, что под public необходимо рассматривать не только совокупность государственно-властных институтов. В английском варианте под рассматриваемой категорией принято иметь в виду не только уровни государственной власти, но также и общественные институты, которые могут не иметь прямой связи с органами государственной власти. Однако, в российском

переводе находит свое использование термин «государство», что по сути более четко иллюстрирует особенности реализации данного явления в Российской Федерации, так как основным инициатором взаимодействия с частным бизнесом у нас, как правило, выступают именно органы государственной власти [6, с. 87].

На текущий момент какой-либо единственно верной трактовки данного явления нет, как в вопросах теоретической аргументации, так и в вопросах практического применения. Если рассматривать те определения, которые существуют, то их можно свести к тому, что в качестве государственно-частного партнерства можно рассматривать эффективное взаимодействие или альянс между бизнесом и государством. Далее проведем рассмотрение теоретических и методологических аспектов, которые применяются для того, чтобы дать наиболее объективное определение такому термину, как ГЧП [1, с. 103].

Согласно определению, которое дается Всемирным банком и которое можно рассматривать в качестве наиболее общего, под государственно-частным партнерством следует рассматривать договор, который заключается между частной и публичной стороной и который касается проведения работ по производству или же инфраструктурных работ. Такой договор стороны заключают для того, чтобы иметь возможность привлечь инвестиции. Кроме того, заключение подобного договора имеет в себе цель повысить ту эффективность, которая соответствует бюджетному финансированию [3, с. 22].

В США такое понятие, как государственно-частное партнерство принято рассматривать в качестве закрепленного договором соглашения между частной организацией и государством, которое дает возможность частной организации участвовать в государственной собственности, а также осуществлять реализацию тех функций, которые традиционно входят в компетенцию органов государственной власти. Такое соглашение, как правило, предполагает, что между тем или иным правительственным агентством и частной компаний заключается контракт, предмет которого может представлять собой управление, эксплуатацию, строительство или реконструкцию объекта, который представляет собой ту или иную государственную собственность. Также необходимо отметить, что

отличительной чертой практики государственно-частного партнерства в США является тот факт, что право собственности на объект сохраняется за государством [1].

Если же мы рассмотрим непосредственно муниципально-частное партнерство, то, согласно определению, которое дает П. И. Гурина, под муниципально-частным партнерством необходимо рассматривать сотрудничество между публичным и частным партнером. Публичным партнером в данном случае является то или иное муниципальное образование, а частным партнером – юридическое лицо, которое ведет коммерческую деятельность в той или иной области народного хозяйства. Важнейшим элементом муниципально-частного партнерства выступает соглашение, которое является основанием для распределения рисков между сторонами соглашения, а также аккумуляции ресурсов. Целью заключения такого соглашения является необходимость обеспечить муниципальное образование теми или иными товарами или же организовать оказание услуг и выполнение работ в тот срок, который определяется в соглашении [2].

Истоки такого явления, как муниципально-частное партнерство, уходят еще ко временам Древнего Рима. В то время самоуправляемые общины, которые носили название муниципов, заключали концессии на возведение объектов, которые имели отношение к транспортной инфраструктуре (почтовые станции, порты). Также заключались концессии на возведение объектов торговли (рынки) или оказанию услуг (бани) [4, с. 5].

Также примеры реализации таких концессионных соглашений можно найти и в истории Европы, а также в дореволюционной России. В той или иной форме они также имели место и в советский период российской истории. Наряду с формами государственно-частного партнерства муниципально-частное партнерство находит свою реализацию в большинстве стран мира и в настоящее время. Можно сделать вывод о том, что институт муниципально-частного партнерства не является каким-либо нововведением ни в мировой, ни российской практике.

В качестве гипотезы в рамках данной статьи рассматривается положение о том, что эффективность практики реализации муниципального-частного партнерства в Российской Федерации напрямую зависит от эффективности его нормативно-правового регулирования.

Нынешний период развития российской экономики и государственного устройства характеризуется высокими темпами развития муниципальных образований. Исходя из этого, для муниципальных образований приобретает актуальность вопрос, связанный с эффективным распределением имеющихся ресурсов. Расходы муниципальных образований, несмотря на помощь со стороны государства, а также налоги, которые поступают в бюджет Московской области, продолжают быть достаточно высокими. Исходя из существующей практики, те расходы, которые несет муниципальное образование, далеко не всегда имеется возможность покрыть свои потребности с помощью тех доходов, которые Московская область получает путем реализации муниципального имущества. Покрытие расходов зачастую обеспечивается дотациями и субсидиями, которые Московская область предоставляет региональный или федеральный бюджет. Таким образом, покрытие дефицита муниципального бюджета становится актуальной задачей, решение которой может быть достигнуто путем эффективной реализации мероприятий, связанных с муниципально-частным партнерством.

Для этих целей был издан Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 224 «О государственно-частном партнерстве и муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

При реализации процессов, связанных с муниципально-частным партнерством должны соблюдаться те нормы, которые изложены в Федеральном законе от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

В положениях данного нормативно-правового документа указывается, что необходимо не допускать возникновения и проявления каких-либо факторов, связанных с коррупцией. Кроме того, работу над проектом в рамках муниципально-частного партнерства должны осуществлять только такие организации, которые

соответствуют всем условиям проводимых конкурсов, а также которые могут предоставить требуемый уровень финансового обеспечения.

Тот уровень, которому соответствует местное самоуправление, является наиболее близким уровнем власти к населению. Именно местное самоуправление можно рассматривать в качестве первичной ячейки, которая относится к организации публичной власти. Исходя из данного факта, в том случае, когда деятельность органов местного самоуправления сопряжена со сбоем и недостатками, то это негативно отражается на отношении населения к государственной власти в целом.

Муниципальное образование можно рассматривать в качестве органа, который уполномочен представлять интересы граждан, которые проживают на той территории, которую занимает муниципальное образование. Таким образом, при реализации процессов, связанных с организацией муниципально-частного партнерства, необходимо исходя из того, какие проблемы существуют в том или ином муниципальном образовании, которые предполагается решить путем реализации определенного проекта.

В том случае, когда инициатива о муниципально-частном партнерстве исходит от коммерческой организации, которая занимается осуществлением предпринимательской деятельности, то в таком случае эта организация должна направить свое предложение в органы администрации Московской области. После того, как предложение будет рассмотрено главой администрации, будет вынесено то или иное решение.

Проект по муниципально-частному партнерству должен соответствовать следующим основным характеристикам:

- быть обоснованным и актуальным; должно быть обоснование того, по каким причинам именно данный проект представляет важность для муниципального образования;

- содержать в себе перечень тех целей и задач, которые перед ним стоят, должно иметь место обоснование той пользы, которую муниципальному образованию принесет реализация проекта;

– проект должен содержать информацию о порядке его реализации, а также сроках, в которые его необходимо реализовать;

– в проекте должна быть информация, которая касается вопросов, связанных с распределением доходов, которые станут результатом прибыльного функционирования проекта.

В соглашении между сторонами по муниципально-частному партнерству должны быть отражены все условия взаимодействия. В противном случае, проект реализовать не удастся.

Также необходимо отметить, что важную роль в вопросах регулирования отношений по муниципально-частному партнерству играют реформы законодательства, которые регулируют подобные правоотношения.

На текущий момент времени уже существуют, а также нашли свое закрепление на законодательном уровне механизмы правовой защиты, которые действуют в отношении коммерческих предприятий, которые являются стороной правоотношений муниципально-частного партнерства.

Существующее законодательство также делает акцент на том, что те условия и параметры, которые указываются в соглашениях представляют собой важную часть договора концессии, который представляет собой наиболее часто используемую форму муниципально-частного партнерства.

Также важным изменением в нормативно-правовом регулировании муниципально-частного партнерства является тот факт, что третьей стороной в муниципальных концессиях выступают органы, которые относятся к региональному уровню власти. Данное условие представляет собой дополнительный фактор, который добавляет концессионному соглашению устойчивость.

Таким образом, в завершение данной статьи можно сделать вывод о том, что муниципально-частное партнерство является достаточно известным институтом взаимодействия публичных органов государственной власти на муниципальном уровне и частных предприятий. Учитывая большую важность эффективности муниципального управления для развития экономики, а также укрепления власти и

поддержания стабильности в обществе, развитие механизмов муниципально-частного партнерства является важной задачей. Эффективность практической реализации муниципально-частного партнерства находится в прямой зависимости от четкого и понятного для всех участников процесса нормативно-правового регулирования данной сферы правоотношений. Тот факт, что данному вопросу уделяется большое внимание, как со стороны законодательной власти, так и со стороны органов исполнительной власти говорит о том, что в данной сфере идут положительные изменения, которые позволяют, с одной стороны – повысить гарантии для частного сектора, а с другой – укрепить авторитет государственной власти, а также повысить прозрачность механизмов взаимодействия между муниципальными органами власти и частным бизнесом.

Список литературы

1. *Антонова К. А.* Теоретические основы государственно-частного партнерства // Вестник университета. М.: ГОУ ВПО «ГУУ». 2018. № 22.
2. *Варнавский В. Г.* Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2015. 315 с.
3. *Гурина П. И.* Перспективы развития муниципального частного партнерство // Меридиан. 2020. Выпуск № 2(36).
4. *Кочеткова С. А.* Государственно-частное партнерство: учебное пособие. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. 174 с.
5. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России. М., 2014.
6. *Румянцева А. А.* Кластерная политика как стратегия регионального развития. М.: Издательский дом МИСиС, 2018. 235 с.

Глава 10. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

А. С. Никонова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет, Московская обл.,

пос. Электроизолятор

Организационная культура – это нормы поведения, взглядов, убеждений и ценностей, которые представляют собой неписанные правила, определяющие, как люди должны работать и вести себя в данной организации.

Первые упоминания об организационной культуре можно найти в работах середины прошлого века, а к научным разработкам о природе и содержании организационной культуры ученые приступили в 70-х гг. прошлого столетия. Среди первых исследователей можно назвать Томаса Дж. Петерса, который проанализировал аспекты символического менеджмента в 1977 г., чтобы привлечь внимание сообщества профессионалов и консультантов в области управления к концепции «мейнстрима» в теории менеджмента. Совместно с Р. Уотерманом в 1982 г. были сформулированы преимущества компаний с сильной идеологией, основанной на ценностных установках, перед конкурентами. Это исследование дало первый ощутимый импульс изучению феномена организационной культуры.

Через некоторое время Л. Понди в сообществе коллег было написано первое систематизированное исследование взглядов различных ученых на проблемы символического управления. Их последователем стала Л. Смирнич, которая изучила, как в организациях система принятых концепций получает развитие и поддерживается посредством символических организационных процессов, и доказала, как эти концепции характеризуют общую организационную культуру и особые качества членов организации.

Тогда же были опубликованы научные исследования ряда ученых, таких как Т. Сержовани и Дж. Корбалли, А. Уилкинс и др., в которых были утверждения и обоснования, что организационной культурой можно и следует управлять, а при необходимости – трансформировать. Возможно, наиболее важным исследованием для понимания необходимости должного отношения к организационной культуре

при управлении организацией была статья Дж. Коттера и Д. Хескета 1992 г., в которой они продемонстрировали, что существует четкая связь между организационной культурой и прибыльностью.

Рассмотрим наиболее распространенные определения разных авторов.

Г. Морган: «Культура организации как один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

Д. Ньюстром и К. Дэвис: «...набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации».

Э. Шейн: «...организационная культура как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, – которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам».

Г. Хофстеде: «...организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет».

Т. Ю. Базаров: «...организационная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях».

К. Шольц: «...организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения».

У. Оучи: «...организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях».

О. С. Виханский и А. И. Наумов: «...это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

Организационная культура включает в себя не только правила и положения, но и действующие правила деятельности. Организационная культура имеет свои особенности в зависимости от вида деятельности, формы собственности, положения на рынке.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что влияет на ее культуру. Однако, как показывает практика, две организации, расположенные в одной среде, могут иметь очень разные культуры. Это связано с тем, что благодаря общему опыту члены организации по-разному решают две очень важные проблемы.

Первый – это внешняя адаптация: что должна делать организация, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции.

Второй – внутренняя интеграция: как внутренние процессы и отношения способствуют вашей внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации включает в себя поиск и нахождение через организацию своей ниши на рынке и ее адаптацию к постоянно меняющейся внешней среде. Это процесс, с помощью которого организация достигает своих целей и взаимодействует с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации относятся: миссия и стратегия, цели, средства, контроль, коррекция поведения.

Члены организации должны знать настоящую миссию своей организации. Это поможет им понять свой вклад в миссию организации.

В любой организации сотрудники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) выделить важное и незначительное для организации внешней среды;
- 2) разрабатывать способы и средства измерения полученных результатов;
- 3) находить объяснения успехов и неудач в достижении целей.

Жизненный потенциал деятельности организации обеспечивается организационной культурой: для чего люди стали членами организации; как между ними строятся отношения; какие принципы и методы работы используются в деятельности организации.

Управление организационной культурой – это целевое влияние руководителей организации с целью изменения системы организационной культуры для выживания организации во внешней среде и повышения эффективности компании.

Субъектами управления организационной культурой являются бизнес-лидеры, специалисты по кадрам и неформальные лидеры, наиболее уважаемые члены организации.

Управление организационной культурой означает:

- формирование желаемой организационной культуры;
- поддержание хорошо сформированной организационной культуры;
- прямое изменение организационной культуры.

Управление процессом формирования и развития организационной культуры осуществляется в соответствии с основными функциями управления и включает следующее.

1. Планирование процесса формирования (развития) организационной культуры. Эта функция – выбор стратегии развития организационной культуры, разработка программ и планирование работы в рамках выбранной стратегии.

2. Организация и координация выполнения работ по формированию (развитию) организационной культуры включает в себя организационное распределение задач между ответственными подразделениями и сотрудниками, подготовку приказов, инструкций, планов работ, других документов, финансовое

обеспечение программы для формирования (изменения) организационной культуры.

3. Контроль за выполнением работ.

4. Разработка системы мотивации работников всех уровней к активному участию в процессе реализации программы формирования и развития организационной культуры.

Управление культурой – довольно длительный процесс; это мало похоже на быстрое устранение неполадок. Основные предположения, которые глубоко укоренились в умах, убеждениях и поведении членов организации, не могут быть изменены за короткое время. Этот процесс включает в себя постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное разъяснение того, во что они верят и что они ценят в организации, неустанное внимание как к абстрактному общему взгляду на вещи, так и к конкретным деталям жизни организации, и, наконец, правильное планирование всей этой работы.

Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления. Следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Руководитель должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

3. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды, закрепления желательного отношения к делу и к организации.

4. Система стимулирования. Принципы построения этой системы и ее основная направленность должны поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством организационной культуры.

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников к своей организации и чувство гордости за нее.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры предоставляет возможность:

- 1) эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии;
- 2) повышать уровень управляемости организацией;
- 3) усиливать сплоченность команды;
- 4) использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации.

Независимо от стадии жизненного цикла, организация, ее высшее руководство может управлять культурой на основе двух принципов. Первый принцип представляет собой управление высшего уровня, которое должно вызывать вовлеченность членов организации в трудовой процесс. Руководитель-лидер вдохновляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Второй принцип начинается с нижнего уровня. Большое внимание уделяется основным деталям жизни организации. Менеджеры обязаны наблюдать, что происходит внутри организации, стараясь шаг за шагом управлять организационной культурой в соответствии с принятой стратегией развития.

Таким образом, организационная культура – это ключевой стратегический инструмент, который позволяет объединить подразделения организации и их сотрудников, наладить между ними прочную связь вокруг единой цели. С одной стороны, это принимаемые всеми членами коллектива нормы и ценности,

представления и подходы к постановке дела, с другой – социальный климат и атмосфера, а также доминирующие стили поведения и формы отношений. У некоторых организаций сильная организационная культура, у других – слабая. Сила культуры определяет успех компании на рынке, следовательно, управление культурой должно быть нацелено на повышение степени разделения членами организации ее основных ценностей и формирование высокой приверженности сотрудников организации этим ценностям.

Список литературы

1. Основные определения организационной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://research-journal.org/social/osnovnye-opredeleniya-organizacionnoj-kultury/>
2. Формирование организационной культуры от идеи до реализации // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66550-formirovanie-organizatsionnoy-kultury-ot-idei-do-realizatsii>
3. Управление организационной культурой. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studopedia.ru/3_82263_upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy.html
4. Методы поддержания и укрепления организационной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studbooks.net/852365/menedzhment/metody_podderzhaniya_ukrepleniya_organizatsionnoy_kultury

Глава 11. ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ НА СОЦИАЛЬНОЕ НЕРАВЕНСТВО В РОССИИ

А. А. Селезнева, М. И. Соина, И. А. Астафьева

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолятор

Актуальность выбранной темы заключается в негативном влиянии пандемии на различные сферы общественной жизни населения, в особенности на экономическую и социальную. Данная ситуация в стране привела к значительному падению российского ВВП, сокращению доходов населения, росту безработицы, снижению покупательской способности.

ООН выделила отдельно проблему социального неравенства: «Цель 10: Сокращение неравенства внутри стран и между ними» [3]. Она включает в себя различные задачи, вот основные из них.

10.1. К 2030 г. постепенно достичь и поддерживать рост доходов наименее обеспеченных 40 процентов населения на уровне, превышающем средний по стране.

10.2. К 2030 г. поддержать законодательным путем и поощрять активное участие всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, инвалидности, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса

По прогнозу самих российских властей дефицит бюджета будет составлять: в 2021 г. – 2,75 трлн руб., в 2022 г. – 1,25 трлн руб., в 2023 г. – 1,41 трлн руб. [4]. Последствиями может стать снижение уровня жизни населения в стране.

Социология понятие «социальное неравенство» определяют по-разному, но суть у всех одна. Так, в книге Т. П. Ритерман «Социология» говорится, что социальное неравенство – это форма дифференциации, при которой отдельные индивиды, социальные группы, слои, классы находятся на разных ступенях вертикальной социальной иерархии и обладают неравными жизненными шансами и возможностями удовлетворения потребностей. В самом общем виде неравенство

означает, что люди живут в условиях, при которых они имеют неравный доступ к ограниченным ресурсам материального и духовного потребления [6]. В свою очередь Н. Смелзер дает определение социального неравенства как условий, при которых люди имеют неравный доступ к социальным благам: деньги, услуги, власть [5].

Основными причинами социального неравенства могут выступать такие явления, как: отсутствие качественного базового образования, ограниченная возможность трудоустройства ввиду жизненных обстоятельств, в том числе отсутствие востребованного в современных условиях высшего образования у работоспособного населения.

Также сюда можно отнести отсутствие стимулов к саморазвитию у низших слоев населения и невозможности приобретения духовных ценностей, таких как посещение развлекательных мероприятий: кино, театров музеев и т. д. Это связано с их финансовым положением.

В общем виде социальное неравенство означает, что люди живут в неравных социальных условиях, и они имеют неравномерный доступ как к материальным ресурсам, так и к духовным.

К факторам дифференциации населения можно отнести иррациональное распределение доходов, недостаточное инвестирование в социальную политику, а также психологические особенности потребительского поведения населения.

Иррациональное распределение доходов – это неравенство между богатыми и бедными, которое происходит, когда большая часть населения живет с низким доходом.

Недостаточное инвестирование в социальную политику происходит в связи с тем, что правительство не закладывает в федеральный бюджет достаточного количества денежных средств. Вследствие недостатка социальных инвестиций услуги, предлагаемые населению, недостаточны или имеют низкое качество.

Таблица 1 – Классификация социального неравенства

Виды социального неравенства по физиологическим признакам	
Вид	Характеристика
Возрастное	Касается всех людей в определенные возрастные промежутки. При приеме на работу часто бывает, что молодежь не берут из-за отсутствия опыта, а пожилых людей в связи со скорым выходом на пенсию и консервативными взглядами.
Гендерное неравенство	Проявление дискриминации по половому признаку. Например, малое количество женщин занимает руководящие посты или осуждение мужчин работающих в сфере косметических услуг.
По рождению	Национальность, раса, физиологические особенности
Социальное неравенство в связи со статусами в обществе	
По роли	Интеллектуальные различия, профессионально-трудова деятельность
По обладанию	Приближенность к власти; отсутствие/наличие богатства

Социальное неравенство – одна из самых острых и актуальных проблем российского общества. Индивидуальностью его общественной структуры является деление общества на «бедных» и «богатых» при отсутствии как такового «среднего класса», выступающего основой экономически устойчивой и развитой страны.

Индекс Джини в России составлял на 2019 г. – 41,1 % [2]. Если сравнивать с экономическими лидерами, такими как США и Китай, то их показатель степени расслоения общества составлял: США – 41,6 %; Китай – 46,9 %. Все эти показатели не входят в норму, которая составляет > 35 % [1].

По данным Росстата пик социального расслоения в России пришелся на 2007 г., когда индекс Джини составил 42,2 %. Такая высокая планка держалась вплоть до 2010 г., а затем постепенно начала снижаться [7].

Таблица 2 – Динамика индекса Джини в России

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Росстат	42,1	41,7	42	41,9	41,6	41,3	41,2	41	41,1	41,1
Всемирный банк	39,5	39,7	40,7	40,9	39,9	37,7				

Рост неравенства возобновился в 2018 г. и продолжается до сих пор. Данных на 2020 г. пока нет, но учитывая кризисную ситуацию и вспышки COVID-19 прогноз неблагоприятный.

Вследствие вспышки коронавирусной инфекции власти России вводили ряд требований для минимизации социального контакта людей, которые привели к существенному увеличению безработицы.

Опираясь на данные Росстата [8], уровень безработицы в России с февраля 2018 г. не превышал отметки 5 %, а в августе 2019 г. и вовсе был достигнут исторический минимум – 4,3 %, но в мае 2020 г. превысил 6 %. Итогом стало повышение социального неравенства в стране.



Рисунок 1 – Динамика безработицы (2006–2019) гг.

Рекомендации по понижению социального неравенства.

1. Введение на законодательном уровне процентных выплат населению от нефте- и газодобывающих компаний.
2. Продление поддержки малого и среднего бизнеса.
3. Следовать целям ООН №10 [3]. В особенности следить за реализацией пункта 10.4 «Принять соответствующую политику, особенно бюджетно-налоговую политику и политику в вопросах заработной платы и социальной защиты, и постепенно добиваться обеспечения большего равенства».

Социальное неравенство связано с появлением первых признаков социальной дифференциации. Одним из факторов деления населения на группы является различие получаемых доходов. Пандемия, связанная с вирусом COVID-19, является ярким примером данной проблемы.

Авторами было проведено исследование, которое показало, что пандемия оказала негативное влияние на все группы населения России. Анализ уровня

безработицы в период с 2019 г. по 2020 г. показал стремительное повышение числа безработных трудоспособных граждан. Это было вызвано тем, что власти РФ приняли решение о профилактических мерах, связанных с COVID-19, многие организации были к ним не готовы, что повлекло за собой сокращение штата персонала и повышение социального неравенства.

Список литературы

1. Социальное неравенство в России и мире. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cashkopilka.ru/poleznaya-informaciya/pro-dengi/socialnoe-neravenstvo-v-rossii-i-mire/>
2. Минэкономразвития России, Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). Социально-экономическое положение России, 2020 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/f9w652x0/osn-12-2020.pdf>.
3. Сокращение неравенства внутри стран и между ними. Организация объединенных наций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/inequality/>
4. Правительство внесло в Государственную Думу проект бюджета на 2021/2023 гг. [Электронный ресурс] // URL: <http://government.ru/news/40507/>
5. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1998. 688 с.
6. Социология: Полный курс / Авт.-сост. Т. П. Ритерман. М., 2009.
7. Статистика и показатели [Электронный ресурс] // URL: <https://rosinfostat.ru/koeffitsient-dzhini/>
8. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2EfrJGVJ/Rab_sila_2020.pdf

Глава 12. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ НА ПРИМЕРЕ ИФНС № 1 РОССИИ ПО МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Е. Цой, Ю. Б. Голикова

*Гжельский государственный университет,
Московская обл., пос. Электроизолатор*

Инспекция в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации[1]; Федеральными конституционными законами; Федеральными законами Российской Федерации; актами Президента Российской Федерации; актами Правительства Российской Федерации; международными договорами Российской Федерации; актами Министерства финансов Российской Федерации; письменными разъяснениями Министерства финансов Российской Федерации по вопросам применения законодательства Российской Федерации о налогах и сборах; правовыми актами ФНС России; Положением о Федеральной налоговой службе; нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, принимаемыми в пределах их полномочий по вопросам налогов и сборов.

Практическая деятельность автора проходит в отделе выездных проверок. Руководство и контроль деятельности отделов осуществляет заместитель начальника инспекции, осуществляющий координацию и контроль деятельности структурного подразделения [2].

К задачам отдела выездных проверок относятся.

Контроль за соблюдением налогоплательщиками, плательщиками сборов и налоговыми агентами, состоящими на учете в инспекции, законодательства о налогах и сборах и принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующие бюджеты налогов, сборов и иных обязательных платежей.

Организация и проведение выездных налоговых проверок по вопросам соблюдения законодательства о налогах и сборах в порядке, установленном

Налоговым кодексом Российской Федерации и другими законодательными актами, в соответствии с утвержденными планами проведения выездных налоговых проверок.

Осуществление взаимодействия с правоохранительными и иными контролирующими органами по вопросам получения необходимой информации и оказания содействия в проведении выездных налоговых проверок налогоплательщиков, состоящими на учете в инспекции [3].

Все сотрудники отдела выездных проверок имеют высшее образование и проходят повышение квалификации [4].

Согласно Приложению № 1 приказа Межрайонной ИФНС России № 1 по Московской области от 30.01.2013 №03-07/16 служебное (рабочее) время для работников инспекции устанавливается:

- нормативная продолжительность служебного (рабочего времени), не превышающая 40 часов в неделю;
- пятидневная рабочая неделя с двумя выходными – суббота и воскресенье;
- начало службы (работы) – 9 часов 00 минут;
- окончание службы (работы) – 18 часов 00 минут (в пятницу – 16 часов 45 минут);
- перерыв – 45 минут, в период времени с 13 часов до 13 часов 45 минут;
- время перерыва и питания для сотрудников отделов по приему налогоплательщиков устанавливается по сменному графику;
- продолжительность служебного (рабочего) дня в предпраздничные дни сокращается на 1 час.

Ненормированный служебный (рабочий) день.

Устанавливается обязательно для заместителей начальников инспекции, начальников отделов инспекции, заместителей начальников отделов инспекции и служащих инспекции.

Может быть установлен для гражданских служащих инспекции категории специалисты и обеспечивающие специалисты по решению начальника инспекции на основании служебной записки структурного подразделения по согласованию с

заместителем начальника инспекции, непосредственно координирующим и контролирующим деятельность структурного подразделения.

На основании заявления работника инспекции и по решению начальника инспекции может быть изменено начало и окончание служебного (рабочего) времени. Неполный служебный (рабочий) день или неполная служебная (рабочая) неделя устанавливается приказом инспекции. При работе на условиях неполного служебного (рабочего) времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени. Табель учета служебного (рабочего) времени работников инспекции ведется в структурных подразделениях инспекции.

Заработная плата в инспекции выплачивается 2 раза в месяц: 15 числа текущего месяца – за 1 половину месяца за фактически отработанное время; в последний рабочий день текущего месяца – за вторую половину месяца [5].

В ходе прохождения практики и формирования текущего отчета выявилась проблема технического оснащения, а именно качественной стороны.

Все рабочие места укомплектованы персональными рабочими станциями с персональными компьютерами (ПК).

Некоторые ПК имеют значительный недостаток вычислительных мощностей, из-за чего скорость и удобство работы снижается ощутимо.

Мониторы с низким разрешением до 720 p и матрицами TN, которые имеют значительный недостаток – низкое качество цветопередачи, высокой контрастности, завышенной яркости и крайне низкими углами обзора. Данные недостатки матриц приводят к значительно более высокой нагрузке на глаза и мозг, что является значительным стрессом для организма.

На некоторых рабочих станциях используется низкокачественная периферия, а именно клавиатуры и мыши, что недопустимо, поскольку они являются основным трудовым инструментом, с которым сотрудник взаимодействует большую часть трудового дня. Также стоит отметить, что неудобная периферия снижает скорость работы за ПК.

Вышеуказанные недостатки создают значительные неудобства и, следовательно, лишний стресс для сотрудника, из-за чего эффективность его труда снижена.

Данный стресс может иметь накопительный эффект, который в итоге может привести к потере интереса сотрудника к трудовой деятельности, из-за этого эффективность его труда будет крайне низкой. Это может произойти не специально и даже неосознанно.

Находясь на практике, автором был проанализирован отдел выездных проверок и составлен SWOT-анализ (таблица 1).

Таблица 1 – SWOT-анализ отдела выездных проверок ИФНС № 1.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Высококвалифицированные специалисты; - Молодой персонал, который готов развиваться; - Централизованное хранение информации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Часть сотрудников пенсионного возраста не способна к освоению технического обеспечения; - Устаревшее техническое обеспечение; - Нерациональное использование рабочего пространства.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение или переучивание персонала от организации; - Улучшение рабочего пространства; - Обновление технического обеспечения; - Поддержка со стороны внешних партнёров. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень лояльного отношения общества к налоговым службам; - Потеря квалифицированного, обученного и специализированного персонала - Разглашение охраняемой информации.

Отдел выездных проверок имеет как сильные, так и слабые стороны. Проработка слабых сторон может вывести отдел на новый уровень. Обновление устаревшего технического обеспечения и проработка рационального использования рабочего пространства могут помочь повысить работоспособность сотрудников.

Минимизировать угрозу низкого уровня лояльного отношения общества к налоговым службам на уровне ИФНС № 1 по Московской области можно путем ознакомления граждан с результатами деятельности налоговых служащих.

Потеря квалифицированного, обученного и специализированного персонала можно решить путем улучшений условий труда, финансовым стимулированием и расширенным набором льгот.

В дальнейшем автор планирует анализировать деятельность государственных служащих налоговых органов в рамках данного ИФНС № 1, основываясь на приказе ФНС России «Об утверждении Методических рекомендаций по комплексной оценке федеральных государственных гражданских служащих территориальных органов Федеральной налоговой службы» от 23 мая 2012 г. № ММВ-7-4/349@, с изменениями и дополнениями 09.11.2016, с целью оптимизации трудового процесса.

Список литературы

1. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [URL: https://nalog.ru/rn77/related_activities/prevention_corruption/norm3](https://nalog.ru/rn77/related_activities/prevention_corruption/norm3) (дата обращения 15.03.2021).

Глава 13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Д. Р., Шафикова, Л. В. Широкова

Гжельский государственный университет,

Московская обл., пос. Электроизолатор

Организационная культура представляет собой совокупность принятых в организации представлений, норм, правил, действующих аспектов управления и коммуникаций, которые отличают ее от остальных хозяйствующих субъектов. Это ценности, понятия и правила, выдержавшие испытание временем и определяющие ее самобытность. Этот термин был введен в научный оборот в 1956 г. Т. Парсонсом – представителем американской социологической теории, одним из создателей современной теоретической социологии.

Главная цель организационной культуры – максимально плодотворная работа сотрудников, получение удовлетворения от сделанной работы, максимальная вовлеченность в трудовой процесс. Человек, находящийся в чуждой культурной среде, не будет работать эффективно, его деятельность отличается отчужденностью от общего дела. Если же его ценностные системы соотносятся с принятой организационной культурой, сотрудник чувствует причастность к общей цели и пытается работать с полной отдачей. Это позволяет добиться феноменологического эффекта.

Организационная культура предполагает функционирование системы мотивации персонала. Мотивация – одна из наиболее востребованных управленческих функций, позволяющая существенно активизировать потенциал персонала организации. Управление деятельностью персонала предполагает такие управленческие решения, когда принятые принципы стимулирования и мотивации работников отвечают данным корпоративной культуры, обеспечивающей конкурентоспособный бизнес. Эффект достигается благодаря прогрессивным приемам отбора и расстановки персонала на рабочих местах, учета мотивов и потребностей работников как бесспорных элементов организационной культуры.

Уровень корпоративной культуры, показывающий установившийся порядок жизнедеятельности компании, побуждает коллектив функционировать определенным образом в векторе интересов и целей компании.

Материальная мотивация регламентирует поощрение в денежном эквиваленте в качестве услуг и вещественных объектов. Она применима в отношении одного сотрудника или группы участников бизнес-процесса.

Нематериальная мотивация направлена на получение сотрудником эмоциональных выгод, эти методы выравнивают душевное состояние людей, обеспечивают признание достоинств со стороны коллег и др. Она применима и к отдельно взятому сотруднику и ко всему коллективу, так как содействует формированию отношения каждого индивида к корпорации.

Внешняя мотивация формируется под воздействием стимулов. Благоприятное и уважительное воздействие на персонал ведет к желаемому результату. В качестве заслуги предусматривается, благо или наказание. Внутренняя мотивация предполагает самостоятельное проявление мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение, но при этом персонал может включен в поиск выгод для себя.

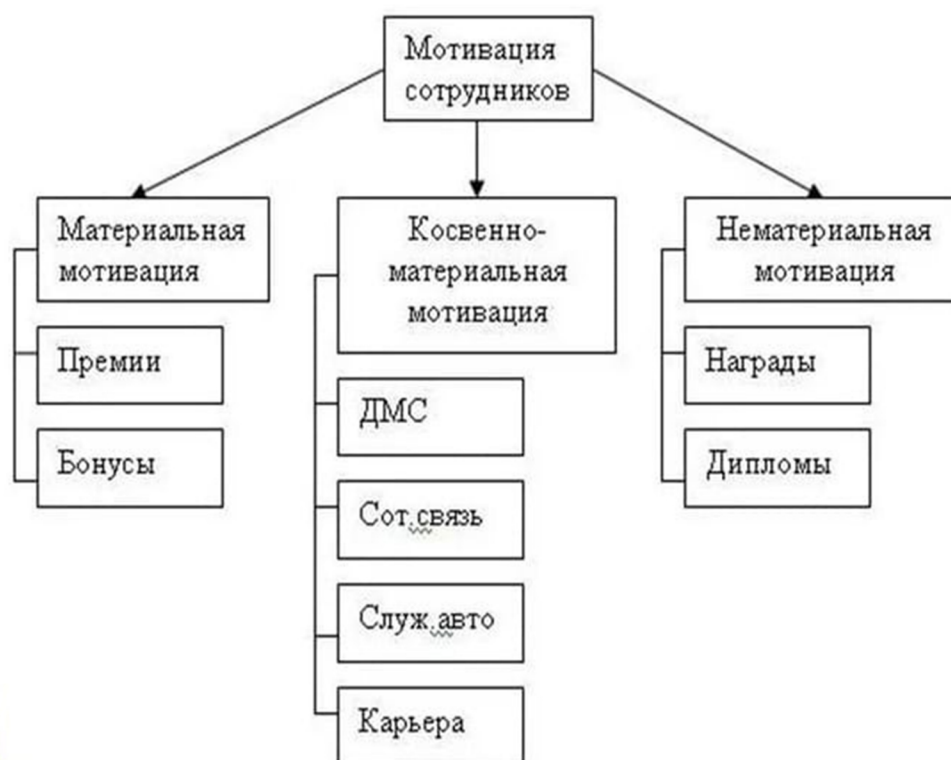


Рисунок 1 – Виды мотивации работников

Формирование у работника совокупности внутренних побуждений, обусловленных взаимодействием индивидуальных интересов и внешних воздействий, называют мотивацией. В организации она формируется, развивается и применяется в следующих основных формах:

- формирование базовой системы мотивов поведения персонала, адаптируемой к конкретной ситуации – воспитание;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения человека – инициирование;
- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности – активизация;
- выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение – мотивирование [4, с. 87].

Мотивация, осуществляя физиологическую, психологическую, социальную потребности в удовлетворении нужд, предрасположенностей, стремлений работника, зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, обуславливая проявления организационной культуры. При этом ее результаты могут принимать самые различные формы и выражения, приводя к необходимым изменениям организационной культуры. Так, например, социальная деятельность проявляется как в сдержанности или находчивости работника, так и в его азарте или даже авантюризме, обуславливая реакцию организации.

Результативность командного выстраивания (другими словами – ролевого распределения членов команды) принято считать одним из весьма важных аспектов успеха командной работы. Во значимых публикациях о командообразовании, подчеркивается, что довольно эффективное ее формирование невозможно, если у команды отсутствуют нужные для этого рефлексивные средства. Поэтому ученые делают акцент на рефлексии командной роли как основной фактор, предопределяющий успешное групповое взаимодействие. В данной области важны детерминанты эффективности протекания процесса рефлексии командных ролей. Наше предположение заключается в том, что одной из главнейших таких детерминант рассматривается организационная (корпоративная) культура

компании, в структуре которой существует та или иная команда. Ведь характеристики, как группы, так и отдельных ее членов в разных организациях варьируют в зависимости от корпоративной культуры, стиля руководства и других специфик данной организации. Корпоративный стиль возможен только в тот момент, если в культуре организации господствуют искренность, доверие, честность, право выражать любые мысли, не боясь потерять статус, доступ к информации, приветствуется инициатива.

Таким образом, можно предположить, что в одних организационных культурах процесс рефлексии командной роли идет лучше, а в других – хуже, что какие-то организационные культуры являются своеобразной «питательной средой» для развития умения рефлексировать командные роли, а какие-то – наоборот.

Как существо социальное, всю жизнь до самой своей смерти индивид находится в социальной общественной среде. И, совершая поступки, человек не отдает себе отчета в том, что движет им в этот момент. О том, что движет людьми, всегда интересовало ученых. Так, М. Вебер [2] отмечал, что любое социокультурное действие может определяться одним из четырех мотивов. Он отмечал эмоциональные и традиционные, а также целерациональные и ценностно-рациональные воздействия, осознавая сущностную ценность соответственного поведения как такового, независимо от последствий такого поведения. Ценности как некая философская категория изучались давно.

В Древней Греции мыслители развивали категорию «блага» как общественно значимого начала человеческой жизнедеятельности. В сфере психологии ценности традиционно рассматривались как составляющие социальной среды и подлежали усвоению в ходе социализации. Ценности подвергались исследованиям в рамках таких дисциплин, как культурная антропология, социология и экономика.

Что касается процессов понимания – то это поле педагогики. Но, отобразив проблематику феномена значимостей иным дисциплинам, социально-психологическая наука проигнорировала и факторы регулирования ценностей в свойстве регуляторов человеческих действий и поступков. При изложении факторов, демонстрирующих влияние на взаимоотношение человека в

общественной среде, намного чаще использовались такие концепты, как совместная динамика, коллективные нормы, социокультурные представления и ценностные установки. В отечественной социальной психологии бесспорным различием из этого правила выглядит, пожалуй, лишь концепция ценностно-ориентационного единства, в свое время предоставленная А. В. Петровским.

Значение данного научного труда заключается в создании новой методики для диагностики латентных ценностных ориентаций, формирующихся под влиянием культуры опосредствованно – через символы. Непрерывное и превентивное решение всего комплекса задач мотивации и стимулирования в организации обеспечивает организационная культура, которая создает основные коммуникационные условия построения конструктивного взаимодействия в ней. Сложный процесс реализуется путем выявления, распространения и закрепления формальных и неформальных норм, ценностей, правил, систем, принимаемых и соблюдаемых положений организационной культуры всеми членами организации как одних из ключевых элементов оптимальной модели развития современной организации. Предусматривается, что данная методика может использоваться как для решения теоретических задач организационного консультирования, так и в качестве инструментария научного исследования.

Список литературы

1. *Абдулхаирова Э. М., Тит Т. В.* Мотивация персонала через управление деловой карьерой // Символ науки. 2017. № 5.
2. *Вебер М.* Основные социологические понятия // Социологическое обозрение. 2008. Т. 7. № 2. С. 89–127.
3. *Камерон К. С., Куинн Р. Э.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 310 с.
4. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 283 с.
5. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект: Трикта, 2005. 560 с.

Список литературы и источников

1. *Васильчиков В. М.* Правовое обеспечение социальной работы: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2009. С. 225.
2. *Максимова С. Г.* Особенности функционирования и развития системы социального обслуживания лиц пожилого и старческого возраста (региональный аспект) // Социальное обслуживание. 2008. № 2.
3. *Мясищева Ю. Н.* Современная система социального обслуживания населения // Молодой ученый. 2018. № 38(224). С. 173–175.
4. *Павленок П. Д.* Теория, история и методика социальной работы: учеб. пособ. М., 2007.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 296 (ред. от 31.03.2017 № 372) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Социальная поддержка граждан"»: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71546282/#ixzz5RHNtcFXf> (дата обращения 13.03.2021).
6. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ (ред. от 13.07.2020) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения 17.03.2021).
7. *Фирсов М., Студенова Е.* Теория социальной работы: учебное пособие для студентов вузов. М., 2000.
8. *Холостова Е. И.* Социальная работа: история, теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2017. 905 с.
9. Подростково-молодежный клуб «Новое поколение». [Электронный ресурс]. URL: <https://novoepokolenie-club.ru/>
10. Молодежный центр «Олимпиец». [Электронный ресурс]. URL: <https://vosolimp.ru/about>
11. Управление по физической культуре, спорту, и работе с молодежью городского округа Воскресенск. [Электронный ресурс]. URL: <http://sportvmr.com/o-nas/struktura>
12. *Федорова Н. В., Минченкова О. Ю.* Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2018. 224 с.
13. *Широкова Л. В., Мягкая А. А.* Анализ мотивации сотрудников муниципальных организаций // Вестник ГГУ. 2020. № 3. С. 49–57.
14. *Ягунова Л. А., Смагина М. В., Иванов Д. А.* Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. С. 70–73.
15. *Грошев И. В., Краснослободцев А. А.* Организационная культура: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 535 с.

16. *Полушкина Т. М., Коваленко Е. Г., Якимова О. Ю.* Социология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 264 с.
17. *Смирнова В. Г.* Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 306 с.
18. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 624 с.
19. *Аристова Л. В.* Государственная политика в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. 1999. № 5. С. 2–8.
20. *Антипов А. Ф., Уловистова Н. В.* Профессиональный спорт и закон // Теория и практика физической культуры. 2001. № 11. С. 19–21.
21. *Горшков В. Е., Какузин В. А., Починкин А. В.* Управление физической культурой и спортом в современных условиях: учебное пособие. Малаховка: МОГИФК, 2003. 68 с.
22. *Гостев Р. Г., Гуськов С. И.* Физическая культура и спорт в России: состояние и перспективы // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 438 с.
23. *Гуськов С.И.* Государство и спорт. М., 1996. 176 с.
24. *Драккер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты. М.: Технологическая школа бизнеса, 1999. 191 с.
25. *Краснов В. М.* Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике // Теория и практика физической культуры. 2000. № 10. С. 57–60.
26. *Кузин В. В.* Оптимизация системы управления отраслью «физической культуры и спорта» в России в рыночных условиях // Теория и практика физической культуры. 2000. № 6. С. 56–58.
27. *Полякова И. С.* Проблемы управления в сфере физической культуры и спорта // Материалы VI Круглого стола. Малаховка, 2000. 140 с.
28. *Починкин А. В.* Коммерческий спорт в Российской Федерации: тенденции развития и взгляд в будущее // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 157 с.
29. *Путалова И. Б.* Правовые основы физической культуры и спорта. Омск: СибГАФК, 2000. 324 с.
30. *Рожков П. А.* Новые аспекты и подходы в развитии физической культуры и спорта в России // Физическая культура и спорт в Российской Федерации. М.: Импульс-Принт, 2000. 313 с.
31. *Воронин С. Э.* Правовой статус Олимпийского комитета России (общий, специальный, индивидуальный) // Теория и практика физической культуры. 2001. № 11. С. 24–25.
32. *Краснов В. М.* Новое в организации и управлении развитием физической культуры и спорта в Чувашской Республике // Теория и практика физической культуры. 2000. № 10. С. 57–60.
33. *Золотов М. И., Кузин В. В., Кутенов М. Е.* Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие для студентов высших

педагогических учебных заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2001. 432 с.

34. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530

35. Турчинов А. И. Управление персоналом: учебник. М., 2002.

36. Постановление Губернатора Московской области А. Ю. Воробьева: «О введении в Московской области режима повышенной готовности для органов управления и сил Московской областной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций и некоторых мерах по предотвращению распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-2019) на территории Московской области» № 108-ПГ от 12 марта 2020 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/564435519> (Дата обращения: 17.03.2021).

37. Письмо Минтруда и социальной защиты Российской Федерации № 26-4/10/В-3076 от 21 апреля 2020 г. «О направлении методических рекомендаций "О временном порядке работы стационарных организаций социального обслуживания в период распространения COVID-19 и проведении мероприятий по профилактике и снижению рисков"» [Электронный ресурс]: <https://rostokpriut.uln.socinfo.ru/media/2020/10/07/1243387608/564778980.pdf> (Дата обращения: 16.05.2021).

38. Киселева О. М., Быков А. А. Модель формирования готовности пожилого населения к деятельности в современной информационной среде // Мир науки. 2017. Т. 5. № 3. С. 6.

39. Тишкина Е. И., Назарова М. М. Есть ли жизнь после выхода на пенсию: к вопросу о проблемах и возможностях организации досуга пожилых людей // Вестник КГУ. 2015. № 5. С. 134.

40. Щанина Е. В. Организация досуга пожилых людей // Общественные науки. Социология. 2013. № 4. С. 347.

41. Антонова К. А. Теоретические основы государственно-частного партнерства // Вестник университета. М.: ГОУ ВПО «ГУУ». 2018. № 22.

42. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М.: Наука, 2015. 315 с.

43. Гурина П. И. Перспективы развития муниципального частного партнерство // Меридиан. 2020. Выпуск № 2(36).

44. Кочеткова С. А. Государственно-частное партнерство: учебное пособие. М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. 174 с.

45. Практика применения концессионных соглашений для развития региональной инфраструктуры в России. М., 2014.

46. Румянцева А. А. Кластерная политика как стратегия регионального развития. М.: Издательский дом МИСиС, 2018. 235 с.

47. Основные определения организационной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://research-journal.org/social/osnovnye-opredeleniya-organizacionnoj-kultury/>

48. Формирование организационной культуры от идеи до реализации // Директор по персоналу. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66550-formirovanie-organizatsionnoy-kultury-ot-idei-do-realizatsii>
49. Управление организационной культурой. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studopedia.ru/3_82263_upravlenie-organizatsionnoy-kulturoy.html
50. Методы поддержания и укрепления организационной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studbooks.net/852365/menedzhment/metody_podderzhaniya_ukrepleniya_organizatsionnoy_kultury
51. Социальное неравенство в России и мире. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cashkopilka.ru/poleznaya-informaciya/pro-dengi/socialnoe-neravenstvo-v-rossii-i-mire/>
52. Минэкономразвития России, Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). Социально-экономическое положение России, 2020 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/f9w652x0/osn-12-2020.pdf>.
53. Сокращение неравенства внутри стран и между ними. Организация объединенных наций. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/inequality/>
54. Правительство внесло в Государственную Думу проект бюджета на 2021/2023 гг. [Электронный ресурс] // URL: <http://government.ru/news/40507/>
55. *Смелзер Н.* Социология. М.: Феникс, 1998. 688 с.
56. Социология: Полный курс / Авт.-сост. Т. П. Ритерман. М., 2009.
57. Статистика и показатели [Электронный ресурс] // URL: <https://rosinfostat.ru/koeffitsient-dzhini/>
58. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2EfrJGVJ/Rab_sila_2020.pdf
59. Федеральная налоговая служба. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://nalog.ru/rn77/related_activities/prevention_corruption/norm3 (дата обращения 15.03.2021).
60. *Абдулхаирова Э. М., Тут Т. В.* Мотивация персонала через управление деловой карьерой // Символ науки. 2017. № 5.
61. *Вебер М.* Основные социологические понятия // Социологическое обозрение. 2008. Т. 7. № 2. С. 89–127.
62. *Камерон К. С., Куинн Р. Э.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 310 с.
63. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Кн. 2: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 283 с.
64. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект: Трикста, 2005. 560 с.

Об авторах

Астафьева И. А. – доцент кафедры теории и организации управления ГГУ, кандидат экономических наук, доцент

Березовская А. Л. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Борисова О. В. – доцент кафедры теории и организации управления ГГУ, кандидат экономических наук, доцент

Вежновец М. А. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Веселова А. А. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Ветчинова Ю. В. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Гадецкий В. Г. – доцент кафедры теории и организации управления ГГУ, кандидат экономических наук, доцент

Голикова Ю. Б. – доцент кафедры теории и организации управления ГГУ, кандидат экономических наук

Городнова Е. А. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Демидова В. Н. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Коротков В. А. – обучающийся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Нечаев С. А. – обучающийся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Никонова А. С. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Селезнева А. А. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Соина М. И. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Цой Е. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Шафикова Д. Р. – обучающаяся Института социально-гуманитарного образования ГГУ

Широкова Л. В. – доцент кафедры теории и организации управления ГГУ, кандидат экономических наук, доцент