**Академия управления при Президенте Республики Беларусь**

**Научно-исследовательский институт**

**теории и практики государственного управления**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по формированию и развитию корпоративной культуры   
в государственных органах

и иных государственных организациях Республики Беларусь

**Минск 2022**

**ВВЕДЕНИЕ**

Привлечение и сохранение в государственных органах и иных государственных организациях высококвалифицированных кадров, преданных своему делу, имеющих твердую государственную позицию, ориентированных на служение стране и народу Республики Беларусь, требует внедрения прогрессивных идеологических и кадровых технологий, укрепляющих государственную идентичность, организационную приверженность, доверие общества к государству и власти, стимулирующих работников к долгосрочной эффективной деятельности в интересах государства и общества.

Методические рекомендации по формированию и развитию корпоративной культуры государственных органов и организаций в Республике Беларусь разработаны по результатам НИР Научно-исследовательского института теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь «Разработать комплекс мер, направленный на консолидацию белорусского общества».

Целью методических рекомендаций является оказание методической помощи в эффективной реализации идеологической и кадровой политики в государственных органах и организациях, в том числе посредством внедрения новых и модернизации имеющихся технологий формирования и развития корпоративной культуры как фактора консолидации общества и укрепления доверия государству и власти. Диагностическая методика содержит универсальный прикладной инструментарий, включающий пакет анкет, опросников, классических методик. Приведены формулы, примеры расчетов и способов описания полученных количественных результатов, формулировок выводов и предложений.

Методические рекомендации адресованы руководителям различных уровней управления государственных органов и организаций, ответственным за организацию идеологической работы, другим заинтересованным.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Термины и определения | 4 |
|  |  |
| 1. Общие положения | 5 |
|  |  |
| 2. Теоретико-методологическое обеспечение формирования и развития корпоративной культуры государственного органа и организации | 7 |
|  |  |
| 2.1 Общая характеристика корпоративной культуры | 7 |
|  |  |
|  |  |
| 2.2 Понятие, цели, задачи, функции корпоративной культуры государственного органа (организации) | 8 |
|  |  |
| 2.3 Формирование и развитие корпоративной культуры государственного органа (организации): общие правила и структура | 10 |
|  |  |
| 2.4 Организационная приверженность как цель и составляющая корпоративной культуры государственного органа (организации) | 16 |
|  |  |
| 3. Рекомендации для руководителей по формированию и развитию корпоративной культуры государственного органа (организации) | 19 |
|  |  |
| 4. Рекомендации по формированию и визуализации миссии конкретного государственного органа (организации) | 22 |
|  |  |
| 5. Диагностика и оценка состояния корпоративной культуры  в государственном органе (организации) | 23 |
|  |  |
| 5.1 Инструментарий «Корпоративная культура: ценности  и направления развития» | 24 |
|  |  |
| 5.2 Инструментарий «Организационная приверженность» | 25 |
|  |  |
| 5.3 Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом» | 26 |
|  |  |
| Приложение А | 28 |
|  |  |
| Приложение Б | 31 |
|  |  |
| Приложение В | 40 |
|  |  |
| Приложение Г | 44 |

**ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

*Вовлеченность* *работников* – готовность вносить максимальный вклад в эффективную реализацию государственной политики и функций государственного органа (организации).

*Корпоративная идентичность –* идентификация личных ценностей с целями и ценностями государственной службы и конкретного государственного органа (организации).

*Корпоративная культура государственного органа (организации) –* закрепленная в законодательстве и установленная в государственном органе (организации) система ценностей, принципов и норм поведения, приверженность которым способствует эффективной реализации работниками государственно-властных полномочий, задач и функций государственного органа (организации), обеспечению его безопасности, стабильности и престижа.

*Лояльность* *работников –* преданность государственной службе, эмоциональная привязанность работника к конкретному государственному органу (организации).

*Миссия –* главная цель, выраженная емко и кратко, обосновывающая предназначение государственного органа (организации), мотивирующая работников на достижение его целей и задач, максимальное обеспечение прав и законных интересов граждан и юридических лиц в конкретной сфере деятельности.

*Нравственные принципы государственной службы* – совокупность норм, выражающих требования государства и общества к нравственной сущности государственного служащего, к характеру его взаимоотношений с государством, на службе у которого он находится, с гражданским обществом, которому он служит, обеспечивая взаимодействие государства и его граждан в защите их прав, свобод и законных интересов.

*Организационная приверженность* работников государственного органа (организации) – отношение работника к государственному органу (организации), установка, определяющая его восприятие и стоящих перед данным органом (организацией) задач, образ мышления и соответствующее поведение.

*Ценности государственной службы и государственных служащих* – понятия и идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающие эталоном государственного и общественного служения, а также устойчивые убеждения, обладающие особым внутренним смыслом и не требующие рационального или внешнего подтверждения.

**1. Общие положения**

Развитие корпоративной культуры государственных органов и организаций (далее – госорганов (организаций)) является одним из главных факторов, определяющих процессы совершенствования их деятельности, а также стратегическим инструментом повышения эффективности решения государственных задач, обеспечения безопасности и стабильности государственного аппарата и общества.

Значимость корпоративной культуры госорганов (организаций) состоит в том, что она служит связующим звеном в их взаимоотношениях с обществом, способствует его консолидации и укреплению доверия государству и власти.

Обязательным элементом системы и индикатором состояния корпоративной культуры является оценка ее уровня. Оценка, основанная на комплексном подходе, позволяет своевременно выявить проблемы и согласовать все элементы корпоративной культуры, предоставляет информацию для создания действенных механизмов и применения инструментов, определения направлений совершенствования корпоративной культуры, включая управление мотивацией работников.

**Правовую основу** настоящих рекомендаций составляют Конституция Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь», Закон Республики Беларусь от 15 июля 2015 г. № 305-З «О борьбе с коррупцией», Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 «Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь», Указ Президента Республики Беларусь от 9 ноября 2010 г. № 575 «Об утверждении Концепции национальной безопасности Республики Беларусь», Директива Президента Республики Беларусь от 27.12.2006 № 2 «О дебюрократизации государственного аппарата и повышении качества обеспечения жизнедеятельности населения» и др.

К **базовым принципам формирования, развития и оценки уровня корпоративной культуры** относятся:

законность – соблюдение законодательства при формировании, развитии и оценке состояния корпоративной культуры, применении методов и способов воздействия;

системность – рассмотрение корпоративной культуры, ее диагностики и оценки как целостной системы, включающей совокупность взаимосвязанных элементов и характеристик;

комплексность – осуществление исследования с учетом комплексного воздействия и опосредованной взаимозаменяемости организационных, социальных, психологических, других внешних и внутренних факторов;

процессность – рассмотрение функций по оценке состояния корпоративной культуры в целостности, взаимосвязи и взаимозависимости;

динамичность – рассмотрение системы и элементов корпоративной культуры, ее оценки в динамическом развитии, с позиции причинно-следственных связей;

вариативность – применимость, выбор различных методов (способов) оценки определяется конкретной ситуацией;

научная обоснованность – осуществление диагностики и оценки состояния корпоративной культуры на основе зарубежного и отечественного опыта, классических подходов и достижений современной науки в данной сфере.

При формировании и развитии корпоративной культуры госоргана (организации), выборе методики для оценки ее состояния целесообразно исходить из организационных возможностей и ресурсов, специфики деятельности, наличия структурных подразделений, уровня стабильности кадров и др.

**2. Теоретико-методологическое обеспечение формирования и развития корпоративной культуры государственного органа (организации)**

**2.1 Общая характеристика корпоративной культуры**

Корпоративная культура – важный фактор управления организацией.

Корпоративная культура закрепляет систему ценностей, правил поведения работников и норм их деятельности.

Корпоративная культура отражает единство и степень сплоченности коллектива.

*Ключевая роль корпоративной культуры – консолидация* коллектива: создать ощущение идентичности всех работников и образ коллективного «мы», мобилизовать их потенциал и направить на достижение целей организации.

*Корпоративная культура:*

позволяетотличать одну организацию от другой;

создает атмосферу идентифицированности для работников, генерирует приверженность целям организации;

укрепляет кадровую и социальную стабильность;

служит контролирующим механизмом, который формирует и направляет поведение работников.

Тем самым корпоративная культура формирует у работников чувство ответственности и наряду с ним – безопасности; мотивирует на выполнение общих целей организации, соблюдение внутриорганизационных правил и стандартов поведения, и одновременно задает их, обеспечивая т.н. «коллективное программирование».

*Основой корпоративной культуры* являются ценности и нормы поведения, которые отражают общие ценности и убеждения профессионального сообщества, а также рассматриваются в качестве части стратегии организации и задаются ее руководством, а применительно к госорганам – и государством в лице законодателя.

Значимость корпоративной культуры заключается в принятии работниками декларируемых ценностей.

В этой связи идейным стержнем – осью, на которую «крепятся» все основные составляющие корпоративной культуры (в том числе цели, ценности, принципы, нормы поведения), выступает *корпоративная идеология.* Она включает в себя стратегические идеи, касающиеся миссии, которые конкретизируются в виде тактических задач на разных уровнях управления.

Соответственно идеология является неотъемлемой частью корпоративной культуры любой современной организации.

Корпоративная идеология создает корпоративные ценности и модели поведения работника, влияет на его мировоззренческие установки.

Общность идей повышает эффективность труда и организационную приверженность, создает специфическую профессиональную среду с прогнозируемыми ценностями, мотивацией, реакциями и стилями поведения.

**2.2** **Понятие, цели, задачи, функции корпоративной культуры государственного органа (организации)**

Формирование, сохранение и развитие корпоративной культуры является обязательной составляющей формирования качественного аппарата государственного управления, а также средством совершенствования государственной службы в целом, повышением ее престижа.

*Корпоративная культура конкретного госоргана* формируется исходя из его особенной конституционно-правовой природы и основывается на нормативных правовых актах, определяющих статус, задачи и функции госоргана, требования к госслужащим.

*Корпоративная культура госоргана (организации) –* это закрепленная в законодательстве и установленная в госоргане (организации) система ценностей, принципов и норм поведения, приверженность которым способствует эффективной реализации работниками государственно-властных полномочий, задач и функций госоргана (организации), обеспечению его безопасности, стабильности и престижа.

*Основой* для формирования корпоративной культуры госоргана (организации) выступают положения ст. 21 Конституции Республики Беларусь, согласно которым обеспечение прав и свобод граждан является высшей целью государства, а также нормы законодательства о государственной службе (далее – госслужба).

*Корпоративная культура* *госслужбы* выступает«ценностно-нормативным пространством», в котором существует институт госслужбы во взаимодействии с гражданами, другими общественными институтами и организационными структурами.

*Одним из ключевых принципов госслужбы*, закрепленных в ст. 6 Закона Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь», является служение народу Республики Беларусь.

Корпоративная культура конкретного госоргана должна базироваться на принципах госслужбы, ее ценностных, нравственных и поведенческих ориентирах, следовать им и развивать их с учетом специфики своей деятельности.

*Целью формирования и развития корпоративной культуры госоргана (организации)* является создание условий для воспитания профессионала, преданного Республике Беларусь; повышения мотивации, производительности труда и организационной приверженности работников; устойчивости и целостности системы государственного управления; укрепления законности, кадрового потенциала и престижа госоргана (организации).

*Идеальный образ работника госоргана (организации)* – профессионал-государственник, который разделяет ценности госоргана (организации), обладает высоким чувством долга и ответственности, готов защищать национальные интересы.

*Основными задачами формирования и развития корпоративной культуры госоргана (организации) выступают:*

соблюдение работниками установленных законодательством о госслужбе принципов: верховенство Конституции Республики Беларусь, служение народу Республики Беларусь, законность, гуманизм, справедливость, профессионализм и компетентность, персональная ответственность;

развитие общечеловеческих моральных норм и декларируемых в госоргане (организации) ценностей: суверенитет,единство, патриотизм, миролюбие, толерантность, высокая нравственность, организационная приверженность, преемственность, соблюдение служебной этики, непредвзятость и неподкупность, противодействие коррупции;

эффективное выполнение работниками служебных обязанностей и решение поставленных перед госорганом (организацией) целей и задач;

создание условий для сплочения трудового коллектива и формирования корпоративной идентичности всех работников;

обеспечение непосредственной взаимосвязи корпоративной идеологии с идеологией белорусского государства;

осознанное соблюдение законодательства, корпоративных традиций, кодексов этики и норм служебного поведения;

формирование у работников правового сознания и антикоррупционного поведения;

укрепление законности, дисциплины, кадровой стабильности, информационной безопасности госоргана (организации);

обеспечение результативности и контролируемости системы государственного управления, ее совершенствование;

создание в информационном пространстве позитивного имиджа госслужащего, работника госоргана (организации);

профилактика профессиональной деформации;

создание условий для взаимопонимания, взаимопомощи и взаимоуважения, доверия и поддержки, профессиональной самореализации и раскрытия творческого потенциала работников;

укрепление авторитета страны через личные достижения работников в труде, обучении, спорте, общественной жизни;

обеспечение конструктивного взаимодействия и обратной связи госоргана (организации) с гражданами и институтами гражданского общества, в том числе по вопросам борьбы с коррупцией.

Следовательно, *корпоративная культура выполняет множество важных функций,* совокупность которых определяетэффективность деятельности госоргана (организации):

управленческую, формирующую нормы, правила поведения работников и существующую для их поддержания;

имиджевую, направленную на создание позитивного внешнего образа госоргана (организации);

адаптивную (познавательную), обеспечивающую быстрое вхождение новых работников в госорган (организацию), включение в трудовой коллектив;

ориентирующую, направляющую действия работников;

информационную, заключающуюся в передаче социального опыта;

коммуникативную, обеспечивающую обратную связь, взаимодействие и взаимопонимание внутри трудовых коллективов, между работниками и руководителями на разных уровнях управления, трансляцию ценностей и управленческих решений, обмен информацией внутри и вовне госоргана (организации);

интегрирующую, способствующую объединению действий работников, формирующую их общность и их ощущение себя частью единой системы;

идентифицирующую, способствующую самоидентификации работников, развитию собственной ценности и принадлежности к госоргану (организации);

мотивационную, побуждающую работников активно участвовать в деятельности госоргана (организации) и в его интересах, качественно выполнять поставленные задачи, вносить максимальный вклад в общее дело;

образовательную, предполагающую постоянное самосовершенствование и обучение рядовых работников и руководителей;

идеологическую (ценностную, смыслообразующую), оказывающую существенное воздействие на сознание работников, влияющую на их мировоззрение и принятие корпоративных ценностей;

системообразующую, делающую работу госоргана, его структурных подразделений системной, упорядоченной, эффективной;

защитную (охранную), обеспечивающую устойчивость и сохранение целостности госоргана (организации), служащей преградой (барьером) для возникновения внутри ее негативных тенденций и проникновения их извне.

Таким образом, корпоративная культура выступает важным фактором управления и инструментом механизма функционирования госорганов (организаций), обеспечивающим его синхронизацию и синергетический эффект. Включая систему ценностей, принципов и норм поведения, она обладает наряду с управленческим, мощным консолидирующим и идеологическим потенциалом, что позволяет создать единый вектор движения и развития госоргана (организации) и его работников, усиливает их организационную приверженность и государственную идентичность.

**2.3** **Формирование и развитие корпоративной культуры государственного органа (организации): общие правила и структура**

Система корпоративной культуры госоргана (организации) состоит из двух уровней: внутреннего и внешнего.

**I. Внутренний уровень корпоративной культуры государственного органа** **(организации)** **составляют следующие элементы**:

*1.1. Миссия.* Это главная цель, выраженная емко и кратко, обосновывающая предназначение госоргана (организации), мотивирующая работников на достижение его целей и задач, максимальное обеспечение прав и законных интересов граждан и юридических лиц в конкретной сфере деятельности.

Корпоративная культура начинается с осознания и принятия каждым госслужащим, работником госоргана *общей миссии госслужбы – служения государству и народу.*

Учитывая, что три составляющие – «Единство. Развитие. Независимость» явились концептуальными основами шестого Всебелорусского народного собрания, предлагается следующий вариант миссии госорганов (организаций):

**«СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ И НАРОДУ** – **ЗАЛОГ ЕДИНСТВА И РАЗВИТИЯ НЕЗАВИСИМОЙ БЕЛАРУСИ!».**

*1.2. Ценности и нравственные принципы.* В своей деятельности госслужащие, другие категории работников госоргана (организации) должны соблюдать общеморальные, нравственные принципы госслужбы и ряд иных ценностей, отражающих корпоративную идеологию конкретного госоргана (организации).

*Под нравственными принципами госслужбы* понимается совокупность норм, выражающих требования государства и общества к нравственной сущности госслужащего, к характеру его взаимоотношений с государством, на службе у которого он находится, с гражданским обществом, которому он служит, обеспечивая взаимодействие государства и его граждан в защите их прав, свобод и законных интересов.

По сути, это система общих морально-этических и профессиональных ценностей, воздействующих на сознание и регулирующих поведение госслужащих. В этой связи нравственные принципы госслужбы являются ее ценностями, и эти понятия могут употребляться как синонимичные.

*Ценности госслужбы и госслужащих* – это понятия и идеи, воплощающие в себе общественные идеалы и выступающих эталоном должного государственного и общественного служения, а также устойчивые убеждения, обладающие особым внутренним смыслом и не требующие рационального или внешнего подтверждения.

*К таким ценностям относятся специальные принципы, которые отражают сущностные характеристики госслужбы и требования к профессиональным качествам госслужащих,* установленные ст. 6 Закона Республики Беларусь от 14 июня 2003 г.  № 204-З «О государственной службе в Республике Беларусь» (далее – Закон о госслужбе): верховенство Конституции; служение народу Республики Беларусь; законность; гуманизм и социальная справедливость; приоритет прав и свобод человека и гражданина, гарантий их реализации; гласность; профессионализм и компетентность госслужащих; подконтрольность и подотчетность; персональная ответственность; стабильность госслужбы.

*Помимо этих специальных принципов, приведенных в ст. 6 Закона о госслужбе, предлагаем выделить иные базовые ценности (принципы), которые отражают качественные характеристики и обязанности, требуемые для каждого госоргана и его работников.* К ним относятся: обеспечение национальной безопасности; демократизация и открытость госорганов; патриотизм; единство; государственная идентичность; организационная приверженность; высокая нравственность и служебная этика;честность*,* непредвзятость и неподкупность; противодействие коррупции.

Особо выделим *принцип патриотизма* как необходимое условие реализации еще двух принципов *–* обеспечения национальной безопасности страны и служение народу Республики Беларусь.

На состоявшемся 6 мая 2021 г. совещании по вопросам совершенствования законодательства о госслужбе Глава государства А.Г.Лукашенко подчеркнул: «*Поступая на службу, человек должен понимать, что его главная обязанность – служить стране и белорусскому народу*».

*1.3. История и выдающиеся сотрудники*. История госоргана (органа) должна обосновывать предназначение (миссию) госоргана (организации), его прошлые успехи и достижения. Герои – это ветераны и действующие, заслуженные работники, поступки которых олицетворяют ключевые корпоративные ценности и миссию госоргана (организации), соответствуют национальным интересам Республики Беларусь. Знание работником истории госоргана (организации), руководителей, их биографии и вклада в развитие данного органа/региона/страны способствует организационной приверженности.

*1.4. Традиции, обычаи, ритуалы.* С помощью традиций, обычаев, ритуалов гармонизируются отношения между поколениями работников, обеспечивается их преемственность. С одной стороны, они являются механизмом культурной регуляции служебного поведения, с другой стороны воплощают корпоративные идеи и ценности, формируют внешний уровень корпоративной культуры. Их общая задача состоит в наполнении жизни работников смыслом приобщения к целому: осознания идентичности с профессиональным сообществом, госорганом, госслужбой, государством. Так, корпоративные праздники, знаменательные даты (официальные и неформальные) определенного профессионального сообщества (например, день прокурорского работника, работников налоговых органов), объединяют его членов, способствуют сохранению его культурных традиций.

**II. Внешний уровень корпоративной культуры государственного органа (организации) составляют следующие основные элементы, объединенные в 6 групп:**

*1.* *Корпоративный стиль.* Этот стильвключает ряд атрибутов, которые отражают корпоративную идентичность и способствуют ее формированию:

*1.1. Символика (флаг, знамя, герб, геральдический знак, эмблема, логотип), внешний вид зданий, помещений, прилегающей территории.* События 2020 года в Беларуси показали силу психологического воздействия символики, которая может быть как созидательной, так и деструктивной.Грамотное использование символики, в том числе при оформлении фасадов зданий и помещений, сувенирной продукции и значках, способствует формированию уважения к ней у населения и корпоративной эстетики у работников, повышению уровня их организационной приверженности и политической культуры в обществе, укреплению патриотизма, государственности и единства белорусской нации.

*1.2. Девизы (лозунги, слоганы).* Использование девизов или слоганов – краткого агитационного призыва, емко раскрывающего способы достижения миссии госоргана (организации), их доступность (понятность, запоминаемость, простота в произношении, мотивирующая визуализация) укрепляет «командный дух», сплачивает, мотивирует работников на достижение высоких результатов при выполнении поставленных задач. Открытое размещение девизов выступает наглядным способом трансляции корпоративных ценностей госоргана (организации) для потребителей его услуг (граждан и юридических лиц).

*1.3. Церемонии.* Это мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности госоргана (организации), способствовать их объединению, предоставить работнику возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Церемония может представлять собой вручение премии или награды, на ней подчеркивается мысль, что эффективная деятельность работника высоко оценивается.

*1.4. Внешний вид.* Формированию уважительного отношения граждан к представителям власти содействует их внешний вид (форменная одежда, дресс-код), который должен соответствовать свойственному для госоргана официальному стилю или статусу госслужащих, формату проводимых мероприятий, выполняемых представительских функций.

*2. Основные стандарты (правила) поведения работников госоргана (организации), регламентирующие их нормативные правовые документы, локальные акты.* Стандарты (правила) поведения работников должны отражать ценности госоргана (организации), нравственные ориентиры, этические требования к служебному и повседневному поведению, принципы общения и взаимоотношений с коллегами, подчиненными и руководителями, обществом и отдельными гражданами; определять порядок урегулирования конфликта интересов.

*3. Антикоррупционная работа*. Участие работников госоргана в мероприятиях и работе комиссий по противодействию коррупции, принятие мер по формированию в госоргане и обществе антикоррупционного поведения и атмосферы нетерпимости в отношении коррупции (антикоррупционное образование и воспитание) являются важнейшими задачами и ценностными ориентирами госорганов.

*4. Система мотивации.* Эффективная система мотивации, предусматривающая комплекс мероприятий, направленных на ценностные установки, потребности, профессиональное развитие работников, способствуетпринятию ими и следованию корпоративным ценностям, созданию благоприятного корпоративного климата, повышению уровня организационной приверженности. Система мотивации включает различные виды поощрений, гарантии материального и социального обеспечения, дисциплинарные взыскания – общие для всех госслужащих и специальные – для конкретного профессионального сообщества, в том числе:

*4.1. Доска почета, проведение конкурсов на лучшего работника.* Публичное одобрение служебного поведения и участие в профессиональных конкурсах имеют особое значение для культивирования корпоративных ценностей, а также стимулируют работников к безупречному исполнению своих обязанностей и решению задач госоргана.

*4.2. Институты наставничества, внутриорганизационное обучение.* Этиинституты являютсяважным элементом трансляции профессионального и социального опыта новым работникам, приобщения их к корпоративным ценностям и сокращения периода их адаптации в госоргане (организации).

*4.3. Непрерывное профессиональное развитие и карьера.* Наличие системы профессионального развития и планирования служебного продвижения (карьеры) позволяет сделать акцент на значимости работника для госоргана (организации), обеспечить его развитие и профессиональный рост, тем самым повысить уровень организационной приверженности.

*5. Корпоративный климат.* Конструктивный социально-психологический и моральный климат предполагает доверие, обмен опытом, вовлеченность, взаимоуважение, взаимопомощь и взаимоконтроль работников, осознание ими и следование ценностям (принципам) госоргана (организации), а также отражающий характер межличностного взаимодействия и выражающийся во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач госоргана (организации).

*6. Система коммуникации и информирования.* Наличие такой системы является важным способом коммуникативно-информационного обмена между членами профессионального сообщества и населением, трансляции и позиционирования ценностей и достижений госоргана (организации), повышения его престижа и доверия населения, заинтересованности молодежи и профессиональных кадров в поступлении на госслужбу, работу в госорганы (организации). Система включает следующие элементы:

*6.1. Участие в общественно-значимых, спортивных, корпоративных мероприятиях.* Осознанное и добровольное участие работников в таких мероприятиях развивает у них чувство гордости за принадлежность к госоргану (организации), конкретному профессиональному сообществу, за страну в целом.

*6.2. Обратная связь с руководством.* Важную роль для осознания корпоративных ценностей, своей значимости и принадлежности к госоргану (организации) имеет открытость для работников их руководителей – прием «по личным вопросам», встречи с руководителями вышестоящего или курирующего органа по существенным проблемам на площадкегосоргана (организации) и др.

*6.3. Обратная связь с гражданским обществом.* Наличие обратной связи с гражданским обществом является элементом конструктивного участия госоргана (организации) в реализации механизма общественного контроля, повышающим созидательную активность населения, его доверие к органам власти. В числе форм обратной связи традиционные – проведение единых дней информирования, «прямые телефонные линии», взаимодействие со СМИ, и новая форма, ставшая востребованной в последнее время, – дискуссионные/диалоговые площадки.

*6.4. Коллективное обсуждение социально-значимых проблем и участие в принятии решений*. Формами коллективного обсуждения могут являться совещания, коллегии, советы. Использование таких форм обеспечивает сопричастность работников к процессам, происходящим в госоргане (организации), государстве и обществе, и как результат – организационную приверженность и лояльность к государственной власти.

*6.5. Информационно-просветительские материалы.* Издание в госоргане информационно-просветительских материалов (брошюры, буклеты, памятки, плакаты, открытки и др.) направлено на развитие приверженности работников единым ценностям, повышение осведомленности о них общественности и претендентов на работу в госорган (организации).

*6.6. Корпоративное (ведомственное) издание*. Собственное издание (например, «Законность и правопорядок» Генеральной прокуратуры Республики Беларусь, «Налоги Беларуси» Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь и др.) способствует продвижению ценностей, созданию эффекта вовлеченности работников посредством опубликования их прогрессивного опыта, и влияет на повышение престижа госоргана (организации), идентичности профессионального сообщества.

*6.7. Корпоративный музей, зал (уголок) трудовой славы*. Это место, в котором демонстрируются достижения, являющиеся предметом гордости госоргана (организации): фотографии, награды, копии характеристик, публикации, личные вещи работников, которые внесли значительный вклад в развитие госоргана (организации) (удостоверение, награды, пропуск и др.).

*6.8. Интернет-сайт, корпоративный портал.* Информационно-технологическое и коммуникационное обеспечение профессиональной деятельности работников госоргана (организации) является важным инструментом широкого информирования общественности о его корпоративных ценностях и миссии, достижениях, заслугах конкретных работников и коллективов. Сайт, имеющий наполнение, максимально раскрывающее роль госоргана (организации) в решении значимых проблем и социально-экономическом развитии региона/страны, консолидации общества, защите прав и законных интересов граждан и юридических лиц, является не только элементом корпоративной культуры, но и эффективным средством ее трансляции, формирования позитивного имиджа работника госоргана (организации), а также укрепления государственности и доверия общества к государству и власти.

*Оба уровня – внутренний и внешний – взаимосвязаны и взаимообусловлены.* Все элементы корпоративной культуры весомы в деятельности госоргана (организации), задают направления кадровой и идеологической работы*.* Но особое значениепринадлежитценностям – нравственным принципам, – ключевой из которых – *служение стране и народу*.

**2.4 Организационная приверженность как цель и составляющая корпоративной культуры государственного органа (организации):**

***Организационная приверженность*** работников госоргана (организации) – это отношение работника к госоргану (организации), установка, определяющая его восприятие стоящих перед данным органом задач, образ мышления и соответствующее поведение.

Приверженность работников целям и ценностям госоргана (организации) способствует эффективной реализации ими государственно-властных полномочий, задач и функций госоргана (организации), обеспечению его безопасности, стабильности и престижа.

Высокий уровень организационной приверженности свидетельствует об эмоционально положительном отношении работника к госоргану (организации), желании состоять в его штате длительное время, готовности разделять его цели и ценности, эффективно трудиться и служить в интересах государства и общества.

Отсутствие организационной приверженности выражается в отчуждении работника от госоргана (организации).

**Структура организационной приверженности работников** госоргану (организации) **включает три компонента (блока):**

*1.* *Корпоративную идентичность –* идентификация личных ценностей с целями и ценностями госслужбы и конкретного госоргана (организации).

*2. Лояльность* – преданность госслужбе, эмоциональная привязанность работника к конкретному госоргану (организации).

*3. Вовлеченность* – готовность вносить максимальный вклад в эффективную реализацию государственной политики и функций госоргана (организации).

При проведении идеологической и кадровой работы по формированию и развитию организационной приверженности работников необходимо учитывать значение и потенциал каждого из приведенных компонентов (блоков).

*Корпоративная идентичность предполагает и порождает*:

принятие и твердую убежденность в значимости целей, ценностей и принципов государственной службы и конкретного госоргана (организации);

чувство единства с госорганом (организацией), госслужбой;

гордостьза принадлежность к конкретному госоргану и госслужбе в целом;

готовность реагировать на вызовы и угрозы, отстаивать цели, ценности и принципы госслужбы и конкретного госоргана (организации) в сложных условиях.

*Лояльность предполагает и порождает*:

удовлетворенность своей карьерой и содержанием выполняемой в госоргане (организации) работы;

ощущение внимания и заботы со стороны госоргана (организации), его руководителей;

уверенность в целесообразности продолжительной работы в данном госоргане (организации) и желание оставаться ее работником;

доверие к руководителям данного госоргана (организации);

уважительное, доброжелательное отношение к руководителям и другим работникам госоргана (организации).

*Вовлеченность предполагает и порождает:*

готовность к дополнительным усилиям в интересах государства и госоргана (организации), не ограничиваясь должностными обязанностями;

стремление сделать больше, чем запланировано или поручено, не считаясь с личным временем;

чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;

заинтересованность в достижении значимых для государства и данного госоргана (организации) результатов;

понимание своей роли в госоргане (организации) и высокая ответственность за результаты своей работы;

чувство сопричастности к успехам и достижениям конкретного госоргана (организации), страны в целом.

*Факторы, негативно влияющие на организационную приверженность, методы ее формирования и развития приведены в таблице Ж.1.*

Таблица 1 – Факторы, негативно влияющие на организационную приверженность, методы ее формирования и развития

| **Составляющие**  **организационной приверженности** | **Методы формирования**  **и развития организационной приверженности** | **Факторы, негативно влияющие**  **на организационную приверженность** |
| --- | --- | --- |
| Корпоративная идентичность | Корпоративная идеология  Корпоративный стиль  Корпоративные СМИ  Служебные стандарты | Недостаток информации о целях, задачах (стратегии), результатах деятельности госоргана (организации).  Отсутствие возможности высказать свое мнение и/или участвовать в подготовке управленческих решений.  Несоответствие слов и действий у руководителей, декларируемых и разделяемых ими ценностей. Отсутствие стабильности, текучесть кадров |
| Лояльность | Социальные гарантии, программы, льготы и др. методы системы мотивации  Управление карьерой и конфликтами  Корпоративные праздники, поздравления  Спорт, культура | Неэффективная система мотивации труда, в том числе несправедливое премирование, распределение социальных льгот между работниками.  Недоверие руководителям и принимаемым им решениям.  Неблагоприятный психологический климат в госоргане (организации) и/или его структурных подразделениях.  Недоброжелательность, конфликтность между руководителями и/или работниками.  Низкая престижность работы в данном госоргане (организации).  Низкий авторитет руководителя(-ей) |
| Вовлеченность | Корпоративная идеология  Нематериальные методы мотивации  Делегирование полномочий  Обучение и развитие работников  Конференции, семинары  Профессиональные праздники, конкурсы  Поощрение творческой инициативы | Ограничение самостоятельности в работе (принятии решений).  Неэффективная организация труда.  Неблагоприятные условия труда.  Неоправданные отвлечения на выполнение несвойственной работы.  Неоправданное использование авторитарного стиля, излишнее давление со стороны руководителей |

**3. Рекомендации для руководителей по формированию и развитию корпоративной культуры государственного органа (организации)**

Основными направлениями формирования и развития корпоративной культуры госорганов (организаций) являются:

закрепление в локальных актах и разъяснение работникам элементов корпоративной культуры: корпоративной идеологии (декларируемых идей, ценностей) и внешних атрибутов (стандартов работы, стиля поведения, символов и др.);

формирование эффективной системы мотивации труда в госоргане (организации);

проведение воспитательной работы (профессиональное, гражданско-патриотическое, гражданско-правовое, духовно-нравственное воспитание, формирование здорового образа жизни);

идеологическое наполнение официального интернет-сайта госоргана (организации), обеспечивающее раскрытие содержания его корпоративной культуры и результатов деятельности, реализацию мероприятий по борьбе с коррупцией;

проведение лекций, семинаров, бесед, занятий по вопросам деятельности госоргана (организации) и социально-правовой тематике;

обсуждение актуальных вопросов внутренней и внешней политики белорусского государства, деятельности госоргана (организации) на собраниях трудовых коллективов;

создание корпоративного (ведомственного) музея, зала (комнаты, уголка) трудовой славы, доски почета, ведомственного издания, сайта, групп в социальных сетях и др.;

использование потенциала института общественного контроля в целях антикоррупционного воспитания;

личный прием работников, рассмотрение их обращений по социальным вопросам, содействие решению социально-бытовых проблем работников (санаторно-курортное лечение, оздоровление и др.);

участие в общественно-значимых мероприятиях, трудовых соревнованиях, смотрах, конкурсах, чествование их победителей;

проведение комплекса специальных мероприятий (работа кружков, клубов молодой семьи, организация встреч с общественностью, ветеранами), развлекательных и спортивных мероприятий (концерты, соревнования, конкурсы и др.);

проведение мониторинга состояния идеологической работы, социально-психологического климата в госоргане (организации), его структурных подразделениях; определение по специальным методикам уровня мотивации, организационной приверженности работников, их удовлетворенности трудом;

выступления и отчеты руководителей различного уровня перед трудовым коллективом;

организационное и методическое содействие деятельности общественных объединений госоргана (профсоюзных, молодежных и др.) по сплочению коллектива, воспитанию у работников патриотизма и ответственности за судьбу страны.

Руководитель госоргана (организации) своим личным примером формирует и транслирует ценности и другие элементы корпоративной культуры госоргана (организации), принципы и правила поведения подчиненных, твердую государственную позицию.

*В отношениях с подчиненными руководители должны*:

проявлять принципиальность, тактичную требовательность, уважение;

не допускать грубости, унижения человеческого достоинства, аморального поведения, дискриминации, принуждения к незаконным деяниям;

содействовать творческим инициативам и рационализаторским предложениям подчиненных;

поддерживать в работе товарищескую взаимопомощь и обратную связь;

содействовать установлению в коллективе позитивного социально-психологического климата.

*Осуществление конструктивного взаимодействия и обратной связи с подчиненными предполагает:*

индивидуальный подход к каждому подчиненному с учетом особенностей его характера, квалификации и отношения к работе;

оказание необходимой помощи подчиненным в решении поставленных задач, позволяющих им самостоятельно их реализовывать;

сохранение эмоциональной выдержки в отношениях с подчиненными;

постоянное поддержание заинтересованности подчиненных в высоких результатах их деятельности, в том числе своевременное одобрение и благодарность за хорошую работу подчиненных;

внимательное обсуждение инициатив, замечаний и предложений подчиненных;

самокритика, признание своих ошибок при принятии решений;

объективный анализ результатов деятельности;

определение перспектив профессионального развития и служебного продвижения подчиненных.

*Содействие созданию в коллективе позитивного социально-психологического климата* *предполагает:*

проявление внимания и заботы о подчиненных;

мотивацию и контроль ответственности подчиненных за качественное и своевременное выполнение поставленных задач;

управление конфликтами в коллективе;

профилактику профессионального выгорания и нарушений дисциплины;

поощрение творческой инициативы, энтузиазма и эффективной деятельности работников.

Руководителям госорганов (организаций), идеологическим и кадровым службам рекомендуется также определить и разработать стандарты по взаимодействию работников между собой, гражданами, общественными и государственными институтами, а также поведения работников во внеслужебное время, в том числе в социальных сетях, которые должны способствовать позитивному восприятию обществом деятельности госслужащих и репутации самого работника. См. **приложение А**.

**4. Рекомендации по формированию и визуализации миссии конкретного государственного органа (организации**)

Определение и визуализация миссии позволяет:

раскрыть предназначение и сущность деятельности госоргана (организации);

довести до работников в краткой и доступной форме значимость для общества их профессиональной деятельности,

сформировать четкое представление у граждан, организаций и общества о приоритетных направлениях и результатах деятельности госоргана (организации). См. **приложение Г**.

Определяя миссию, необходимо проанализировать и учесть:

нормативные правовые акты о госоргане (организации), содержащие его основные задачи и функции;

область и виды профессиональной деятельности, осуществляемые работниками госорганов (организаций);

историю создания и развития госоргана (организации), в том числе его традиции;

потребности и ожидания граждан, организаций и общества от деятельности госоргана (организации).

Содержание миссии рекомендуется актуализировать по мере достижения необходимых результатов и с учетом существенных изменений законодательства, регламентирующего полномочия, приоритетные цели и задачи госоргана (организации), но не реже одного раза в пять лет.

**5. Диагностика и оценка состояния корпоративной культуры в государственном органе (организации)**

Формированию и (или) развитию корпоративной культуры в госоргане (организации) должна предшествовать предварительная диагностика и оценка ее состояния.

Основными целями диагностики и оценки состояния корпоративной культуры являются:

анализ и определение текущего состояния корпоративной культуры госоргана (организации);

оценка эффективности применяемых методов (способов);

выявление мотивирующих (положительных) факторов;

выявление сдерживающих (негативных) факторов и разработка методов, мер (мероприятий) по их оперативному устранению;

определение направлений совершенствования (развития) корпоративной культуры.

Для сохранения и развития (совершенствования) корпоративной культуры рекомендуется идеологической и кадровой службе госоргана (организации) не реже одного раза в три года проводить комплексную оценку состояния корпоративной культуры; не реже одного раза в год – диагностику организационной приверженности и мотивации работников.

*Технология диагностики состояния корпоративной культуры включает:*

выбор методики диагностики, инструментов исследования, их адаптацию   
(при необходимости) к целям исследования и специфике деятельности организации;

обработку результатов исследования;

оглашение результатов исследования;

разработку корректирующих мер (плана).

При выборе метода диагностики учитываются его достоинства и недостатки, категория работников, в отношении которых проводится исследование, масштабы госоргана (организации) и поставленная цель исследования.

*Общий алгоритм проведения оценки состояния корпоративной культуры включает следующие действия:*

1. изучаются внутренние локальные акты, в которых изложены нормы о ценностях, стандартах поведения и других элементах корпоративной культуры (приказы, правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда и премировании, контракты, положение о структурном подразделении, должностные инструкции и др.);
2. определяется перечень основных составляющих действующей корпоративной культуры конкретного госоргана (организации) и ее структурных элементов, факторов, которые могут влиять на восприятие ее в целом;
3. выделяются ключевые мотивирующие и демотивирующие факторы;
4. формируется состав членов экспертной группы, участвующих в проведении исследования. В качестве экспертов могут выступать идеологические работники, квалифицированные специалисты кадровой службы, других структурных подразделений, а также приглашенные специалисты;
5. выбирается методологический инструментарий;
6. проводится исследование (диагностика);
7. обрабатываются, подвергаются анализу и оценке результаты исследования (диагностики), что целесообразно делать с использованием современных технологий, в частности, пакетов прикладных программ МS Access и МS Excel;
8. обсуждаются с участием работников (трудовым коллективом) полученные сводные результаты;
9. формулируются выводы и предложения по совершенствованию корпоративной культуры.

Результаты диагностики являются основой для формирования (корректировки) идеологических и кадровых мероприятий госоргана (организации).

*Представленная в Методических рекомендациях диагностическая методика оценки состояния корпоративной культуры включает следующий инструментарий:*

1. «Корпоративная культура: ценности и направления развития».

2. «Организационная приверженность».

3. «Интегральная удовлетворенность трудом».

Диагностическая методика носит универсальный характер, учитывает принципы и специфику госслужбы, госорганов (организаций) и позволяет:

проводить как выборочную, так и комплексную диагностику и оценку корпоративной культуры;

определить ценностные ориентации, ожидания работников;

установить факторы, влияющие на выбор конкретных методов и инструментов идеологической и кадровой работы;

выявить резервы и определить направления совершенствования системы корпоративной культуры.

**5.1 Инструментарий «Корпоративная культура: ценности и направления развития»**

Инструментарий «Корпоративная культура: ценности и направления развития» позволяет:

определить уровень сформированности корпоративной культуры в госоргане (организации);

выявить ценностные ориентации работников;

определить уровень понимания и принятия работниками ценностей и нравственных принципов госоргана (организации);

выявить проблемы, факторы, влияющие на состояние корпоративной культуры в госоргане (организации);

определить направления развития корпоративной культуры в госоргане (организации).

**5.2 Инструментарий «Организационная приверженность»**

Диагностика организационной приверженности позволяет:

определить степень понимания работниками и принятия ценностей смысла деятельности и задач госоргана (организации);

выявить проблемы, факторы, влияющие на приверженность работников и готовность продолжать работу в госоргане (организации);

выделить две группы работников:с высокой и низкой приверженностью.

Количественное соотношение этих двух групп работников дает возможность определить стратегию и мероприятия идеологической и кадровой работы по развитию корпоративной культуры, в том числе по минимизации отрицательного воздействия работников с низкой приверженностью на других работников.

Одним из инструментов для измерения и оценки приверженности является анкетирование (опрос), посредством которого определяется изменение приверженности работника в зависимости от стажа работы, занимаемой должности, выявить ценности их профессиональной деятельности.

Анкетирование (опрос) может охватывать как всех работников госоргана (организации), так и работников отдельных подразделений.

При проведении анкетирования необходимо учитывать следующие условия:

с целью определения направлений совершенствования корпоративной культуры в анкетировании должно принять участие максимальное количество работников госоргана (организации);

для повышения объективности результатов данное исследование целесообразно проводить анонимно;

с целью достижения максимального результата от корректирующих мероприятий анкетирование работников следует проводить систематически, не реже одного раза в год;

для повышения достоверности результатов анкетирования, минимизации риска получения только социально одобряемых и нейтральных ответов в анкетах приводятся как одноименные, так и взаимодополняющие, взаимозависимые факторы (в том числе, вопросы-маркеры, «контролеры»), связанные с профессиональной деятельностью и оказывающие влияние на организационную приверженность.

*Анкета состоит из трех блоков (группы) вопросов* в соответствии с составляющими понятия «организационная приверженность»:

1. *блок «идентификации»* – вопросы направлены на выявление уровня осознанности и принятия работником целей и ценностей госоргана (организации) как своих личных;
2. *блок «лояльности»* – вопросы направлены на определение уровня эмоциональной привязанности работника к госоргану (организации) и желания оставаться трудиться в нем;
3. *блок «вовлеченности*» – вопросы направлены на выявление уровня готовности работника трудиться с полной отдачей во исполнение задач и реализации функций госоргана (организации).

*Вывод о высоком уровне организационной приверженности* работников допустим, если 80 % из них разделяют цели и ценности госоргана (организации), имеют сильную эмоциональную связь с ним, готовы работать с полной отдачей во исполнение задач и реализации его функций.

*К угрозам* относится низкое значение приверженности (ее значительное снижение по сравнению с предыдущим значением) работников, создающее риск снижения их трудового потенциала и увольнения.

*К возможностям* относится развитие и совершенствование корпоративной культуры, выработка и применение действенных методов мотивации.

Результаты такой диагностики способствуют выявлению количества, удельного веса (%) как наиболее перспективных, мотивированных на общественное служение работников, так и проблемных работников с чувством отчуждения от госоргана (организации).

*Важным этапом диагностики является трансляция итогов исследования.*Следует ознакомить работников с полученными результатами (как с общеорганизационными, так и в разрезе конкретного подразделения), выявить слабые стороны, требующие корректировки, и сильные позиции, которые нужно сохранить и развивать.

*Формулы, образцы таблиц, примеры матриц и расчетов организационной приверженности, шкала оценок приведены в* ***приложении Б****.*

Для наглядности отражения полученных результатов и включения их в диагностическую мотивационную карту рекомендуется использовать графический инструментарий – диаграммы.

**5.3 Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом»**

Для определения интегральной удовлетворенности трудом работников предлагается использовать методику-опросник А.В. Батаршева.

*Данная методика позволяет:*

1. установить общий показатель удовлетворенности трудом в организации, количество (долю) респондентов с высоким, средним и низким уровнем общей удовлетворенности трудом;
2. оценить ее составляющие, рассчитав средние значения   
   по 8-ми шкалам-факторам удовлетворенности (%):

достижения в работе;

взаимоотношения с коллегами;

взаимоотношения с руководством;

условия труда;

интерес к работе;

профессиональная ответственность;

предпочтение выполняемой работы высокому заработку;

уровень притязаний в профессиональной деятельности.

Для формулировки выводов по результатам оценки факторов удовлетворенности рекомендуется использовать шкалу качественной оценки степени удовлетворенности трудом (факторами труда), приведенную в **приложении В**.

При описании общей характеристики результатов интегральной удовлетворенности трудом необходимо учитывать:

низкий уровень удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на организационную приверженность, корпоративную идентичность и эффективность работника, приводя к негативным последствиям в обеспечении кадровой стабильности: фактам текучести кадров, ухудшении трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.;

у полностью удовлетворенного работника высокий уровень организационной приверженности и корпоративной идентичности, но зачастую отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда;

удовлетворенность трудом должна быть у работника не полной, а оптимальной, что способствует наиболее эффективному управлению его мотивацией и повышению эффективности труда.

Рекомендуемый инструментарий, включающий образец опросника «Интегральная удовлетворенность трудом», ключи для расчета результатов опроса, таблица сводных результатов, шкала оценки удовлетворенности трудом, пример анализа и описания итоговых результатов приведены в **приложении В**.

Примеры графического представления результатов индивидуального тестирования 120 работников госорганов (организаций) приведены в **приложении Б**.

Приложение А

к Методическим рекомендациям

по формированию и развитию корпоративной культуры   
в государственных органах   
и организациях Республики Беларусь

**Инструментарий «Корпоративная культура:**

**ценности и направления развития»**

*Образец анкеты «Корпоративная культура»*

**Уважаемый коллега!**

Просим Вас ответить на вопросы, которые направлены на изучение Вашего мнения по вопросам формирования корпоративной культуры в Вашей организации.

Приведите или выберите тот вариант, который отражает Ваше личное мнение.

Пожалуйста, постарайтесь быть максимально объективным и предельно внимательным, отвечая на вопросы.

Ваши искренние и продуманные ответы помогут выявить направления развития корпоративной культуры в организации, а также факторы, оказывающие влияние на уровень организационной приверженности и трудовой мотивации.

*Анкетирование является анонимным. Материалы исследования будут использованы только в обобщенном виде.*

Ваше мнение очень важно для нас!

1. **Ответьте, пожалуйста, на перечисленный ниже блок вопросов, касающихся отдельных аспектов корпоративной культуры Вашей организации.**

*Ваш ответ на каждый из вопросов может быть приведен в правом или левом столбце, либо в обоих, в зависимости от Вашего мнения. Если Вы затрудняетесь ответить на тот или иной вопрос, напишите об этом в соответствующем столбце*.

Таблица А.1 – *Образец анкеты «Корпоративная культура»*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | ***Какие ценности Вашей организации Вы разделяете и (или) не разделяете*** | | | |
| Разделяю следующие ценности организации (перечислите) | | Не разделяю следующие ценности организации (перечислите) | | |
| **2.** | ***Чем для Вас привлекательна и (или) не привлекательна работа именно в Вашей организации?*** | | | |
| Моя работа привлекательна тем, что … (продолжите предложение) | | Моя работа не привлекательна тем, что … (продолжите предложение) | | |
| **3.** | ***Какие преимущества имеет и (или) не имеет Ваша организация перед иными организациями (органами)?*** | | | |
| Организация имеет следующие преимущества (перечислите) | | Организация не имеет следующих преимуществ (перечислите) | | |
| **4.** | ***Какие общие результаты (достижения, успехи) Вашей организации вызывают и (или) не вызывают у Вас чувство гордости?*** | | | |
|  | |  | | |
| **5**. | ***Какие мероприятия, способствующие, по Вашему мнению, сплочению коллектива и формированию чувства сопричастности, проводятся в Вашей организации и (или) необходимо проводить?*** | | | |
|  |  | | |  |
| **6.** | ***Какие факторы положительно/негативно влияют на Вашу готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей организации?*** | | | |
| Положительные факторы (напишите) | | | Отрицательные факторы (напишите) | |
| **7.** | ***Назовите причины, по которым Вы посоветуете/не посоветуете знакомым поступить на работу именно в Вашу организацию*** | | | |
| Посоветую поступить по следующим причинам (напишите) | | | Не посоветую поступить по следующим причинам (напишите) | |
| **8.** | ***Приведите факторы (события, проблемы), которые не смогут/могут стать причиной принятия Вами решения об увольнения из организации?*** | | | |
|  |  | |  | |

1. **Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале ценности и факторы, способствующие сплочению Вашего трудового коллектива.**

*Ответьте, пожалуйста, по каждой строке.*

Обведите кружком оценку, отражающую Ваше мнение, по**шкале 1-2-3-4-5**, **где 1 – самая низкая оценка, 5 – самая высокая.**

Таблица А.2 – Факторы, способствующие сплочению трудового коллектива

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценности и факторы, способствующие сплочению Вашего трудового коллектива*** | | | ***В Вашем структурном подразделении*** | ***В организации***  ***в целом*** |
| 1. | | профессионализм | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 2. | | преданность Вашей организации | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 3. | | патриотизм | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 4. | | компетентность | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 5. | | возможность самореализации | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 6. | | инициативность | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 7. | | ответственность | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 8. | | гибкость | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 9. | | коллективизм | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 10. | | креативность | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 11. | | психологическая обстановка в коллективе | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 12. | | доверие непосредственного руководителя | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 13. | | доверие народа | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 14. | | значимость поставленных целей и задач | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 15. | | другое (укажите и дайте оценку) | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 1. **Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале уровень сформированности корпоративной культуры и достаточности мероприятий по ее развитию в Вашем структурном подразделении и организации в целом.**   *Ответьте, пожалуйста, по каждой строке и столбцу*, *в том числе в случае, если Вы являетесь руководителем структурного подразделения или организации*.*Если структурных подразделений нет, оценка дается только относительно организации.*  Обведите кружком оценку, отражающую Ваше мнение, по**шкале 1-2-3-4-5**, **где  1 – самая низкая оценка, 5 – самая высокая.**  Таблица А.3 – уровень сформированности корпоративной культуры и достаточности мероприятий по ее развитию в структурном подразделении и организации в целом | | | | |
| ***Корпоративная культура*** | | | ***В Вашем структурном подразделении*** | ***В организации***  ***в целом*** |
| 1. | уровень сформированности корпоративной культуры | | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 2. | уровень проводимых мероприятий по развитию корпоративной культуры | | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |
| 3. | достаточность проводимых мероприятий по развитию корпоративной культуры | | 1-2-3-4-5 | 1-2-3-4-5 |

1. **Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале, факторы, которые, по Вашему мнению, оказывают наиболее негативное влияние на корпоративную культуру в Вашей организации.**

Обведите кружком оценку, отражающую Ваше мнение, по**шкале 1-2-3-4-5**, **где   
1 – самая низкая оценка, 5 – самая высокая.**

Таблица А.4 – факторы, которые оказывают наиболее негативное влияние на корпоративную культуру в организации

|  |  |
| --- | --- |
| **Ответы** | **Оценка** |
| Невнимание руководителей к вопросам формирования корпоративной культуры | 1-2-3-4-5 |
| Невнимание идеологических и кадровых работников к вопросам формирования корпоративной культуры | 1-2-3-4-5 |
| Отсутствие у работников достаточных знаний (отечественного и зарубежного опыта) по вопросам корпоративной культуры | 1-2-3-4-5 |
| Отсутствие традиций, норм, правил, соответствующих современным представлениям о корпоративной культуре в госорганах (организациях) | 1-2-3-4-5 |
| Сменяемость управленческих кадров, не способствующая воспроизводству корпоративных ценностей и традиций | 1-2-3-4-5 |
| Текучесть работников, не способствующая воспроизводству корпоративных ценностей и традиций | 1-2-3-4-5 |
| Неготовность руководителей/кадровых служб/идеологических работников внедрять новые идеологические/кадровые/управленческие технологии (нужное подчеркните) | 1-2-3-4-5 |
| Иное (укажите) | 1-2-3-4-5 |

Приложение Б

к Методическим рекомендациям

по формированию и развитию корпоративной культуры   
в государственных органах   
и организациях Республики Беларусь

**Инструментарий «Организационная приверженность»**

*Образец анкеты «Организационная приверженность»*

Уважаемый коллега!

Перед Вами анкета, которая направлена на изучение Вашего мнения по некоторым аспектам корпоративной культуры нашей организации.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательным и максимально объективным. Ваши Искренние и продуманные ответы помогут выявить направления развития корпоративной культуры.

Анкетирование является анонимным. Материалы исследования будут использованы только в обобщенном виде.

В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа.Отметьте «галочкой» наиболее подходящий для Вас ответ.

Ваше мнение очень важно для нас!

Таблица Б.1 – Образец анкеты «*Организационная приверженность»*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Утверждение*** | ***Абсолютно не согласен***  ***с этим*** | ***Не согласен с этим*** | ***Скорее согласен с этим*** | ***Согласен с этим*** | ***Абсолютно согласен  с этим*** |

|  | ***Оценка*** | ***1 балл*** | ***2 балла*** | ***3 балла*** | ***4 балла*** | ***5 баллов*** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Я готов работать, не считаясь с личным временем, в интересах своей организации |  |  |  |  |  |
| 2 | Я с гордостью рассказываю знакомым о своей организации |  |  |  |  |  |
| 3 | Я не испытываю чувства единения с моей организацией |  |  |  |  |  |
| 4 | Я готов выполнять поручения любой сложности лишь бы остаться в моей организации |  |  |  |  |  |
| 5 | Мои ценности и ценности моей организации совпадают |  |  |  |  |  |
| 6 | Я горжусь тем, что могу сказать:  «Я – часть нашей организации» |  |  |  |  |  |
| 7 | Я готов прилагать дополнительные усилия лишь за вознаграждение |  |  |  |  |  |
| 8 | При уменьшении заработной платы даже на 10 % я уволюсь |  |  |  |  |  |
| 9 | Я готов выполнять дополнительные обязанности в интересах организации без оплаты |  |  |  |  |  |
| 10 | Я не одобряю общую политику организации |  |  |  |  |  |
| 11 | Для меня это лучшая из организаций, в которой я работал/хотел работать |  |  |  |  |  |
| 12 | Решение о работе в этой организации было ошибкой с моей стороны |  |  |  |  |  |
| 13 | Я не готов прилагать дополнительные усилия для улучшения общих показателей организации |  |  |  |  |  |
| 14 | Я хочу повышать эффективность своего труда, не ожидая за это дополнительной оплаты |  |  |  |  |  |
| 15 | Я никогда не задумывался над уходом из своей организации |  |  |  |  |  |

***Обработка результатов анкетирования «Организационная приверженность»***

Рекомендуемая анкета представляет собой структурированную форму заполнения, состоящую из 15-ти вопросов, которые сгруппированы по 3-м блокам вопросов, соответствующих понятию «организационная приверженность».

Каждый блок включает 5 вопросов, связанных с составляющими данного понятия: «корпоративная идентификация», «лояльность», «вовлеченность». Из них:

9 вопросов (по 3 в каждом блоке) – прямые, утвердительные ответы на них   
(со знаком «+») свидетельствуют о наличии организационной приверженности,

6 вопросов (по 2 в каждом блоке) сформулированы в негативной форме, утвердительные ответы на них (со знаком «-») свидетельствуют об отсутствии организационной приверженности.

Вопросы оцениваются по балльной шкале от 1 (самый низкий показатель)   
до 5 (наивысший показатель).

**Итоговый результат в зависимости от поставленных целей исследования можно рассчитать** **двумя способами либо одним из них**:

**первый** – как усредненное, т.е. среднеарифметическое, значение приверженности. В таком случае условно признаются одинаково важными блоки «ИДЕНТИФИКАЦИЯ = ЛОЯЛЬНОСТЬ = ВОВЛЕЧЕННОСТЬ». Полученный результат, разграничение по группам следует отражать в процентах (%).

Вывод о высоком уровне организационной приверженности работников допустим, если около 80 % из них разделяют ценности и цели госоргана (организации), имеют сильную эмоциональную связь с ним, готовы работать с полной отдачей;

**второй** – как многофакторное значение и оценка уровня приверженности. В таком случае вычисляются ее индекс и коэффициент. Это дает возможность анализировать большой объем информации в короткие сроки. В таком случае:

для подсчета результатов анкетирования целесообразно составлять матрицу (таблицу), в которой указываются оценки организационной приверженности;

для идентификации уровня приверженности предлагается использовать соответствующую шкалу оценок;

для подробной характеристики рекомендуется составлять матрицу оценок работников, позволяющую сделать анализ оценок по отдельным вопросам и выявить конкретные проблемы, требующие разрешения;

для анализа необходимо выделить наибольшее суммарное значение отрицательных вопросов-ответов, а также отдельно минимальное и максимальное значение положительных вопросов-ответов.

**1. Первый способ (упрощенный) обработки результатов анкетирования** подразумевает получение усредненного, т.е. среднеарифметического, значения организационной приверженности.

Обработка результатов анкетирования для получения усредненного значения организационной приверженности и его характеристики, предполагает:

группировку ответов по вопросам со знаком «+» и знаком «–» по блокам приверженности и по оценкам;

расчет среднего значения (оценки) по каждому блоку приверженности;

вычисление среднеарифметического значения приверженности по трем блокам:

определение удельного веса работников с максимальным и минимальным, а также средним значением уровня приверженности, сравнение с максимально возможным уровнем приверженности;

выявление зависимости приверженности от стажа, занимаемой должности (при необходимости);

сопоставление полученных результатов с результатами анкетирования;

формулирование общих выводов, выработка соответствующих мероприятий, рекомендуемых для применения.

Таблица Б.2 – Пример обработки результатов анкетирования «*Организационная приверженность»*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | ***Утверждение*** | ***Абсолютно не согласен***  ***с этим*** | ***Не согласен с этим*** | ***Скорее согласен***  ***с этим*** | ***Согласен с этим*** | ***Абсолютно согласен***  ***с этим*** | ***Не запол-нили*** |
| *Оценка* | *1 балл* | *2 балла* | *3 балла* | *4 балла* | *5 баллов* | *0 баллов* |
|  | ***Количество работников, давших оценку утверждениям*** | | | | | |
| 1 | Я готов работать, не считаясь с личным временем, в интересах своей организации | 7 | 20 | 33 | 40 | 19 | 1 |
| 2 | Я с гордостью рассказываю знакомым о своей организации | 3 | 13 | 24 | 44 | 35 | 1 |
| 3 | Я не испытываю чувства единения с моей организацией | 25 | 64 | 19 | 9 | 1 | 2 |
| 4 | Я готов выполнять поручения любой сложности лишь бы остаться в моей организации | 9 | 37 | 45 | 19 | 8 | 2 |
| 5 | Мои ценности и ценности моей организации совпадают | 4 | 16 | 47 | 33 | 19 | 1 |
| 6 | Я горжусь тем, что могу сказать:  «Я – часть нашей организации» | 1 | 5 | 33 | 45 | 36 | 0 |
| 7 | Я готов прилагать дополнительные усилия лишь за вознаграждение | 20 | 56 | 25 | 13 | 5 | 1 |
| 8 | При уменьшении заработной платы даже на 10 % я уволюсь | 29 | 76 | 11 | 3 | 1 | 0 |
| 9 | Я готов выполнять дополнительные обязанности в интересах организации без оплаты | 8 | 30 | 45 | 29 | 7 | 1 |
| 10 | Я не одобряю общую политику организации | 37 | 61 | 15 | 4 | 1 | 2 |
| 11 | Для меня это лучшая из организаций, в которой я работал/хотел работать | 8 | 30 | 36 | 28 | 17 | 1 |
| 12 | Решение о работе в этой организации было ошибкой с моей стороны | 64 | 47 | 5 | 0 | 3 | 1 |
| 13 | Я не готов прилагать дополнительные усилия для улучшения общих показателей организации | 50 | 60 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | Я хочу повышать эффективность своего труда, не ожидая за это дополнительной оплаты | 1 | 28 | 35 | 37 | 18 | 1 |
| 15 | Я никогда не задумывался над уходом из своей организации | 8 | 52 | 21 | 26 | 10 | 3 |

***Образец таблицы и пример расчета усредненного значения уровня приверженности***

Расчет произведен на основании данных, указанных в таблице Б.2.

Таблица Б.3 – Пример расчета усредненного значения уровня приверженности по результатам анкетирования

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Блок приверженности | № вопроса | Количество работников | | | | | | |
| Оценка приверженности по каждому вопросу | | | | | | |
| 1  балл | 2  балла | 3  балла | 4  балла | 5  баллов | Средняя  оценка | Общее  кол-во |
| **И** идентификация | 2; 5; 6  со знаком «+» | 8 | 34 | 104 | 122 | 90 | 3,703911 | 358 |
| 3; 10  со знаком  «–» | 62 | 125 | 34 | 13 | 2 | 2,016949 | 236 |
| **Л**  лояльность | 4; 11; 15  со знаком «+» | 25 | 119 | 102 | 73 | 35 | 2,926554 | 354 |
| 8; 12  со знаком «–» | 93 | 123 | 16 | 3 | 4 | 1,753138 | 239 |
| **В**  вовлеченность | 1; 9; 14  со знаком «+» | 16 | 78 | 113 | 106 | 44 | 3,235294 | 357 |
| 7; 13  со знаком «–» | 7 | 116 | 29 | 15 | 7 | 2,042194 | 237 |

Таблица Б.4 – Образец систематизации и расчета полученных результатов анкетирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Код анкеты\**** | ***Результат по блоку И*** | ***Результат по блоку Л*** | ***Результат по блоку В*** | ***Итоговый результат Р*** |
| *Анкета 01* |  |  |  |  |
| *Анкета 02* |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| *Анкета 0i* |  |  |  |  |
|  | ***И1 =*** | ***Л1 =*** | ***В1=*** | ***Р=****И+Л+В* |

**\*** Рекомендуется проводить анкетирование анонимно, с присвоением каждой анкете условного кода, без привязки к личности работника-респондента

Таблица Б.5 – Ключ для оценки составляющих приверженности

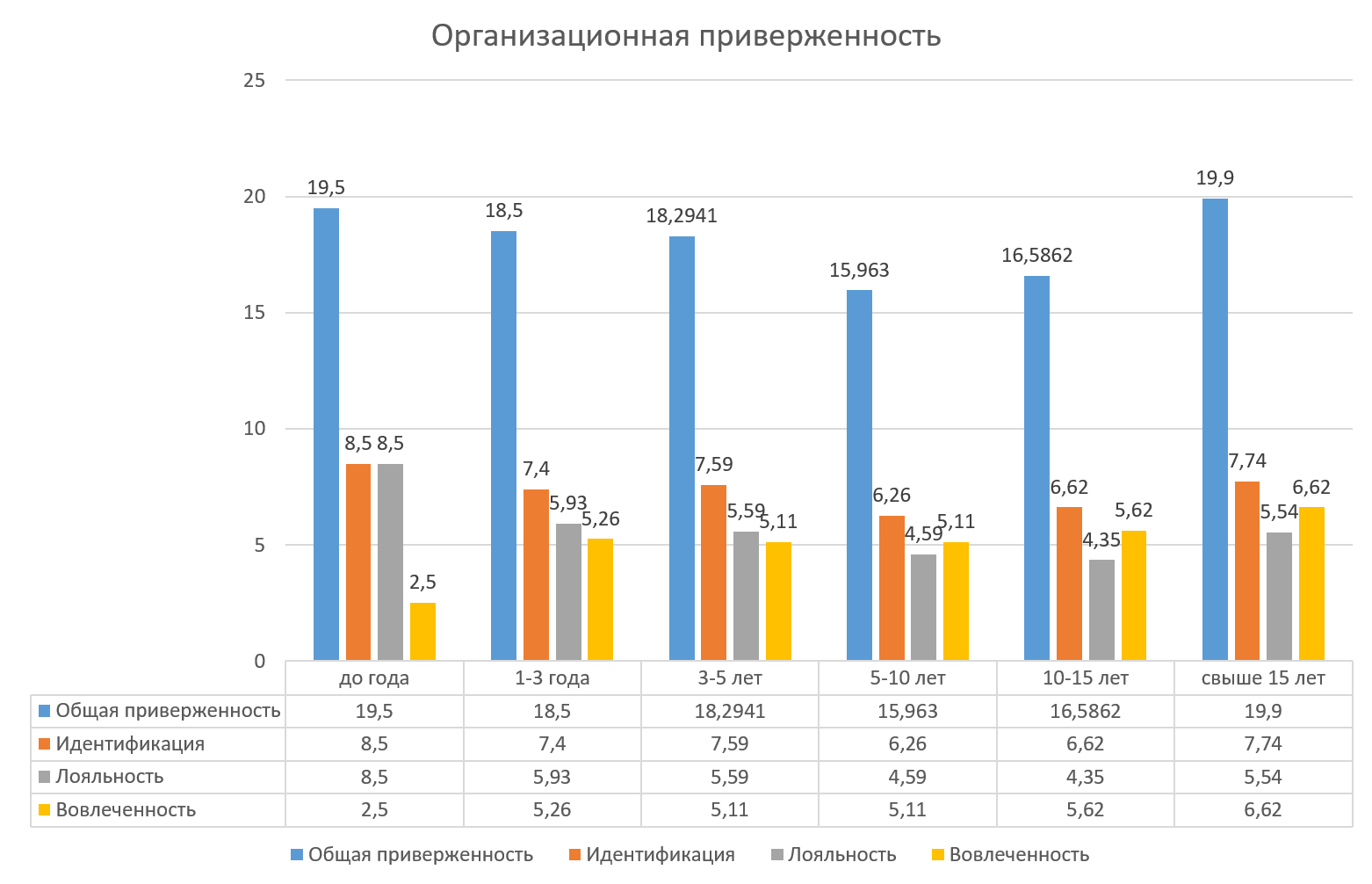
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Индекс | Составляющие приверженности | Вопрос | Максимальный балл |
| Аи | Идентификация со знаком «+» | 2; 5; 6 | 15 |
| Би | Идентификация со знаком «–» | 3; 10 | -10 |
| Вл | Лояльность со знаком «+» | 4; 11; 15 | 15 |
| Гл | Лояльность со знаком «–» | 8; 12 | -10 |
| Дв | Вовлеченность со знаком «+» | 1; 9; 14 | 15 |
| Ев | Вовлеченность со знаком «–» | 7; 13 | -10 |

Таблица Б.6 – Образец расчета усредненного значения приверженности в зависимости от стажа работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаж** | **Кол-во работников** | **Аи** | **Би** | **Вл** | **Гл** | **Дв** | **Ев** | **Общее значение** |
| до года | 2 | 12,00 | -3,50 | 12,50 | -4,00 | 8,00 | -5,50 | 19,50 |
| 1-3 лет | 15 | 11,13 | -3,73 | 9,13 | -3,20 | 9,13 | -3,87 | 18,50 |
| 3-5 лет | 17 | 11,53 | -3,94 | 9,12 | -3,53 | 9,35 | -4,24 | 18,29 |
| 5-10 лет | 27 | 10,70 | -4,44 | 8,00 | -3,41 | 9,26 | -4,15 | 15,96 |
| 10-15 лет | 29 | 10,76 | -4,14 | 8,28 | -3,93 | 9,79 | -4,17 | 16,59 |
| Свыше 15 лет | 30 | 11,27 | -3,53 | 8,77 | -3,23 | 10,30 | -3,67 | 19,90 |
| Не указали стаж | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

\*Максимально возможное значение приверженности работника равняется 39. Соответственно полученное общее значение сравнивается (сопоставляется) с индексом 39.

**Пример графического изображения полученных результатов анкетирования**



**Рисунок Б.1 – Организационная приверженность работников**

Вывод. Результаты исследования показали, что наибольший уровень организационной приверженности в целом и корпоративной идентичности в частности у респондентов со стажем работы свыше 15 лет и до года, наименьший – со стажем работы от 5 до 10 лет. Наиболее лояльны к организации респонденты со стажем до 1 года, наименее (почти в 2 раза уровень ниже) у респондентов со стажем 10-15 лет. Самый высокий уровень вовлеченности в работу демонстрируют респонденты со стажем работы свыше 15 лет, самый низкий показатель вовлеченности, почти в 2,5 раза ниже, –   
у респондентов со стажем работы до года.

Данные результаты позволяют определять конкретные направления идеологической и кадровой работы с разными категориями работников, в том числе в зависимости от их стажа.

**2.** **Второй способ (детальный) обработки результатов анкетирования** подразумевает проведение многофакторного анализа, расчета показателей и получение качественной оценки уровня организационной приверженности (далее – приверженности).

*Обработка результатов анкетирования предполагает:*

группировку ответов по шкале оценки степени приверженности;

расчет показателей приверженности (индекса приверженности i-ого работника и его максимально возможного значения; суммарного индекса приверженности и его максимально возможной величины; коэффициента приверженности коллектива;

оценку степени приверженности по соответствующей шкале;

определение уровня приверженности;

анализ оценок по каждому (отдельному) вопросу;

выделение наибольшего суммарного значения отрицательных ответов;

выделение минимального и максимального значения положительных ответов;

выявление конкретных проблем;

формулирование общих выводов, выработка соответствующих мероприятий, рекомендуемых для применения.

**Инструментарий для определения и характеристики**

**уровня организационной приверженности**

Таблица Б.7 – Шкала оценок степени организационной приверженности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Абсолютно  не согласен** | **Не согласен** | **Скорее согласен** | **Согласен** | **Абсолютно согласен** |
| 1 балл | 2 балла | 3 балла | 4 балла | 5 баллов |

Таблица Б.8 – Показатели расчета уровня организационной приверженности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Формула** | **Обозначение показателя** |  |  |  |
| Индекс приверженности работника  IP | IP = | j – номер вопроса  vij – ответ i-ого работника на j-ый вопрос |  |  |
| Суммарный индекс организационной приверженности  OP | OP =  Пример: 2138 | – сумма всех индексов всех работников |  |  |
| Максимально возможное значение суммарного индекса приверженности работника  IPmax | IPmax=9Х5+(-1)Х6= = 39 | 9 – число положительных вопросов (ответов)  5 – общее число вариантов ответов  -1 – отрицательное значение вопроса (ответа)  6 – число отрицательных вопросов (ответов) |  |  |  |
| Максимально возможная величина суммарного индекса организационной приверженности  OPmax | OPmax=IPmaxXN  Пример: 39X120=  = 4680 | IPmax – максимальное возможное значение суммарного индекса приверженности  N – количество всех работников организации (респондентов) |  |  |
| Коэффициент приверженности  трудового коллектива (респондентов)  P | P= ОP/OPmaxХ100%  Пример расчета: 0,456838 Х100% =  = 45,7 | ОP – суммарный индекс организационной приверженности  OPmax – максимально возможная величина суммарного индекса организационной приверженности |  |  |

Вывод. Результаты исследования показали, что коэффициент организационной приверженности респондентов составил 0,456838, или 45,68%, что указывает на средний уровень организационной приверженности и необходимости усиления работы по развитию корпоративной культуры в госорганах (организациях).

Таблица Б.9 – Пример шкалы оценки и характеристики организационной приверженности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Уровень приверженности**  **(%)** | **Отрицательное значение (-) и**  **0 (нуль)** | **1-20**  **%** | **20-40**  **%** | **40-60**  **%** | **60-80**  **%** | **80-100**  **%** |
| Качественно-количественная оценка степени приверженности  (максимальный балл = 39) | Приверженность отсутствует  балл  (отрицательный – нуль) | Очень низкая  балл  (1-8) | Низкая  балл  (9-15) | Допусти-мая (удовл.)  балл  (16-23) | Хоро-шая  балл  (24-31) | Высо-кая  балл  (32-39) |
| Количество работников  (общее = 120) | 2 | 12 | 34 | 44 | 20 | 8 |

Вывод. Исследование показало в целом допустимый уровень организационной приверженности. Высокий уровень приверженности свыше 80 % – продемонстрировали   
8 респондентов. Полностью отсутствует приверженность лишь у двух респондентов,   
или 1,67 %.

***Результаты оценок организационной приверженности работников (образец заполнения матрицы и расчета)***

Для подсчета результатов анкетирования может быть составлена матрица – таблица, разделенная на столбцы с номерами вопросов, индексом приверженности и номерами работников (по количеству респондентов – анкет), и строки с указанием оценок каждого работника на каждый вопрос.

Таблица Б.10 Пример обработки результатов по шкале оценки организационной приверженности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ Вопрос/**  **Работник** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | IPi |
| 1 | 0 | 0 | -1 | 3 | 0 | 5 | -2 | -2 | 2 | -2 | 3 | -1 | -1 | 5 | 2 | 11 |
| 2 | 4 | 4 | -1 | 4 | 4 | 4 | -1 | -1 | 4 | -1 | 5 | -4 | -1 | 4 | 4 | 30 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 120 | 4 | 5 | -2 | 3 | 5 | 5 | -2 | -1 | 4 | -1 | 4 | -1 | -2 | 4 | 4 | 29 |
| IPi индекс приверженности i-ого сотрудника :  **Пример расчета** IPiсотрудника № 1**:** IP1 =0+0+(-1) +…+5+2 **=** 11 | | | | | | | | | | | | | | | |  |
| индекс организационной приверженности **(ОР)**  **Пример расчета: ОР** = 11+30+…29=2138 | | | | | | | | | | | | | | | | 2138 |
| максимально возможное значение **ОРmax**  **Пример расчета**: **ОРmax** = 39Х120 = 4680 | | | | | | | | | | | | | | | | 4680 |
| среднее значение индекса приверженности сотрудника **(1Рср)**  **Пример расчета: 1Рср =** 2138/120 =17,82 | | | | | | | | | | | | | | | | 17,8 |
| максимально возможное значение индекса приверженности сотрудника (**IPmax)**  **Пример расчета: IPmax** = 117/3 = 39 | | | | | | | | | | | | | | | | 39 |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | 45,7 |
| **ВЫВОД**: сравнение по шкале оценки указывает на удовлетворительный (допустимый) уровень организационной приверженности – 45,7 %, необходимость детального анализа причин, факторов, негативно влияющих на него, выработку мотивационных мер и развития корпоративной культуры в целом | | | | | | | | | | | | | | | | |

Приложение В

к Методическим рекомендациям

по формированию и развитию корпоративной культуры   
в государственных органах   
и организациях Республики Беларусь

**Инструментарий «Интегральная удовлетворенность трудом»**

*Образец анкеты «Интегральная удовлетворенность трудом»*

Уважаемый коллега!

Перед Вами анкета, которая направлена на изучение Вашего мнения об удовлетворенности трудом и мероприятиями, проводимыми в нашей организации для развития корпоративной культуры.

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть предельно внимательным и максимально объективным. Ваши искренние и продуманные ответы помогут выявить направления развития корпоративной культуры, а также факторы, оказывающие влияние на уровень организационной приверженности и трудовой мотивации.

Анкетирование является анонимным. Материалы исследования будут использованы только в обобщенном виде.

В анкете представлены вопросы, предполагающие выбор одного варианта ответа.

Ваше мнение очень важно для нас!

Таблица В.1 – Образец анкеты «Интегральная удовлетворенность трудом»

| **№** | **Вопросы** | **Варианты ответов** |
| --- | --- | --- |
| 1. | То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 2. | Я добился профессиональных успехов в моей организации | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 3. | У меня сложились хорошие отношения с моим трудовым коллективом | а) да  б) не со всеми  в) нет |
| 4. | Удовлетворение, получаемое от моей работы, важнее для меня высокого заработка | а) да  б) не всегда  в) нет |
| 5. | Занимаемая мною должность ниже моих способностей и заслуг | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 6. | В работе меня прежде всего привлекает возможность получать новые знания и умения | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 7. | С каждым годом работы в организации я ощущаю свое профессиональное развитие | а) да  б) не уверен  в) нет |
| 8. | В трудовом коллективе я пользуюсь уважением | а) да  б) отчасти  в) нет |
| 9. | Зачастую возникают ситуации, когда мне объективно не удается выполнить всю возложенную на меня работу | а) да  б) время от времени  в) нет |
| 10. | Руководство зачастую несправедливо выражало неудовлетворение по поводу моей работы | а) да  б) редко  в) нет |
| 11. | Выполняемую мною работу не сможет выполнить человек с более низкой квалификацией | а) да  б) возможно  в) нет |
| 12. | Сам процесс моей работы доставляет мне удовольствие | а) да  б) время от времени  в) нет |
| 13. | Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе | а) да  б) не совсем  в) нет |
| 14. | У меня часто бывают разногласия с коллегами по работе | а) да  б) иногда  в) нет |
| 15. | Меня несправедливо редко поощряют за успешную работу | а) да  б) иногда  в) нет |
| 16. | Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы | а) да  б) возможно  в) нет |
| 17. | Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня | а) да  б) иногда  в) нет |
| 18. | В нашей организации созданы благоприятные условия для труда | а) да  б) не совсем  в) нет |
| 19. | Укажите Ваш стаж работы в организации | а) до 1 года  б) от 1 года до 3 лет  в) от 3 до 5 лет  г) от 5 до 10 лет  д) от 10 до 20 лет  е) свыше 20 лет |

*Обработка результатов анкеты*

Обработка результатов анкетирования для получения интегральной удовлетворенности трудом предполагает:

перевод вариантов ответов в баллы с использованием рекомендуемого ключа;

группировку ответов на вопросы по факторам (составляющим) удовлетворенности с использованием рекомендуемого ключа;

расчет интегральной удовлетворенности;

оценка степени удовлетворенности по соответствующей шкале;

определение уровня удовлетворенности;

анализ оценок по каждому (отдельному) фактору;

выявление конкретных проблем;

формулирование общих выводов, выработка соответствующих мероприятий.

**КЛЮЧИ ДЛЯ РАСЧЕТА РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ**

**«ИНТЕГРАЛЬНАЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ»**

Таблица В.2 – Ключ перевода вариантов ответов в баллы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** |
| а | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| б | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| в | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |

Таблица В.3 – Ключ для оценки факторов (составляющих) удовлетворенности труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Индекс** | **Факторы (составляющие) удовлетворенности** | **Вопрос** | **Максимальный балл** |
| А | Интерес к работе | 1, 6, 12 | 6 |
| Б | Удовлетворенность достижениями в работе | 2, 7 | 4 |
| В | Удовлетворенность взаимоотношениями с коллегами | 3, 8, 14 | 6 |
| Г | Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством | 10, 15, 17 | 6 |
| Д | Уровень притязаний в профессиональной деятельности | 5, 11 | 4 |
| Е | Предпочтение выполняемой работы заработку | 4, 16 | 4 |
| Ж | Удовлетворенность условиями труда | 13, 18 | 4 |
| З | Профессиональная ответственность | 9 | 2 |
| Общая | Общая удовлетворенность трудом | 1–18 | 36 |

Таблица В.4 – Интегральная удовлетворенность трудом (свод, %)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стаж** | **Количество работников** | **А** | **Б** | **В** | **Г** | **Д** | **Е** | **Ж** | **З** | **Общая** |
| до 1 года |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1-3 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3-5 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5-10 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10-20 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| свыше 20 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Не указали стаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблица В.5 – Шкала оценки удовлетворенности трудом

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Коэффициент удовлетворенности трудом (%)** | **0-20** | **20-40** | **40-60** | **60-80** | **80-100** |
| Качественная оценка степени удовлетворенности | Крайне низкая  (очень низкая) | Низкая | Средняя  (допустимая, удовлетворительная) | Хорошая | Высокая |

Таблица В.6 – Пример описания факторов удовлетворенности

| **Факторы удовлетворенности** | **Уровень удовлетворенности, %** | **Характеристика** |
| --- | --- | --- |
| Достижения  в работе | Высокий  (80-100) | Работники успешны при выполнении поставленных задач, ставят перед собой новые цели, чувствуют личную ответственность и причастность к результатам работы |
| Взаимоотношения  с коллегами | Высокий  (80-100) | Работники адаптированы в коллективе, стремятся к единению с другими работниками, не конфликтуют, ощущают себя частью коллектива |
| Интерес к работе | Высокий  (80-100) | Работники выполняют работу не только для получения материального вознаграждения, но и стремятся к самосовершенствованию, развитию, получению новых знаний, умений и навыков |
| Условия труда | Высокий  (80-100) | Работники оценивают существующие условия работы как комфортные и благоприятные, их устраивает окружающая обстановка |
| Профессиональная  ответственность и идентичность | Высокий  (80-100) | Работники знают и понимают задачи и функции организации, своё место в ней, привержены ее целям и ценностям |
| Взаимоотношения  с руководством | Низкий  (80-100) | Работники не всегда и (или) не все ощущают внимание со стороны руководителя, оценка их труда не всегда является объективной, а поощрения и наказания – справедливыми |
| Притязания  в профессиональной деятельности | Низкий  (80-100) | Работники не всегда стремятся к достижению более сложных целей в своей деятельности |
| Предпочтение содержания работы высокому заработку | Средний  (80-100) | Работники лояльны к организации и преданы делу и в том случае, если уровень дохода отмечен как самый важный фактор мотивации, а удовлетворенность им является низкой |

Приложение Г

**Буклет «Миссия государственных органов»** *(фальцовка в три сложения)*

****

****