

### **3 Совершенствование организационной культуры ИФНС России по г.Комсомольску-на-Амуре Хабаровского края**

#### **3.1 Рекомендаций по изменению организационной культуры**

При разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры необходимо принимать во внимание следующие обстоятельства:

- Подобного рода работа может быть качественно проведена только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой организации и при этом не связаны формальными и неформальными обязательствами с её работниками и руководством);

- Привлечение исключительно специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, среди них существует определённая субординация, которую не принято нарушать).

В нашем случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства инспекции, так как у коллектива присутствует единое видение целей - это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

Отличительной особенностью деятельности налоговых инспекций является полное отсутствие конкуренции. Это объясняет застой и консерватизм в организационной культуре инспекции ФНС по г.Комсомольску-на-Амуре. Руководство не видит предпосылок для изменения, не заинтересовано в разработке инноваций в области управления персоналом. Инспекция работает, пополняет государственную казну налоговыми сборами, выполняет рабочий план, заданный высшим руководством. Сбоев в работе инспекции не наблюдается, соответственно местное руководство удовлетворено существующей культурой и стилем управления.

Однако, проведённое нами исследование выявило несколько недостатков

в управлении, исправив которые, инспекция сможет нормализовать внутренний климат в коллективе. Таким образом, можем сделать вывод, что необходимость изменений - неизбежное явление в жизни инспекции в современных условиях.

Основная цель любой организационной культуры - помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение. Это в свою очередь ведёт к улучшению показателей эффективности деятельности организации в целом.

Анализ стилей руководства позволил определить основные направления, которые помогут выработать оптимальный стиль и сформировать наиболее подходящий тип организационной культуры управления. К таким стилевым чертам относятся:

- отказ от использования руководителем шаблонных методов решения задач, активно использовать творческую инициативу рядовых сотрудников инспекции;

- создание банка нестандартных управленческих ситуаций и повышение навыков анализа и решения таких ситуаций, делая упор на ее человеческую составляющую;

- всесторонний учёт не только положительных, но и негативных социально-психологических последствий принятых решений;

- отказ от стремления руководителя и членов управленческой команды к «универсальным» способам и приёмам взаимодействия с подчиненными, которые, по их мнению, приводят к неизменному успеху;

- снижение зависимости стиля управления членов управленческой команды от стиля вышестоящего руководителя, что в свою очередь подавляет его желание реализовать собственный стилевой потенциал;

- сделать высокий уровень профессиональной компетентности руководителя и членов управленческой команды необходимым атрибутом организационной культуры управления.

В процессе работы были выявлены наиболее эффективные технологии, способствующие развитию потенциала руководителя и совершенствованию

организационной культуры:

- социально-психологический тренинг, направленный на повышение управленческой компетентности, навыков и умений руководства, расширение стилевого диапазона управленческой деятельности;

- консультирование руководителя или члена управленческой команды в целях развития и коррекции стилевых черт профессионально-управленческой деятельности.

Выбранное руководством инспекции сочетание бюрократической организационной культуры и авторитарного стиля управления нельзя назвать оптимальным. Оно может быть эффективным только в случае экстремальной ситуации. Умеренный прессинг может придать людям сил - например, когда необходимо срочно выполнить работу. Но непрерывное давление, с помощью которого руководство воздействует на подчинённых, гасит инициативу, порождает неудовлетворённость сотрудников процессом работы.

У работников складывается мнение, что их творческие возможности не находят достойного применения и не востребованы. Не стоит забывать, что самый крупный и самый значимый фактор, который побуждает человека к полной самоотдаче на рабочем месте - «самовыражение». Авторитарные лидеры могут добиться повиновения и, как следствие, краткосрочного улучшения показателей, но им не достичь истинной отдачи от сотрудников в виде постоянного вдохновляемого труда.

В инспекции сформировался дружный, хорошо подготовленный рабочий коллектив и для него желательно присутствие элементов демократического стиля управления. Целесообразно создать смешанный стиль, взяв за основу существующий - авторитарный, комбинируя его с основами демократического. Мы полагаем, что таким образом можно улучшить организационный климат инспекции, поднять позитивный настрой работников, предоставить им возможности для реализации скрытого потенциала и проявления инициативы в рабочем процессе.

Неправильное поведение руководителя может дестабилизировать обстановку в организации, помешать выполнению поставленной задачи, сделать невозможным создание профессионального сплочённого коллектива, а в итоге привести к состоянию конфликта или же, наоборот, к полному его отсутствию, что тоже не всегда хорошо.

Необходима формализация норм и правил, создание «корпоративного кодекса» инспекции. Его примерное содержание выглядит так:

1. Послание от руководителей инспекции;

2. Миссия инспекции и корпоративные мифы. Раздел должен включать в себя: стратегическую и философскую миссии; историю создания и деятельности; выдающиеся случаи, прецеденты поведения; информацию о заслуженных работниках;

3. Организационная структура инспекции;

4. Цели и задачи налоговой службы;

5. Ответственность. В этом разделе будет прописано чёткое разграничение ответственности как служащих перед налогоплательщиками, так и руководства перед подчинёнными;

6. Внутренняя политика инспекции. Основной раздел, который должен содержать в себе:

- кадровую и социальную политику;

- взаимоотношения в коллективе;

- обязанности сотрудников и руководства;

- организацию найма;

- политику в области оплаты труда работников;

- информацию о социальном пакете, предоставляемом служащим инспекции; нормы взаимоотношения с руководителем;

- рекомендации по внешнему виду и речи сотрудников;

- правила обслуживания налогоплательщиков;

- пояснения по работе с жалобами и претензиями;

- примеры этических проблем, возникающих при разборе жалоб и

претензий.

7. Требования к персоналу. В разделе должно быть написано, каким уровнем профессионализма должен обладать сотрудник, включая правила служебного поведения, стандарты и регламенты. Необходимо будет ограничить рамки лояльности руководства к ошибкам в рабочем процессе.

Такой документ можно вручать новым сотрудникам при приёме на работу, это сильно ускорит его адаптацию и повысит работоспособность. В таком документе должно быть описано то, каким образом будет оцениваться его вклад в общее дело, что нужно делать этому сотруднику и, самое главное, как себя вести в инспекции, чтобы она приняла в свои ряды новичка и он не был отторгнут.

В целом нормы и правила поведения любого сотрудника должны быть подчинены достижению не каких-то размытых, а конкретных целей или реализации определенной технологии организационного процесса.

К таким нормам и правилам можно отнести:

- Как принимаются решения в инспекции, с кем они должны быть согласованы еще до обсуждения с формальным руководителем;
- Можно ли спорить с руководством и до какой степени;
- Как происходят новые назначения;
- Можно ли быстро продвигаться на высокий пост или необходимо пройти всю карьерную лестницу с первой ступени.

Мы полагаем, что формализация норм и правил в инспекции позволит:

- 1 Сделать её более понятной для новичка;
- 2 Повысить прозрачность принятия управленческих решений, а значит улучшить управляемость организации;
- 3 Оценивать те или иные правила и нормы с точки зрения адекватности текущим и стратегическим задачам, и при необходимости вносить необходимые изменения.

Главное условие формирования эффективной системы управления организационной культурой мы видим в выработке соответствующей

концепции, базирующейся на результатах анализа самих функций культуры организации. Однако в настоящий момент она отсутствует, а что касается культуры, то она нуждается в некоторых трансформациях.

На основе проведённого анализа организационной культуры инспекции, мы можем предложить ещё ряд рекомендаций по её совершенствованию.

Поскольку при изменении организационной культуры очень важно:

- 1) соблюдать постепенность и поэтапность нововведений;
- 2) чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей организации;
- 3) чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители (только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию инспекции), то мы предлагаем пять этапов реорганизации культуры инспекции.

На первом этапе должен быть создан образ «желаемого будущего» - того, к чему должна стремиться инспекция. Формирование этого образа важно совместить с организацией так называемой «стартовой площадки». В её рамках целесообразно сформировать комплексную аналитическую группу. Она станет одной из первых управленческих команд, способных дать квалифицированные прогнозы развития ситуации в инспекции и вокруг неё, будет иметь возможность накапливать и оперативно обрабатывать необходимую информацию для достоверности своих выводов.

Аналитическая группа должна будет:

- провести диагноз ситуации, сложившейся в инспекции и вокруг нее;
- разработать схему преодоления вероятного сопротивления;
- выбрать подходящий метод;
- выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реорганизации;
- создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников и особенно руководства;
- организовать помощь внешних консультантов.

Второй этап - планирование процесса реорганизации. Необходимо показать пути перехода от существующей ситуации к “желаемому будущему”.

В рамках этого этапа должны будут произойти:

- перераспределение приоритетов в деятельности инспекции (выделение основных и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, разработка кадровых программ обеспечения реорганизации);

- направление деятельности руководства на решение приоритетных проблем (стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью);

- формирование программы проведения реорганизации.

Третий этап должен характеризоваться началом организационных изменений. Мы полагаем, что его целесообразно закрепить, например, созданием экспериментального участка. Основное внимание должно будет уделено созданию конкурентной среды для персонала инспекции. Конкуренция даст возможность выявить сотрудников, способных включиться в реорганизацию в активной позиции (разработчика, лидера, организатора и т.д.).

Руководство должно будет уделить внимание тому, чтобы оградить процессы стратегического изменения от конфликтов с текущими делами. Мы считаем, что достичь этого можно будет таким образом:

- чётко разделить ответственность за поддержание функционирования и реорганизацию;

- финансировать внедрение изменений отдельно от финансирования репродуктивной части работы инспекции;

- разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

Четвёртый этап должен осуществить поддержку реорганизации. Здесь необходимо будет включить в реорганизацию как можно больше разного

персонала. Важно максимально расширить реорганизацию, а для этого может потребоваться:

- наладить обучение персонала;
- привлечь экспертов к принятию решений;
- постоянно информировать всех заинтересованных лиц;
- контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей;
- обеспечить управленцам возможность влиять на процесс принятия решений по вопросам, относящимся к их непосредственной деятельности.

На пятом этапе произойдёт мобилизация - переход от активного внедрения к естественному проведению реорганизации, ориентация всего персонала на работу по-новому. «Оппозиционеры» если и останутся, то это, скорее всего, будут работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы инспекции поможет такая кадровая программа, как конкурс на замещение должностей. Всем кандидатам конкурса мы предлагаем дать возможность представить альтернативные проекты, уже детерминированные программой реорганизации.

Завершающий, шестой этап представляет собой обновление организационной культуры. Инспекция достигнет поставленных целей и станет жить в соответствии со сформулированным видением.

На практике нет жёсткого временного разделения существования организации по этапам. Проводником идеологии выступает отдел кадрового обеспечения, который сопровождает, курирует персонал, выступает помощником в управлении для среднего и высшего руководства. Таким образом он выполняет 2 основные задачи: методологическую и идеологическую.

### **3.2 Предложения по улучшению организационного климата**

Работники инспекции хотят получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Они рассчитывают не только на то, что будут



материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям. Эффективное выполнение трудовых функций зависит не только от организационных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека.

При этом необходимо учитывать, что речь идет об относительно устойчивой системе отношений, сложившейся в течение определённого времени и имеющей возможность изменения и развития. Влияние эмоциональной атмосферы коллектива на личность может быть двоякое: стимулирующее или тормозящее, то есть подавляющее творческую инициативу, активность и энергию человека.

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах коллективного взаимодействия, в процессах общения. Через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально-психологического климата. Оценка своего положения в системе общественных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими.

Для эффективного функционирования инспекция ФНС по г.Комсомольску-на-Амуре должна осуществлять свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников: ответственность, исполнительность, забота о подчиненных. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации важно обеспечить возможность различного проявления корпоративных ценностей. Постепенное принятие этих ценностей всеми членами инспекции позволит добиваться стабильности и больших успехов в её развитии.

Чтобы улучшить социально-психологический климат в коллективе, а именно повысить сплочённость, открытость и коллективизм сотрудников, руководству следует чаще организовывать корпоративные мероприятия (и не обязательно на месте работы). Их проведение - важная часть организационной культуры. Праздник поможет возродить корпоративную гордость, корпоративную честь, корпоративную историю, восстановить достоинство налоговой службы.

В результате проведения подобных мероприятий организационная культура инспекции станет мощным объединяющим, конструктивным и одухотворяющим началом в её деятельности, средством гармонизации интересов работников.

Традиции и порядок, существующие в инспекции, призваны закрепить организационную культуру. Поэтому руководство обязано бережно их хранить и соблюдать. Если вдруг по каким-то причинам установленные правила будут нарушены (например, не состоится ежегодное подведение итогов работы, на котором обычно поздравляют и награждают лучших сотрудников), то это станет свидетельством неготовности руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снизит мотивацию подчиненных.

Мотивация труда, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающим работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Применительно к государственной гражданской службе мотивация - это процесс побуждения государственных служащих активно действовать для достижения общественно значимых целей.

Мотивация государственного служащего в современных условиях только формируется и при этом в некоторой степени искажена. Очень немногие служащие главными мотивами деятельности в сфере государственной службы называют стремление принести пользу обществу и государству. В структуре мотивов государственных служащих большое значение имеют мотивы карьерного продвижения, профессионального развития, стабильности

положения, а это может позволить выстраивать кадровую политику таким образом, чтобы направлять деятельность государственных служащих на реализацию общественно важных целей.

Можно предложить внедрить следующие методы материального стимулирования труда служащих инспекции:

1 Введение усовершенствованной системы стимулирования, при которой уровень оплаты труда в определённой степени будет зависеть от стажа работы сотрудника в инспекции. В данный момент надбавки за выслугу лет в инспекции существуют, но не являются достаточными и не удовлетворяют сотрудников.

2 Реализация возможности совмещения должностей для сотрудников инспекции за достойное поощрение.

3 Выплата единовременного выходного пособия по уходу на пенсию. Для сотрудников со стажем не менее 30 лет.

4 Выплата единовременного пособия к юбилейным датам работника, начиная с 50 лет.

5 Закрепление всех положений о материально-денежном стимулировании в официальном документе.

6 Организация бесплатного питания за счет предприятия в обеденный перерыв.

7 В качестве пропаганды здорового образа жизни – премирование некурящих сотрудников.

8 Организация поздравления работников с праздничными датами, включая личные торжественные события (кратные 5).

9 Внедрение гибкого рабочего графика. Это даст возможность работнику выполнять поручения руководства, выполняя рабочий план с большей интенсивностью, за счёт высвобождения свободного времени.

10 Улучшение условий на рабочем месте, внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места. Проведение конкурса на лучшее оформление рабочего места, кабинета и отдела в целом.

Премирование победителей наиболее значимыми в работе предметами (месячным запасом бумаги, картриджами и т.п.).

11 Информирование сотрудников о достижениях инспекции с целью создания благоприятной атмосферы. Осознание причастности служащего к результатам деятельности инспекции.

12 Обеспечение перевозки работников от места работы до места жительства (с вычетом фиксированной суммы из заработка работника).

13 Поскольку для молодых сотрудников главными мотивационными факторами являются наработка практического опыта и возможность получения жилья, то им можно предложить применение пониженных ставок на ипотеку или оплату процентов в течение 5 лет.

Помимо этого, возможно привлечение внешних специалистов для проведения психологических тренингов с целью снятия стресса за счёт выхода эмоций. Такие собрания также будут способствовать сплочению групп внутри отделов и налаживанию хороших взаимоотношений сотрудников друг с другом.

Чтобы сотрудники становились патриотами своей организации и способствовали повышению уровня организационной культуры, руководству следует учитывать несколько факторов:

- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы);
- наличие прочной связи между результатом труда и его оплатой;
- объективная оценка достижений работника;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- гарантии социальной защиты работников;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы;
- взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Несомненно, что только интенсивная и целенаправленная работа отдела кадров поможет добиться значительных результатов в совершенствовании

организационной культуры. В целях учета и систематизации данных о кадровом потенциале и кадровом резерве необходимо сформировать банк кадровой информации в инспекции ФНС по г.Комсомольску-на-Амуре.

Работа с банком должна производиться путём постоянного отбора кандидатур, наиболее профессионально подготовленных и обладающих необходимым творческим и интеллектуальным потенциалом, для зачисления кандидатов в кадровый резерв на замещение должностей.

Организация работы с резервом кадров для государственной службы должна производиться на уровне социальной технологии, т.е. комплекса целесообразных и последовательных действий, операций, основанных на соответствующих научных знаниях и концепции государственной кадровой политики.

Процесс аттестации персонала неразрывно связан с формированием организационного климата. Аттестация призвана обеспечивать соблюдение принципа социальной справедливости. Сотрудник, который более компетентен, квалифицирован, качественно и результативно выполняющий свои должностные функции должен получать более высокую заработную плату. А присвоение высокой категории следует рассматривать и как форму морального поощрения. Некоторые функции аттестации служащих оказывают значительное влияние на психологический климат инспекции. К таким функциям можно отнести:

- мотивацию профессионального развития служащих;
- сопровождение их становления в рабочем процессе;
- контроль результатов труда и способностей служащих;
- установление обратной связи между руководителем и подчинёнными.

Мы считаем целесообразным предложить идею создания единой аттестационной комиссии в целом, применительно к Управлению ФНС по Хабаровскому краю. Реализация этой идеи позволила бы существенно упростить и сделать более привлекательной процедуру аттестации. Например, было бы более приемлемым создать единую аттестационную комиссию,

формирующуюся из представителя руководства Управления ФНС по Хабаровскому краю, руководителя отдела кадров и юридического отдела, а также из руководителей налоговых инспекций и их заместителей. С привлечением экспертов, уровень профессиональных и квалификационных знаний которых соответствует специфике деятельности органов Федеральной налоговой службы.

Чтобы сделать процедуру аттестации менее затратной, а привлечение независимых экспертов более реальным и удобным, мы предлагаем синхронизировать ее проведение по времени. Другими словами проводить её в единый для всех территориальных органов Управления Федеральной налоговой службы день. Это позволит компенсировать то рабочее время, которые тратят сотрудники инспекции на аттестацию в данный момент.

При проведении аттестации необходимо применение различных методов и методик оценки персонала, выработанных как отечественной, так и зарубежной теорией и практикой. Необходимо определить приоритетные качества сотрудников, которые наиболее ценны для работы в инспекции налоговой службы, для этого для каждой должности должен быть выработан ряд критериев (требований). Также должны учитываться и персональные характеристики самого сотрудника, такие как эффективность труда, целеустремленность, авторитет, корректность поведения.

Результаты аттестации оказывают непосредственное влияние на профессионально-должностной рост, материальное благополучие и социально-профессиональный статус аттестуемого работника.

Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

Применительно к руководителю для эффективного осуществления функций управления необходимы также организаторские способности: умение видеть перспективу, самостоятельно принимать решения, проявлять принципиальность в их отстаивании и реализации, анализировать, правильно использовать подчиненных, распределять работу, руководствуясь объективной оценкой их качеств и способностей, создавая при этом стимулы, побуждающие к более эффективному труду. Эта группа качеств также должна являться профессиональной характеристикой государственных служащих.

Помимо этого необходимо создать стандарт информирования персонала, в котором будет обозначено: какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива. Это необходимо для большей информированности работников о планах и действиях руководства. Следовательно, стандарт поможет налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создаст у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

Безусловно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов сотрудников, проведенных за 10 недель, отведённых на преддипломную практику. Предложения не являются панацеей от всех недостатков, но мы старались уделить внимание всем наиболее важным пробелам в организационной культуре инспекции, которые сумели найти и определить.

И если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций, это будет одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию культуры и использованию её для дальнейшего повышения эффективности деятельности ИФНС по г.Комсомольску-на-Амуре.