



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Влияние организационной культуры на конкурентоспособность  
организации»

Магистерская выпускная квалификационная работа  
38.04.02 Менеджмент  
«Управление человеческим капиталом»

Выполнил:  
студент группы № ЗФ-109/147-2-1  
Сергеев Сергей Сергеевич  
Научный руководитель:  
д.п.н, профессор, кафедры  
ПППО и ПМ ППИ  
Уварина Наталья  
Викторовна

Проверка на объем заимствований:

85,6 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«20» 03 2017г

зав. кафедрой экономики, управления и права  
(название кафедры)

Рябчук к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск  
2017

## Оглавление:

<b>Введение</b> .....	2
<b>Глава 1. Теоретический анализ влияния организационной культуры на конкурентоспособность организации</b> .....	6
1.1. Состояние проблемы обеспечения конкурентоспособности организации в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Понятие и функции организационной культуры организации и ее влияние на обеспечения конкурентоспособности.....	17
1.3. Методы совершенствования организационной культуры организации.....	28
Выводы по первой главе.....	38
<b>Глава 2. Практическая работа по совершенствованию организационной культуры организации на примере железнодорожной станции Полетаево-1</b> .....	40
2.1. Качественная и количественная оценка состояния организационной культуры на железнодорожной станции Полетаево-1.....	40
2.2. Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1.....	60
2.3. Экономическая оценка и социальная эффективность проекта мероприятий по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1.....	81
Выводы по второй главе.....	88
<b>Заключение</b> .....	89
<b>Глоссарий</b> .....	91
<b>Список используемых источников</b> .....	92
<b>Приложения</b> .....	95

## Введение

**Актуальность исследования.** Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.д. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. В наше время развитая организационная культура не только является предметом гордости компании и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках компании такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников. Культура системна, охватывает все стороны жизни организации (поэтому она является наиболее стабильным, цементирующим ее фактором). Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы. Влияние культуры определяется шириной и глубиной охвата ею организации, степенью признания ее основ людьми. В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации; генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников. Организационная культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии. Неспособность ее изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственным путем, угрожают стабильности организации.

Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя «П. Вейл определяет организационную культуру как «уникальную общую психологию организации «Д. Ньюстром и К. Дэвис видят в этом понятии «набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации «М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под организационной культурой понимают преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации. У Э. Джакуса читаем: «Культура организации это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники организации и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими «Д. Элдридж и А. Кромби считают, что под культурой организации следует понимать «уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

**Проблема исследования** состоит в поиске путей совершенствования организационно культуры организации в условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции.

Таким образом, актуальность данной темы определяется необходимостью повышения управляемости социально-экономической среды организации, а как следствие этого повышение эффективности ее деятельности на основе формирования и совершенствования организационной культуры, с ис-

пользованием следующих методов: системного анализа, экспертного оценивания и статистических методов.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашего исследования: «Влияние организационной культуры на конкурентоспособность организации».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка проекта мероприятий по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1.

**Объект исследования:** процесс обеспечения конкурентоспособности организации.

**Предмет исследования:** процесс совершенствования организационной культуры организации.

**Гипотеза исследования:** процесс обеспечения конкурентоспособности организации будет эффективным, если:

- внедрить диагностику (анкетирование) уровня сформированности организационной культуры у персонала организации;
- апробировать проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры организации.

**Задачи исследования:**

1. Изучить состояние проблемы обеспечения конкурентоспособности организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Осуществить анализ понятия и функции организационной культуры организации и ее влияние на обеспечения конкурентоспособности.
3. Выявить результативные методы совершенствования организационной культуры организации.
4. Разработать проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Разработка проблемы организационной культуры непосредственно связана с развитием теории организации и научного менеджмента в трудах Ф.У. Тейлора,

А. Файоля, О. Шелдока, Дж.Д. Муни и Э. Рейли, Л. Гьюлика и др. Развитие теории организации с т.з. ситуативного подхода и зарождение теории корпоративной культуры связано с именами Э. Триста, К. Бэмфорта, Дж. Вудворда, Ч. Перроу, П. Лоуренса и Дж. Лорша.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке проекта мероприятий по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1.

**Мероприятие 1. Разработка корпоративного кодекса.**

**Мероприятие 2. Разработка Правил организационных коммуникаций.**

**Мероприятие 3. Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников.**

**Мероприятие 4. Обучение руководителя по программам совершенствования управленческих компетенций.**

При выполнении квалификационной работы использованы следующие **методы исследования**: статистический нормативный, метод опроса с использованием анкеты по типологии К.Камерон и Р.Куина и многоаспектной анкеты Ю.Г. Семенова [28].

**База исследования**: явилась железнодорожная станция Полетаево-1 (Станция) – структурное подразделение Челябинского отделения – структурного подразделения Южно-Уральской железной дороги – ОАО «Российские железные дороги».

Выпускная квалификационная работа **состоит** из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретический анализ влияния организационной культуры на конкурентоспособность организации**

### **1.1. Состояние проблемы обеспечения конкурентоспособности организации в существующей теории и практике менеджмента**

В последнее десятилетие, проходящее под знаком глобализации, крайне обострились проблемы обеспечения конкурентоспособности экономики каждой страны. Президент Российской Федерации неоднократно называл конкурентоспособность нашей основной национальной идеей.

Мы должны быть конкурентоспособны во всем человек, отрасль, население, и страна.

Основной причиной подобной постановки проблемы является беспрецедентное увеличение объемов импорта, что привело к потере многих сегментов рынка отечественными товаропроизводителями. Анализ показал, что доля импорта в структуре российской торговли стабильно держится на уровне 40 и более процентов, а по многим важным товарам импорт уже является безальтернативным.

При этом доля экспорта предприятий России в совокупном мировом экспорте составляет всего 0,93% [1].

Анализ имеющихся определений конкурентоспособности показывает, что отечественные экономисты ограничиваются в основном исследованиями отдельных частных параметров конкурентного преимущества - качества, конкурентоспособности продукции, конкурентоспособного производства и конкурентоспособности предприятия.

При этом наблюдается увлечение излишней детализацией исследуемых категорий в ущерб их синергетике, качественным характеристикам и отображения системных связей. Выяснилось, что содержательная основа понятия конкурентоспособности чрезвычайно многопланова, и применительно к каждому уровню исследования (производственный процесс, товар предприятие, отрасль) конкурентоспособность имеет свой собственный облик. Отечественная наука только начинает в плотную подходить к изучению понятия

конкурентоспособности, о чем свидетельствуют совершенно разные подходы к определению конкурентоспособности предприятий.

**Конкурентоспособность** - способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях[2].

**Конкурентоспособность** — также определяют как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др [3].

**Объекты**, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:

- Товары (услуги);
- предприятия (как производители товаров);
- отрасли (как совокупности предприятий, предлагающий товары или услуги);
- регионы (районы, области, страны или их группы).

В связи с этим принято говорить о таких её *видах* как:

- Национальная конкурентоспособность
- Конкурентоспособность товара
- Конкурентоспособность предприятия.

Кроме того, принципиально можно выделить четыре типа субъектов, оценивающих конкурентоспособность тех или иных объектов:

- потребители;
- производители;
- инвесторы;
- государство.

В экономической литературе понятие «**конкурентоспособность**» определяется как способность продукции, товара и услуг отвечать требованиям рынка, В свою очередь товары и услуги, обладающие определенными потребительскими свойствами и качественными параметрами, представляют собой концентрированное выражение экономических, научно-технических, произ-

водственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, организации и отдельных товаропроизводителей[4].

Применительно к хозяйственному субъекту можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой возможность эффективной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств.

Американский ученый М. Портер тесно увязывал конкурентоспособность с товаропроизводителями и наличием или отсутствием конкретного преимущества на уровне издержек. По его мнению, конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов.

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного товара, конкурентоспособность организации[5].

Конкурентоспособность товара (услуги) представляет собой совокупность качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя (потребителя). Следовательно, на рынке товаров конкурентным является товар, обладающий комплексом потребительских и стоимостных свойств, которые обеспечивают ему коммерческий успех, позволяют быть прибыльно обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов. То есть конкурентоспособными являются только новые виды товаров, не имеющие аналогов на рынке.

Конкурентоспособность товара (услуги) зависит от возможностей конкретного товаропроизводителя производить конкурентоспособный товар, потребительские и качественные характеристики которого в сравнении с товарами-аналогами определяют его рыночный успех, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Она определяется рядом факторов, важнейшие из которых — издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на цену и качество изделий.

Товарная конкурентоспособность на мировом рынке зависит, прежде всего, от производительности труда. В настоящее время на первый план конкурентоспособности продукции выходят такие важнейшие факторы, как качество товара, новизна, наукоёмкость, трудоемкость и энергоёмкость. Однако по качеству большинство товаров Российской Федерации пока уступают не только развитым, но и отдельным развивающимся странам.

Конкуренция как стимул и мерило эффективности рыночного хозяйства предполагает свободный рынок с соответствующим ценообразованием[6].

Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности товаров за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без совершенствования научно-технического потенциала.

В процессе функционирования товаропроизводители, объединенные в разного рода компании и организации, поставлены перед необходимостью обеспечивать их конкурентоспособность, в том числе и международную. К важнейшим факторам фирменной конкурентоспособности следует отнести:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического совершенствования и управления фирмой или предприятием;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия и требования рынка.

Таким образом, чем шире у предприятия набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки оно имеет для успешной деятельности на мировом рынке. В современной борьбе за мировые рынки необходимо использовать преимущества научно-технической революции и международного разделения труда, которые реально доступны лишь крупным организационным структурам.

К их числу могут относиться финансово-промышленные группы (ФПГ), создание которых преследует цель более эффективного воспроизводства и обращения финансового, промышленного и торгового капитала, его накопление, концентрацию и инвестирование в приоритетные отрасли экономики. Такие структуры призваны способствовать повышению конкурентоспособности ведущих отраслей, восстановлению хозяйственных связей и развитию экспортного потенциала страны. На базе ФПГ в перспективе могут формироваться отечественные транснациональные корпорации, которые будут более конкурентоспособны на международной арене и станут основными субъектами интеграции страны в мировую рыночную экономику [7].

### **Виды конкурентоспособности**

Применительно к железнодорожному производству можно выделить отраслевую, внутриотраслевую и межотраслевую конкурентоспособность.

*Отраслевая конкурентоспособность* определяет положение и специализацию стран на мировой арене, складывающуюся в результате международного разделения труда[8].

*Внутриотраслевая конкуренция* — это форма соперничества между товаропроизводителями одной и той же отрасли за более выгодные условия производства и сбыта товаров.

*Межотраслевая конкуренция* складывается между товаропроизводителями разных отраслей.

Принципиальная черта современной конкурентоспособности — необходимость ускорения протекающих в экономике процессов, обеспечивающих соответствующую скорость оборота капитала и общий рост эффективности хозяйственной деятельности.

В Российской Федерации основная масса продукции остается неконкурентоспособной из-за экономического кризиса, которым охвачены практически все отрасли промышленности и транспорта. Негативное влияние на уровень конкурентоспособности национальной экономики оказывают моральное старение и физический износ основных фондов. В системе железных дорог

России износ производственных фондов достиг 60—65%, т.е. порога, за которым начинается физический распад производственного технического потенциала и возникает угроза разрушения производительных сил в сельском хозяйстве.

К числу причин низкой конкурентоспособности продукции системе железных дорог России следует отнести:

- недостаточный учет базисных условий и возможностей производства услуг системе железных дорог России;
- отсутствие конкурентной рыночной среды и конкуренции как таковой;
- недостаточное количество и высокую стоимость исходных ресурсов для производства услуги;
- недостаточную мотивацию товаропроизводителя в получении продукции для экспорта и другие нерешенные проблемы.

Обобщающим показателем, который характеризует положение страны на мировом рынке, является показатель страновой конкурентоспособности[9].

Он характеризует способность страны в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан. К числу важнейших факторов, определяющих конкурентоспособность страны, следует отнести:

- внутренний экономический потенциал;
- внешние экономические связи;
- государственное регулирование;
- кредитно-финансовую систему;
- рыночную инфраструктуру;
- систему управления;
- научно-технический потенциал;
- трудовые ресурсы.

Наиболее сильными сторонами российской экономики в плане международной конкуренции являются научно-технический потенциал и трудовые ресурсы, а наиболее слабыми - роль государства в экономике, система управления организациями, кредитно-финансовая и налоговая политика.

Выход на мировой рынок товаров и наукоемких предложений возможен при условии снижения издержек производства и повышения производительности труда.

### **Показатели и методы оценки конкурентоспособности товаров**

В литературе выделяют различные показатели и методы оценки конкурентоспособности товаров в зависимости от того, в каком аспекте требуется ее определить: зафиксировать в заданный момент времени или установить пути повышения в перспективе; определить конкурентоспособность всей товарной массы в торговой организации или отдельного вида.

**Метод сравнительных издержек.** Сущность его заключается в том, что конкурентоспособнее именно те товары, которые производятся и реализуются с наименьшими издержками. Сравнение и анализ производится по такому показателю, как издержки производства и (или) обращения. Такой метод чаще используют предприятия-изготовители при определении конкурентоспособности экспортно-импортной политики своих фирм, т.е. они специализируются на производстве и экспорте товаров с относительно меньшими, чем у других субъектов рынка, издержками[10].

**Метод сравнений экономических показателей хозяйственной деятельности.** Он широко применяется в системе потребительской кооперации. Суть его заключается в том, что для расчета конкурентоспособности товарной массы в целом берутся три показателя: темп роста физического объема товарооборота; уровень рентабельности товарооборота; коэффициент финансовой устойчивости по товарной группе. На основании полученных значений по каждому показателю для конкретного вида товара определяется рейтинговая оценка конкурентоспособности по результатам ранжирования. Поскольку рассматриваемые показатели имеют разную размерность, то обобщающий

показатель представляет собой значение суммы ранговых мест отдельных показателей.

Преимуществом метода является то, что в нем учтены актуальные концептуальные проблемы совершенствования, принципы сопоставимости и быстроты расчетов. Однако, на наш взгляд, он оценивает только экономический аспект функционирования товаров без учета их социальной природы. Кроме того, расчет проводится с использованием трех показателей, что недостаточно для обобщающей оценки данной категории. Это затрудняет ее использование на всех уровнях управления различными группами пользователей.

Оценка конкурентоспособности товаров на основе финансовых показателей. В его основе находится тезис о том, что финансовое положение характеризует состояние всего стратегического потенциала предприятия и производимой (реализуемой) продукции (услуг) и является обобщающим критерием исследуемой проблемы. В качестве показателей такой оценки выступают коэффициенты рентабельности и платежеспособности. Полагаем, что данный подход приемлем для оценки конкурентоспособности товаров[11].

**Метод профилей**, который опирается, главным образом, на положения теории маркетинга. Данный подход широко используется консультационными группами в зарубежных странах и экспертами. Сущность метода заключается в выявлении различных критериев удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, установлении иерархии этих запросов и их сравнительной важности в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии выделить и оценить потребитель, а также в измерении технико-экономических характеристик товара и сравнении их с характеристиками других конкурирующих товаров.

**Матричный метод оценки**, основанный на анализе рыночных долей и их динамики. Согласно этой концепции необходимо учитывать, что любой товар или технология с момента появления на рынке до исчезновения проходит четыре определенных стадии жизненного цикла: внедрение, рост, насы-

щение и спад. Методика использования данного метода в товарной политике изложена при характеристике конкуренции товаров на рынке.

**Графический метод** оценки конкурентоспособности товаров. В 1981 г. французские экономисты Ж.М. де Лиершнайдер, Р. Урсе, А. ван Блоксталь в своих исследованиях предложили графический метод оценки конкурентоспособности товаров, поскольку рассматривали ее как экономическое и социальное преимущество по таким восьми особо значимым показателям, как новизна, уровень качества, цены, качество торгового обслуживания, сервис предпродажный и послепродажный, финансовое состояние предприятия, законодательная среда[12].

В зависимости от площади фигуры, ограниченной соединенными точками показателей качества на радиусах, делается вывод о качестве и конкурентоспособности. Уровень качества и конкурентоспособности определяется как отношение площадей исследуемого образца к базовому. Метод можно широко использовать при оценке конкурентоспособности товаров. Совмещая «рентгенограммы» товаров, можно оценить их относительную конкурентоспособность, выявить сильные и слабые стороны. Недостаток модели заключается в том, что она рассматривает товары в статике и точная графика весьма трудоемка.

И. Ансофф в монографии «Стратегическое планирование» предлагает конкурентоспособность рассматривать как особый конкурентный статус предприятия и его продукции, своеобразный измеритель его положения на рынке и определять как рентабельность стратегических капитальных вложений, откорректированную на степень оптимальности стратегии и потенциала предприятия.

На этой основе он предлагает следующую формулу для расчета конкурентоспособности (конкурентного статуса) предприятия и его продукции:

$$КСФ = [(У_f - У_k) : (У_0 - У_k)](X_f:X_0)(C_f:C_0) [1].$$

где  $У_f$  — уровень стратегических капитальных вложений организации, ден. ед.;  $У_k$  - критическая точка объема капитальных вложений, находящаяся

на границе прибылей и убытков и показывающая, что ниже ее объем капитальных вложений не приводит к получению дохода, ден. ед.;  $U_0$  - точка оптимального объема капитальных вложений, после которой их увеличение приводит к снижению дохода, ден. ед.;  $X_f$ ,  $X_0$  - соответственно действующая и оптимальная стратегия предприятия, баллы;  $S_f$ ,  $S_0$  - соответственно имеющиеся и оптимальные возможности предприятия, баллы.

Предлагается следующая градация конкурентного статуса субъекта рынка, которую с успехом можно использовать и для товара (услуги):

$0 < КСФ < 0,4$  - слабая позиция;  $0,5 < КСФ < 0,7$  - средняя позиция;  $0,8 < КСФ < 1,0$  - сильная позиция.

Сложность применения данного математического аппарата на практике заключается в том, что нет четкого определения понятий «оптимальная стратегия» и «оптимальные возможности» предприятия. Следовательно, затруднена их количественная оценка. В своей модели не учитывает И. Ансофф и влияние внешних факторов, впоследствии которые М. Портер назовет детерминантами «национального ромба», так как они хоть и косвенно, но все же влияют на выбор направления формирования потенциала предприятия и его конкурентоспособность [13].

Исследования профессора Гарвардской школы бизнеса М.Е. Портера определены как метод качественного анализа. По Портеру, конкурентоспособность субъекта рынка как некоей системы и его продукции в первую очередь зависит от возможностей его элементов. Они определяют конкурентоспособность существующих предприятий, отраслей, экономики страны в целом. Все объяснения строятся на теории конкурентных преимуществ предприятия и его продукции, поскольку соотносятся как часть и целое [15].

Согласно вышеупомянутой теории, не только конкурентоспособность хозяйствующей единицы определяет во многом состояние отечественной экономики, но и она сама зависит, как на внутреннем, так и внешнем рынках, от факторов, сформировавшихся в стране базирования. К этим факторам исследователь относит: обилие природных ресурсов, протекционистскую поли-

тику государства, наличие дешевой рабочей силы, различия в практическом управлении предприятием, уровень научно-технического прогресса, цены, дифференциацию товаров и их качество и т.д. Причем ни один из них, взятый в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно обуславливает успех или неуспех предприятия в конкуренции.

М. Портер определяет конкурентоспособность как продуктивность использования всех видов ресурсов при производстве продукции и реализации товара в сравнении с соперниками, имеющими-равные условия и возможности. Данная трактовка, как представляется, наиболее лаконично и удачно выражает сущность понятия. По своему содержанию определение М.Портера близко к интерпретации сущности конкурентоспособности, данной И. Ансоффом. Оба полагают, что она определяется соотношением продуктивности использования всех ресурсов предприятия в сравнении с уровнем использования их конкурентами. Если И. Ансофф дает некоторые математические модели расчета, то М. Портер не уточняет эти показатели, осуществляя качественный анализ, поскольку считает, что в разных экономических условиях, на разных рынках и их сегментах, в разное время они будут иметь неодинаковую значимость. Кроме того, он утверждает, что конкурентоспособность не является имманентным качеством, это понятие относительное и изменяется во времени. Одна и та же продукция (товар) в рамках, например, области или республики может быть конкурентоспособной, а в рамках межреспубликанского или мирового рынка (его сегмента) - нет.

На конкурентоспособность, по мнению исследователя, особо влияет внешняя среда, детерминантами которой являются четыре свойства: параметры факторов; стратегия предприятия, его структура и соперничество; параметры спроса; родственные и поддерживающие отрасли в своей совокупности. Это квалифицируется в качестве понятия «национальный ромб» [14].

Однако оценить количественно силу данного влияния выделенных им факторов весьма проблематично, поскольку для внешней среды характерна большая динамичность (появление новых конкурентов, изменения в законо-

дательстве и т.п.). Скорость, с которой происходят эти процессы, практически непредсказуема.

Поэтому остается лишь возможность констатировать и отслеживать эти изменения, косвенно учитывая их при определении конкурентоспособности и разработке стратегии поведения на рынке.

Далее исследователь полагает, что конкурентные преимущества достигаются эффектом масштаба, региональными (местными) и национальными особенностями, позицией в отрасли и ее структурой, видом выработанной стратегии. Этот перечень необходимо дополнить, с учетом специфики совершенствования экономики Республики Беларусь, уровнем активности конкурентной среды.

М. Портер утверждает, что имеются конкурентные преимущества низкого порядка, которые легко преодолимы, например, наличие дешевой рабочей силы, сырья и т.п., и преимущества более высокого порядка (уровень научно-технического прогресса, возможность модернизации производства, дифференциация товаров, их качество и т.д.), которые обеспечивают эффективность на достаточно длительное время, так как достигаются специальной подготовкой кадров, новейшими технологиями и большими капитальными вложениями. Но они трудно достижимы и удержимы.

Конкурентные преимущества любого типа определяют более высокую эффективность, чем у конкурента. Предприятия с низкой себестоимостью продукции производят ее с меньшими затратами, дифференцированная продукция позволяет получить более высокую прибыль на единицу продукции.

## **1.2. Понятие и функции организационной культуры организации и ее влияние на обеспечения конкурентоспособности**

**Культура** в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень совершенствования общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Как не существует двух абсолютно одинаковых людей, так не существует и двух одинаковых компаний. Каждая формирует свой собственный облик, делающий ее уникальной, узнаваемой, идентифицируемой по определенным параметрам. Если можно наблюдать определенную схожесть организации в силу наличия у них одинаковых ресурсов, производственных технологий, средств транспорта и техники, то в отношении «души» компании, каковой является ее культура, такое сходство отсутствует [32].

Каждая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Культуру нельзя разложить на составляющие, измерить или описать определенными формулами. С этим связаны сложности в определении содержания феномена организационной культуры.

Рассмотрим некоторые из определений. В.В. Томилов дает следующую трактовку: **«Организационная культура** – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [34].

Специалисты Санкт-Петербургского института управления и экономики считают, что организационная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя и придавая смысл их деятельности, действия, существования человека в определенной системе [38].

Н.С.Злобин в своих работах указывает, что организационная культура - это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощенная в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций [36].

Б.Ф.Усманов, исходя из схемы факторов, влияющих на культуру корпорации (Бруселиуса-Скаварда), приводит свое определение организационной культуры, под которой он понимает традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основные ценности организации, ее кадрового состава [36].

Э.М.Коротков в своем учебнике «Организационное поведение» приводит целую серию определений организационной культуры зарубежных ученых. Автор определяет культуру организации как вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники организации и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [21].

Признанный авторитет в вопросах управления персоналом С.В.Шекшня в своем учебнике пишет, что организационная культура это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем [38].

З.П. Румянцева считает, что организационная культура, вырабатываемая организацией, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности [26].

Н.В. Тесакова определяют культуру, как признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные догмы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика) [35].

С. Роббинз под организационной культурой понимает систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других [25].

Э. Браун описывает организационную культуру, как набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировав-

шийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации [32].

Наконец, одно из самых полных, на наш взгляд, определений организационной культуры приводит Э.А.Смирнов в своей работе «Основы теории организации». Организационная культура - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив совершенствования [30].

На основе анализа данного материала, представим собственное определение интересующему нас понятию, которое и будет использоваться далее в практической и аналитической частях работы.

Организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Значение культуры возрастает с течением времени, поскольку она отражает опыт прошлых решений, приводивших к успеху дела. Организационная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов[15].

Организационная культура обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной

стратегии организации. Таким образом, культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации [27].

Целенаправленное формирование организационной культуры создает преимущества компании и позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии; повысить уровень управляемости компанией; усилить сплоченность команды; использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль [29].

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1) познавательная - позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п.;

2) ценностеобразующая - формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда;

3) коммуникационная - установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимо-

действие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности;

4) нормативно-регулирующая - благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым;

5) мотивирующая - принадлежность к сильной оргкультуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации; высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями оргкультуры, оказывают огромное мотивирующее воздействие на работу персонала;

6) инновационная - внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике;

7) стабилизационная - развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Таким образом, организационная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

По отношению к организации культура выполняет такие важные функции, как познавательная, ценностеобразующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизационная.

Наибольший интерес для практической диагностики и изучения организационной культуры представляет собой типология К. Камерона и Р. Куинна, которая охватывает ключевые характеристики культур, позволяет по-

лучить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры компании [14]. Рассмотрим каждый из этих типов.

**Иерархическая культура.** Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет) [22].

Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Совместимая с этой формой корпоративная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие организаторы и координаторы. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Диапазон корпораций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от ресторана быстрого питания McDonalds до главных конгломератов, например Ford Motor и различных правительственных органов. На примере McDonalds можно проследить признаки иерархической культуры. Ключевые ценности компании концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производствен-

ного процесса. Наемные работники начинают с выполнения только одной операции (например, от такой как приготовление картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и, наконец, до помощника менеджера торговой точки). Свод правил, который изучает каждый наемный работник, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижение по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании.

Рыночная культура. Другая форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х гг. по мере того, как компании все более оказывались перед лицом новых вызовов конкуренции. Эта форма опиралась на иной набор основополагающих допущений, чем иерархия и в значительной мере базировалась на работе Оливера Уильямсона, Билла Оучи и их коллег. В основном внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т.д.

В отличие от иерархии, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах, растяжимые цели и безопасные потребительские базы являются главными установками бизнеса корпораций. Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в компаниях рыночного типа, является конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле. Например, в Philips Electronics потеря рыночной доли в Европе и первое же отрицательное годовое сальдо в 1991 году привели к стремлению улучшить конкурентное положение организации. Под руководством нового главного управляющего эта корпорация учредила процесс, получивший название Centurion. В его рамках были предприняты усилия, направленные на сдвиг иерархической культуры компании к культуре, приводимой в движение настройкой фокуса на потре-

бителя, прибыльными оборотами активов и повышением корпоративной конкурентоспособности, то есть к рыночной культуре.

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

Внешнее окружение – это враждебный вызов.

Потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей.

Организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции.

Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

Предполагается, что очевидная цель и агрессивная стратегия – это путь к продуктивности и прибыльности. Рыночная культура оценивается как место для работы, ориентированной на результаты. Корпорацию с такой культурой связывает воедино стремление побеждать. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновении на рынки.

Следующий тип организационной культуры - клановая культура - напоминает организацию семейного типа. Они в основном распространены в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа является бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними [32].

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников. Главная задача менеджмента при этом состоит в делегировании наемным работникам полномочий, проявления преданности делу и преданности организации. По-

требители воспринимаются как партнеры, а бизнес среда – как гуманное внешнее окружение.

Клановая культура характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности.

Адхократическая культура сформировалась по мере того как развитый мир переходил из эры индустрии в эру информации. Организации с этим типом культуры, наиболее адекватно реагируют на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуются организации XXI века. Адхократия строится на том, что новаторские и опережающие время решения ведут к успеху. Организация должна функционировать главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям. При этом, главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности.

Слово «адхократия» происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам. Их организационные структуры, построены так, что их можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Организации с адхократической культурой часто можно обнаружить в таких направлениях бизнеса, как аэрокосмическая индустрия, разработка программного обеспечения, высокопрофессиональные консультационные услуги и кинопроизводство. Важнейшим вызовом, перед которым оказываются подобные организации, является производство новаторской продукции и услуг, так же как и быстрая адаптация к новым возможностям. Власть в таких компаниях перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Например, обращение отдельного клиента к консалтинговой фирме трактуется как независимая программа и на удовлетворение его требований ориентируется временная организационная структура. Сразу же после выполнения программы структура расформировывается. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего.

Таким образом, классификация типов организационных культур К. Камерона и Р. Куинна позволяет диагностировать соответствие типа организационной культуры решаемым в организации задачам и стратегическим перспективам деятельности.

Отечественные исследователи А.А.Радугин, К.А. Радугин выделяют следующие типы организационных культур: культуру власти, ролевую культуру, культуру задачи и культуру личности, которые характеризуются следующим образом:

1. Культура власти. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности.

В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности.

2. Ролевая культура характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

3. Культура задачи. Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации.

4. Культура личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер [27].

Таким образом, разделение на различные виды и типы культур отражает основные свойства культур, интересующие исследователя, которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного совершенствования и функционирования исследуемой организации [31].

### **1.3. Методы совершенствования организационной культуры организации**

На основании всего вышеизложенного можно сказать, что организационную культуру следует понимать как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В современных теоретических источниках выделяется целый ряд элементов организационной культуры, в числе которых миссия организации, ценности, цели, нормы, обычаи, ритуалы.

Миссия организации представляет набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация. Миссия должна быть четко сформулирована с привлечением персонала и открыто представлена всем участникам организационной деятельности. Именно на ее основе вырабатываются цели и критерии эффективности принимаемых решений [29].

Организационные ценности определяют, что считается важным в данной организации, являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Формирование любой организации начинается с определения базовых ценностей. Среди ведущих индивидуальных ценностей выделяют уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность.

Цель – это желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Нормы - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех; это требование, предписание, пожелание и ожидание отличности определенного поведения.

Обычай - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку.

Ритуал – это система символических поведенческих актов. При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала.

Манера одеваться, стиль одежды является неперенным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Формальные правила поведения регламентируют отдельные действия сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры.

Традиции - это определенные привычки сотрудников.

Легенды - это подтвержденные или неподтвержденные документально истории, которые описывают определенные ценности, «ценное» поведение и так далее.

Герои - это лица, которые работают или работали на предприятии и показали своим примером поведение, которое ярко выражено и обращено на укрепление основных ценностей компании [32].

Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое. Вместе с тем в ряде источников отмечается, что взаимосвязанность элементов необходимо рассматривать на различных уровнях, в зависимости от значимости и «глубины» анализируемых элементов. Так, Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (см. рисунок 1).

Каждый из этих уровней формируется, поддерживается, развивается. При этом применяются различные методы совершенствования и совершенствования организационной культуры.

Для формирования элементов 1 уровня можно использовать следующие методы:

Административные – к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

## Основные элементы организационной культуры

### Поверхностный уровень (artifacts)

– артефакты и этикет.

Представляет собой конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытое или закрытое помещение).



### Более глубокий уровень (behaviors)

– поведение и действия людей, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам, к другим людям.



**Ядро (core morals)** – мораль, убеждения, ценности.



### Рисунок 1. Основные элементы организационной культуры

**Административные методы** отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудников, ориентироваться и апеллировать к ним в случае возникновения спорных ситуаций. Административные методы согласуются со стратегией совершенствования организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в комплексе с системой стимулирования. Критерии отбора кадров, совершенствования и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей можно отнести к административным методам формирования корпоративной культуры.

**Психологические методы** – связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчинённых.

Психологическое воздействие возможно не только с помощью создания психологического давления или заражения. Ознакомление и демонстрация эффективности культурных образцов при «обмене опытом», где можно реально увидеть к чему ведет развитие культуры в определенном направлении, формирует убежденность и снимает ограничения, которые накладывает «своя» организационная культура.

**Символические методы** совершенствования организационной культуры связаны с материальным воплощением основных идей и ценностей в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т.п.

Символические методы направлены на продуцирование и использование культурных форм, назначение которых – зафиксировать и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям сотрудников. Данные методы отличаются большой эмоциональной насыщенностью, которая привлекает сотрудников к их использованию, высокой скоростью воздействия, концентрируя в себе смысловые и технологические идеи.

Именно символические методы позволяют отделить одну общность от другой, придают ей неповторимый колорит. В силу своей эмоциональности человек более охотно поддается воздействию символических методов.

Символические методы хороши тем, что в зависимости от того направления, в котором меняется организационная культура, символам может придаваться различный смысл, без изменения его внешнего вида, что создает ощущение преемственности и стабильности.

Для дальнейшего совершенствования и совершенствования наиболее простых, видимых элементов организационной культуры также можно использовать следующие методы.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других [31].

Комитеты по этике. Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики, почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня; другие не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

«Карты этики» — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс корпорации для каждого сотрудника компании. Они содержат также имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам [35].

Для формирования и совершенствования элементов 2 уровня можно использовать следующие методы.

**Экономические методы** связаны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление

сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации.

Экономические методы используются для воздействия на витальные потребности сотрудников, снижая значимость материальных стимулов они способствуют выдвиганию на первый план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность организации, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством.

К экономическим методам можно отнести метод критериев определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Некоторые из них потребуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат [31].

Разновидностью вышеназванного метода является метод обучения этичному поведению. Еще один подход, используемый организациями для

повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работники знакомятся с этикой бизнеса, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения управления персоналом и государственному управлению является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы [12].

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры [31].

Этическая экспертиза представляет собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает беспокойство высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации. Результатом такой экспертизы становится система мероприятий, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение коррективов в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов).

Этическое консультирование проводится тогда, когда проблемы организации не могут быть решены силами самой организации (или в ней отсутствуют соответствующие структуры) из-за сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, для чего приглашаются компетентные независимые специалисты по этике бизнеса со стороны.

Этические кодексы описывают систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей ор-

ганизации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов [24].

Для изменения элементов 3 уровня можно использовать следующие методы.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения.

«Обряды – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения» [32]. Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия. «Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение» [35].

Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

В повседневной жизни организации ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру организации, а с другой стороны, за счёт затушевывания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии.

Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны демонстрировать, в чём заключаются интересы организации, что вознаграждается, и что торжественно отмечается.

Подобную функцию выполняют и так называемые иницирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны чётко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности.

Итак, мифология, ритуалы, традиции, особый язык являются средствами сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих [31].

Таким образом, организационная культура имеет целью повышение эффективности работы организации, поэтому большое внимание уделяется ее совершенствованию, которое предполагает формирование, поддержание и изменение организационной культуры на трех уровнях: артефакты и этикет, поведение и действия людей, мораль, убеждения, ценности.

Организационная культура развивается и совершенствуется при помощи различных методов, направленных на оценку и контроль деятельность членов организации, моделирование ролей и обучение персонала; разработку критериев мотивации и критериев кадровой работы; разработку и соблюдение ритуалов, обрядов и традиций.

## **Выводы по первой главе**

**Конкурентоспособность** — также определяют как свойство субъекта, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными, на его способность совершать конкурентные действия и др [3].

**Объекты**, обладающие конкурентоспособностью, можно разбить на четыре группы:

- Товары (услуги);
- предприятия (как производители товаров);
- отрасли (как совокупности предприятий, предлагающий товары или услуги);
- регионы (районы, области, страны или их группы).

В связи с этим принято говорить о таких её *видах* как:

- Национальная конкурентоспособность
- Конкурентоспособность товара
- Конкурентоспособность предприятия

**Организационная культура** – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

Отечественный исследователи А.А.Радугин, К.А. Радугин выделяют следующие **типы организационных культур**: культуру власти, ролевую культуру, культуру задачи и культуру личности, которые характеризуются следующим образом:

1. Культура власти. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности.

2. Ролевая культура характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность.

3. Культура задачи. Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов.

4. Культура личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.

Таким образом, организационная культура имеет целью повышение эффективности работы организации, поэтому большое внимание уделяется ее совершенствованию, которое предполагает формирование, поддержание и изменение организационной культуры на трех уровнях: артефакты и этикет, поведение и действия людей, мораль, убеждения, ценности.

## **Глава 2. Исследование особенностей и совершенствование организационной культуры на примере железнодорожной станции Полетаево-1**

### **2.1. Качественная и количественная оценка состояния организационной культуры на железнодорожной станции Полетаево-1**

Железнодорожная станция Полетаево-1 (Станция) – структурное подразделение Челябинского отделения – структурного подразделения Южно-Уральской железной дороги – ОАО «Российские железные дороги» - основана 25 августа 1892 года.

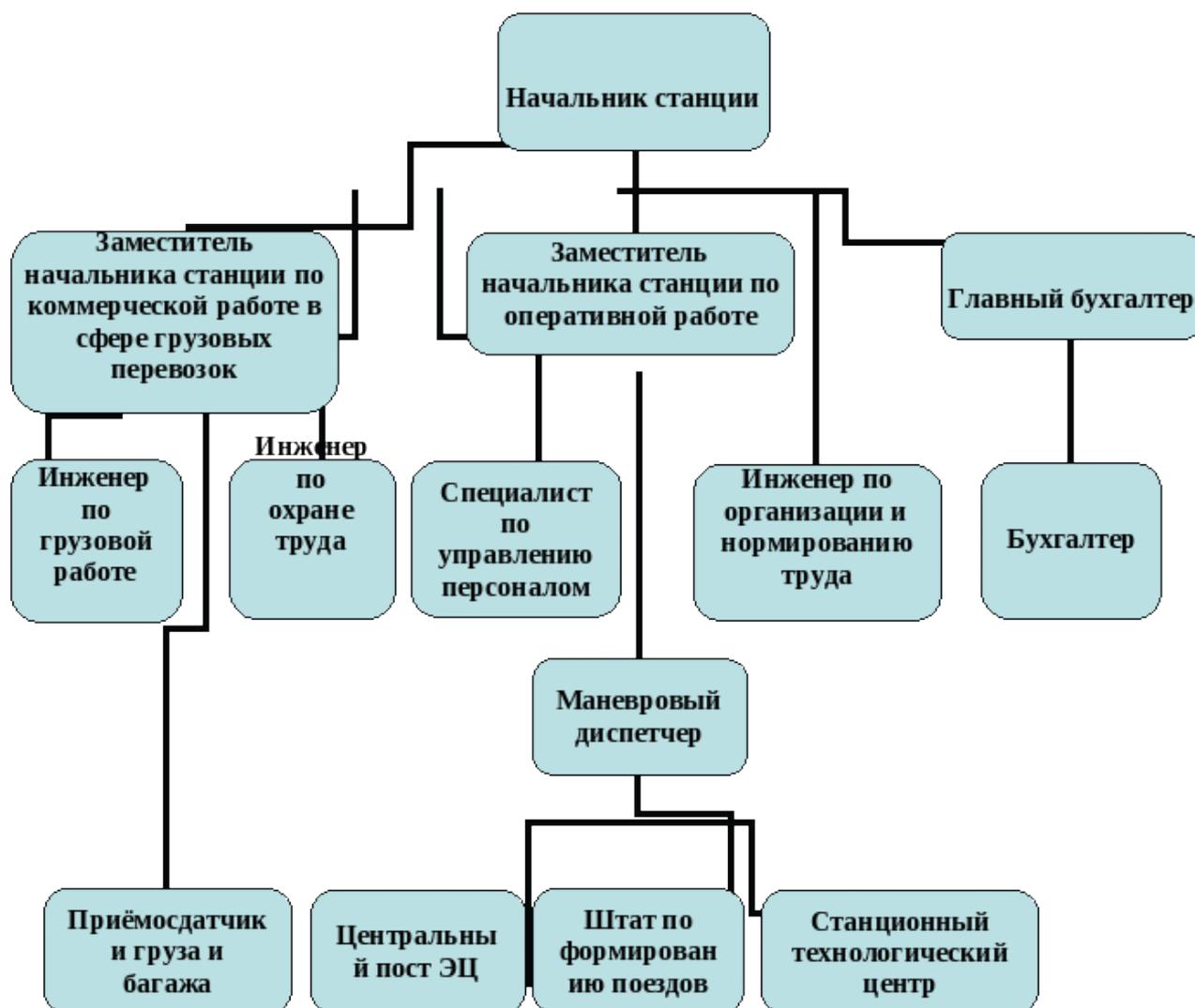
Целью функционирования железнодорожной Станции является обеспечение перевозок грузов, пассажиров, багажа, грузобагажа, направленное на выполнение организационных задач, связанных с повышением эффективности перевозок.

Задачей функционирования железнодорожной Станции является обеспечение достижения цели экономическими методами: исполнение бюджета (плана) производства и бюджета (плана) затрат железнодорожной станции.

Станция по характеру работы является грузовой, по объему выполняемых работ отнесена к 1 классу.

В основу технологии работы Станции положен метод диспетчерского руководства маневровой работой с организацией непрерывного номерного учета наличия и расположения вагонов на путях станции и путях необщего пользования.

Организационная структура Станции определяется её назначением, характером и объёмом работы. На рисунке 2 представлена схема организационной структуры управления грузовой Станцией 1 класса.



**Рисунок 2. Схема организационной структуры управления грузовой Станцией**

Руководство работой Станции осуществляет начальник станции, который распоряжается средствами станции, подписывает денежные документы. Начальник Станции принимает, перемещает и увольняет работников Станции, издаёт приказы, поощряет и наказывает работников. Начальнику Станции предоставлено право давать распоряжения по обеспечению нормальной работы Станции, работникам других линейных предприятий, выполняющих работу на территории Станции. Начальник Станции несет полную ответственность за выполнение задач, возложенных на него «Положением о железнодорожной станции».

От качества подбора и расстановки персонала зависит эффективность дальнейшей работы нашей организации и использование всех ее ресурсов.

В понятие управление персоналом входит обеспечение сотрудничества между всеми членами коллектива, кадровая политика, обучение и переподготовка кадров, планирование карьеры, контроль за медицинским освидетельствованием работников дистанции, трудовой дисциплиной, организацией соревнования и награждением, о чем свидетельствуют составляемые отчеты работниками отдела кадров.

На Станции кадровыми вопросами занимается отдел кадров, в состав которого входит специалист по управлению персоналом, который назначается на должность начальником станции, подчиняется непосредственно также начальнику станции и строит свою работу во взаимодействии с отделом управления персонала Челябинского отделения дороги. Специалист несет ответственность за выполнение в установленные сроки возложенных на него обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, а так же за своевременность, правильность и объективность информации, представляемой руководству Станции.

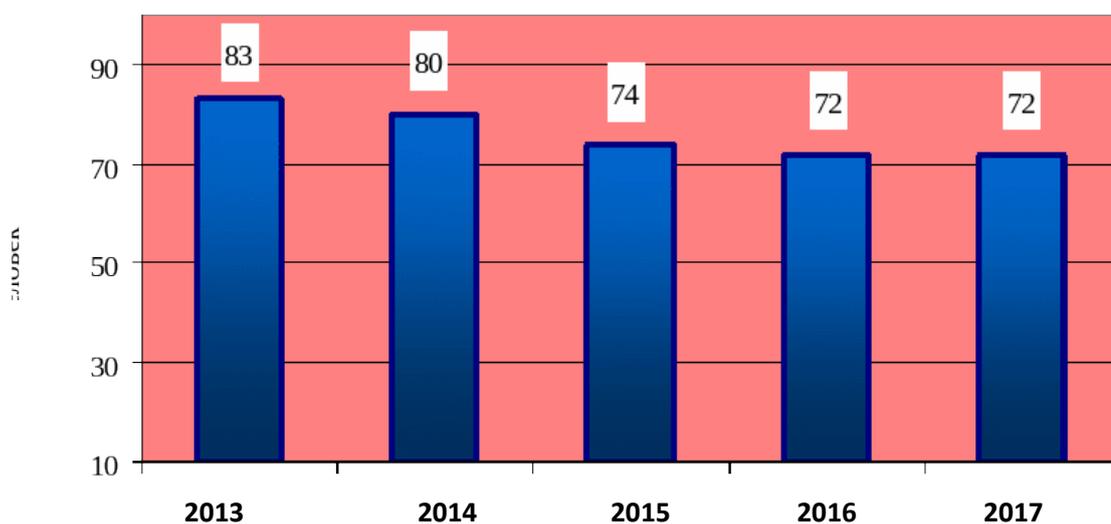
Действующий специалист по управлению персоналом имеет стаж в данной должности 7 лет, образование среднее - профессиональное, учится заочно в «**ЧИПС УрГУПС**» (**Челябинский институт путей сообщения – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский государственный университет путей сообщения**») на 4 курсе.

Мы можем сделать вывод о том, что деятельность специалиста по управлению персоналом является многофункциональной и достаточно интенсивной: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и

стрессами; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала [23].

Кадры являются главным ресурсом каждой организации, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности организации и его конкурентоспособности. Кадры организации - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью. Контингент работников планируют по профессиям, разрядам, квалификации и должностям. Железнодорожная Станция определяет общую численность работников, их квалификационный состав, составляет штатное расписание.

Динамика численности за 2013 – 2017 годы на рисунке 3.



**Рисунок 3. Динамика численности по перевозкам за 2013 – 2017 годы**

Таблица в Приложении 1 иллюстрирует, что среднесписочная численность работников железнодорожной Станции по перевозкам в период с 2015

по 2017 годы постоянно снижалась. В 2015 году численность составляла 83 человека. В 2013 году численность снизилась на 3 человека или на 4 % по сравнению с 2015 годом, к плановому заданию превышение численности составило 3 человека или 4 %. В 2014 году численность составляла 74 человека. По сравнению с плановым заданием она снизилась на 1 человека или на 1 % и в сравнении с 2013 годом на 6 человек или на 7 %. В 2015 году численность составила 72 человека, что соответствовало плановому заданию, а к 2014 году снизилась на 2 человека или на 3 %. В 2017 году среднесписочная численность работников станции содержалась на уровне предыдущего года и планового задания. Снижение численности по перевозкам за рассматриваемый период с 2015 по 2017 годы составило 11 человек или 13,3 %.

При анализе численности работников на организациях железнодорожного транспорта особое внимание уделяется ведущим профессиям. На Станции ведущими профессиями являются следующие: составитель поездов, дежурный по железнодорожной станции (ДСП), оператор станционного технологического центра обработки информации и поездной документации (СТЦ), приемосдатчик груза и багажа.

Структура численности работников по ведущим профессиям представлена в таблице 1.

Численность работников станции по ведущим профессиям за рассматриваемый период сохранялась примерно на одном уровне. Небольшое изменение числа работников этих профессий связано с изменением объемных показателей работы станции.

По таблице 1 за рассматриваемый период с 2015 по 2017 годы общая численность на станции снизилась на 13,3 %, в то время как численность по ведущим профессиям сохранилась на прежнем уровне.

**Таблица 1**

**Структура численности работников Станции по ведущим профессиям**

Ведущие профессии	2013		2014		2015		2016		2017	
	чело- век	уд. вес, проц								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Составитель поездов	20	24,1	19	23,8	19	25,7	19	26,4	20	27,8
Дежурный по железнодорожной станции	5	6,0	4	5,0	5	6,8	5	6,9	5	6,9
Оператор станционного технологического центра	5	6,0	5	6,3	5	6,8	5	6,9	5	6,9
Приемосдатчики груза и багажа	16	19,3	16	20,0	14	18,9	14	19,4	15	20,8

Кроме ведущих профессий ведется учет численности по категориям работников таблице 2.

**Таблица 2**

**Структура численности железнодорожной Станции по категориям работников за период с 2013 по 2017 годы**

Категория работников	2013		2014		2015		2016		2017	
	чело- век	уд.- вес, проц.								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Руководители	4	4,8	4	5,0	4	5,4	4	5,6	4	5,6
Специалисты	21	25,3	21	26,3	21	28,4	21	29,2	21	29,2
Служащие	17	20,5	15	18,8	13	17,6	12	16,7	12	16,7
Рабочие	41	49,4	40	50,0	36	48,6	35	48,6	35	48,6

Как видно из таблицы 2 снижение численности по станции за период с 2015 по 2017 год составляет 11 человек или 13,3 %. Снижение численности за рассматриваемый период произошло за счёт естественного оттока рабо-

тающих (увольнение на пенсию, перевод на другие организации, увольнение по собственному желанию).

На предприятии железнодорожной станции Полетаево-1, в связи с длительной историей существования организационная культура уже сформировалась. Поэтому, прежде чем разрабатывать стратегию ее совершенствования, следует произвести комплексную оценку уровня существующей организационной культуры. Такая оценка дает возможность выявить те характеристики организационной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности организации, или наоборот, максимально способствуют этому.

Полученные результаты в ходе комплексной оценки уровня организационной культуры позволят выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений. Комплексная оценка организационной культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, и включает в себя определение ее типа и оценку системы управления формированием и развитием организационной культуры.

Знание типа организационной культуры позволяет выявить наиболее характерные ее черты, особенности управления, тенденции совершенствования, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внешней и внутренней среды и т.д.; и таким образом принять решение о ее совершенствовании.

В основу исследования качественной и количественной оценки состояния действительной организационной культуры железнодорожной станции Полетаево-1 и ее совершенствования, возьмем предложенную Соломанидиной Т.О. концепцию «социально-экономического пространства».

Действительная культура - это не сами идеи, а результат их воздействия на людей, результат осмысления идей и выработки соответствующих действий, поведения, составляющих суть социально-экономического пространства компании. Поэтому следует рассматривать организационную культуру

туру компании как единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании [32].

Для оценки социально-экономического пространства организации условно выделим четыре сектора, каждый из которых будет характеризовать три наиболее подходящих, на наш взгляд, параметра.

Сектор 1. Лояльность.

удовлетворенность работой;

совпадение личных целей и ценностей с компанией;

удовлетворенность стилем лидерства.

Сектор 2. Социальный микроклимат.

позитивное восприятие коллег (как партнеров);

низкая конфликтность в коллективе;

необходимость взаимопомощи и взаимовыручки.

Сектор 3. Обучение и коммуникации.

удовлетворенность программой карьерного роста;

удовлетворенность частотой общеорганизационных мероприятий;

удовлетворенность существующей системой обучения.

Сектор 4. Мотивированность.

удовлетворенность условиями труда;

удовлетворенность моральным стимулированием;

удовлетворенность материальным стимулированием.

Именно эти показатели в синергетическом виде демонстрирует соответствие организационной культуры компании требованиям ее руководства, а изучение удовлетворенности по секторам позволяет выявить действительную культуру, сильные и слабые стороны, определить направления ее совер-

шенствования для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в компании [32] .

Важнейшим направлением анализа организационной культуры компании является изучение документов, предназначенных для формирования единого видения у членов организации, общего восприятия целей, задач компании, описания основных средств трансляции организационной культуры. Взаимоотношения трудового коллектива с администрацией и профсоюзными органами регламентируются законодательством РФ, Отраслевым тарифным соглашением, коллективным договором, положением о подразделении и др. нормативными и регламентирующими документами.

Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Для анализа информации, содержащейся в соответствующих нормативных и регламентирующих документах, выбран оценочный нормативный метод. Он предполагает использование предписывающей базы типа «как надо выполнять то-то и то-то», «какой должна быть данная подсистема или система», «как следует оформлять те или иные документы» и т.д. Эта база должна содержаться в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях), стандартах, кодексах общения, поведения, партнерства, философии компании, кодексах корпоративного управления и др. Этот метод также направлен на выявление основных реальных представлений руководства относительно процесса управления [18].

Рассмотрим основные документы, существующие на станции на предмет наличия и содержания основных норм корпоративной культуры, формирующих основные сектора социально-экономического пространства организации.

**Результат исследования организационной культуры нормативным методом** показал, что работа с персоналом на станции Полетаево-1 регламентируется на основании выше перечисленных локальных нормативных документов, разработанных Компанией ОАО «РЖД», которые затрагивают все

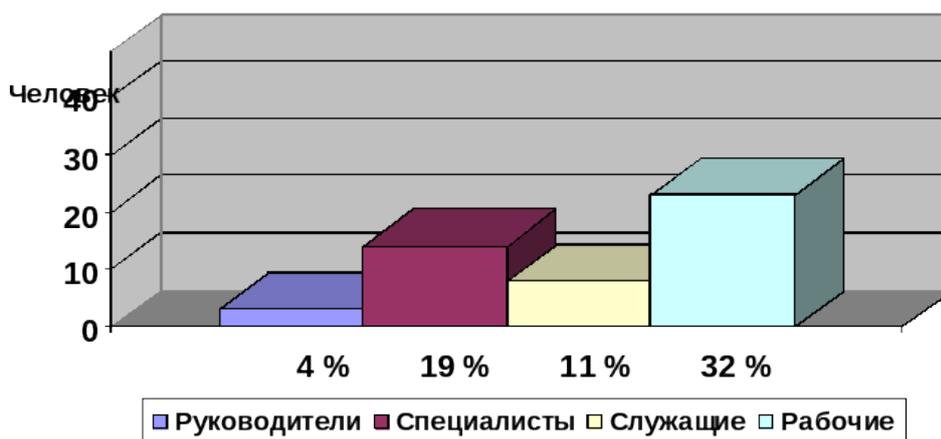
четыре сектора социально-экономического пространства: лояльность, социальный микроклимат, мотивированность, обучение и коммуникации. На предприятии создаются необходимые условия труда, выплачивается в срок заработная плата, премии, осуществляется социальное медицинское обязательное и добровольное страхование, создаются условия для квалификационного роста и многое другое. При этом необходимо отметить, что для поддержания организационной культуры на станции не разработаны Корпоративный кодекс, философия, миссия, правила поведения и принципы станции, определяющие ее отношение к работникам организации и внешним клиентам.

**Следующий анализ особенностей организационной культуры связан с определением типа существующей и типа идеальной для сотрудников организационной культуры.** Наибольший интерес для практической диагностики оргкультуры представляет анкета оценки по типологии Камерона К. и Куина Р. Анкета имеет форму вопросника (Приложение А), требующего индивидуальных ответов по шести пунктам в процентном соотношении. Оценить нужно нынешний характер организации в графе «Теперь» и видение организации по истечении пяти лет в графе «Предпочтительно». Оценка с помощью этого инструмента позволяет сформировать картину того, каким образом функционирует организация, какими ценностями она характеризуется и насколько соответствует идеальному состоянию.

По результатам заполненной анкеты оценивается шесть важнейших параметров оргкультуры, их теперешний и желательный уровни:

- важнейшие характеристики;
- общий стиль лидерства в организации;
- управление работниками;
- связующую сущность организации;
- стратегические цели;
- критерии успеха.

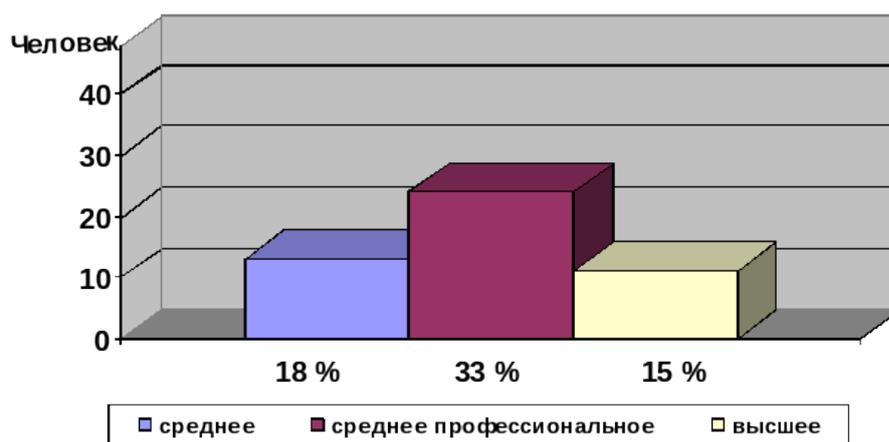
Объектом исследования организационной культуры стала группа респондентов в количестве 48 человек (67% от общей численности работающих) - работников железнодорожной станции Полетаево-1 разного пола (30 женщин, 18 мужчин), разных категорий профессий на рисунке 4 и уровня образования на рисунке 5.



**Рисунок 4. Категории опрошенных сотрудников**

На рисунке 5 видим, что наибольший процент опрошиваемых составляют категории рабочих, т.к. от общей численности они составляют 49 %.

Для исследования отобраны работники разного возраста (от 20-30 лет 15 % человек, от 30-40 лет 18 % человек, 40-50 лет 33 % человек), все они имеют стаж работы на станции. Предпочтение отдано тем сотрудникам, которые имеют опыт работы от 10 до 30 лет (до 5 лет – 7 % человек, от 5 до 10 лет – 14 % человек, от 10 до 20 лет – 21 % человек и более 20 лет – 25 % человек) и среднее профессиональное образование, т.к. контингент с данным образованием составляют 67% от общей численности (среднее 18 % человек, среднее профессиональное 33 %, высшее 15 % человек).



**Рисунок 5. Уровень образования опрошиваемых**

Подведем итог рейтинговых оценок типа культуры по анкете К.Камерона и Р.Куина, построенный в результате опроса руководителя станции Полетаево-1 и работников организации в Приложении 2.

Вместе с тем следует отметить, что мы проанализировали полученные средние результаты. Мнение работников не является единым для всех.

Среди опрошенных:

10% работников согласны с руководителем по вопросу управления работниками и управления наемными работниками.

15% согласны с мнением руководителя при оценке общего стиля лидерства.

7% согласны с мнением руководителя при оценке связующей сущности организации.

11% согласны с руководителем при оценке стратегической цели.

Теперь посмотрим, какие черты организационной культуры хотели бы видеть в будущем работники и руководитель.

По результатам анализа ситуации обнаружены значительные расхождения во мнениях. Единственное общее пожелание касается важнейших характеристик и общего стиля лидерства.

Здесь также следует сказать о некоторых особенностях мнений, высказанных работниками.

11% работников согласны с руководителем по вопросу управления работниками и управления наемными работниками.

14% согласны с мнением руководителя при оценке общего стиля лидерства.

6% согласны с мнением руководителя при оценке связующей сущности организации.

15% согласны с руководителем при оценке стратегической цели.

12% согласны с мнением руководителя при оценке критериев успеха.

Таким образом, мы видим, что мнение руководителя разделяют от 6 до 15% работников. Но этого слишком мало для того, чтобы можно было говорить о решении проблемы несогласованности мнений работников и руководителя.

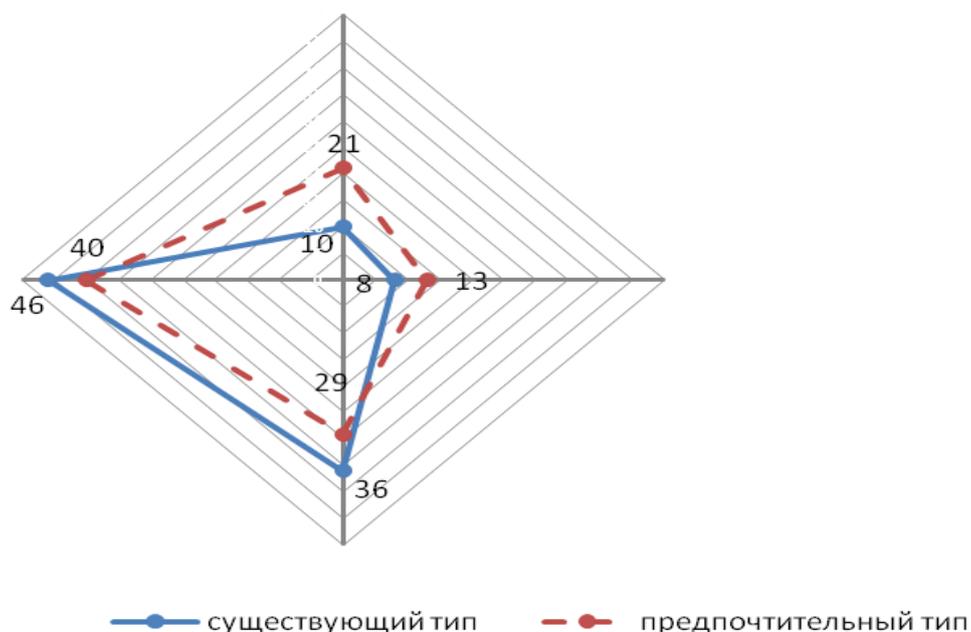
Особое внимание следует обратить на проблему, которая заключается в разном видении руководителя и работников принципов управления и стратегического направления движения компании. Кроме того, следует особо выделить несогласованные оценки руководителя и работников целей деятельности компании и критериев успеха. Эта несогласованность, на наш взгляд, представляет собой важную проблему, потому что организация не стоит на месте, она постоянно меняется, а для того, чтобы это изменение превратилось в успешное развитие, нужна общая цель, к которой должны стремиться не только руководители, но и работники.

Для успешного функционирования организации необходимы единые критерии оценки результатов деятельности, в противном случае возникает ситуация, когда руководители оценивают, например, изменение затрат в сторону снижения как положительный момент в деятельности организации, а работники предпочитают стабильность и не заинтересованы что-либо менять.

Из сказанного можно сделать вывод, что одна из задач совершенствования организационной культуры на данном предприятии должна заключаться именно в выработке общих для всех целей и критериев оценки результатов деятельности организации.

В соответствии с полученными данными представим профиль организационной культуры станции Полетаево-1 по итогам опроса руководителя станции на рисунке 6.

Клановый тип



Иерархический тип

Адхократичный тип

Рыночный тип

**Рисунок 6. Профиль организационной культуры станции Полетаево-1 по итогам опроса руководителей**

Полученные данные свидетельствуют о том, что руководитель организации расценивает существующий тип организационной культуры как смешанный, объединяющий в основном черты бюрократического (46%) и рыночного (36%) типов. Именно эти два типа культуры определяют преобладающие базисные допущения, стили и ценности.

Стержневыми целями и ценностями, которые доминируют в организации и в соответствии с которыми культуру данной организации можно отнести к культуре рыночного типа, являются следующие: организация ориенти-

рована на результаты, главной заботой организации является выполнение поставленной задачи. Лидеры – твердые, требовательные руководители. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Главная задача менеджмента - вести организацию к производительности, результатам, прибылям.

Стержневыми целями и ценностями, которые демонстрируют, в соответствии с культурой бюрократического типа, являются следующие цели и ценности: формализованное и структурированное место работы, предполагающее четкое распределение полномочий, процедуры и правила стандартизованы, механизмы контроля и учета отлажены. Управление наемными работниками ориентировано на гарантию занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости. Руководитель предпочитает изменение в сторону клановой (изменение с реальных 10% до предпочтительных 21%) культуры за счет уменьшения черт бюрократической (изменение с реальных 46% до предпочтительных 40%) и рыночной (изменение с реальных 36% до предпочтительных 29%). Представим профиль организационной культуры станции Полетаево-1 по итогам опроса работников станции на рисунке 7.

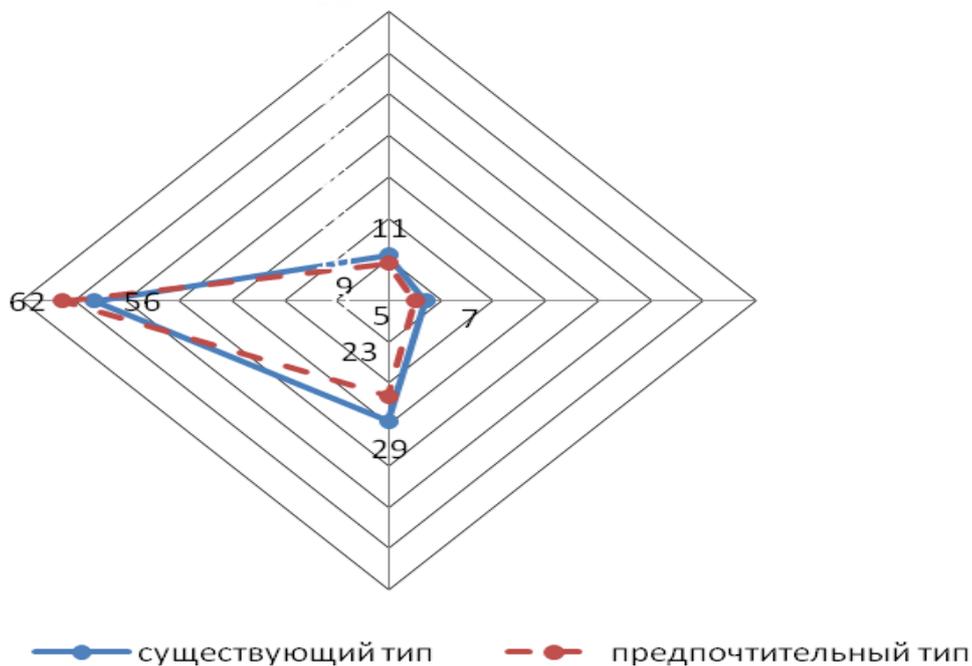
Анализ мнения работников свидетельствует о том, что работники организации расценивают существующий тип организационной культуры как бюрократический тип (56%). Сравнение мнений руководителей и подчиненных показывает, что работники хотели бы еще более усилить бюрократический тип (хотят изменений с реальных 56% до предпочтительных 62%), значительно сократить при этом рыночный (с реальных 29% до предпочтительных 23%) тип культуры.

Клановый тип

Адхократичный тип

Рыночный тип

Иерархический тип



**Рисунок 7. профиль организационной культуры станции  
Полетаево-1 итогам опроса работников**

Сравнивая профили работников и руководителя, можно сделать вывод, что оценка их очень разная: работники и настоящее и будущее связывают с бюрократическим типом культуры, тогда как руководитель настоящее связывают с бюрократическим и рыночным типом, а будущее видит почти в усредненном варианте, где есть элементы и рыночного, и бюрократического, и кланового типов. Сравнение профилей ставит перед руководством задачу создания условий по сближению видения будущего организации.

Завершающий этап структурного анализа факторов организационной культуры - опрос работников с помощью анкеты в Приложении 3, посвященной диагностике и анализу уровня управленческой культуры организации [28]. Анкета позволяет оценить управленческую культуру с помощью из 10 содержательных блоков в таблице 3.

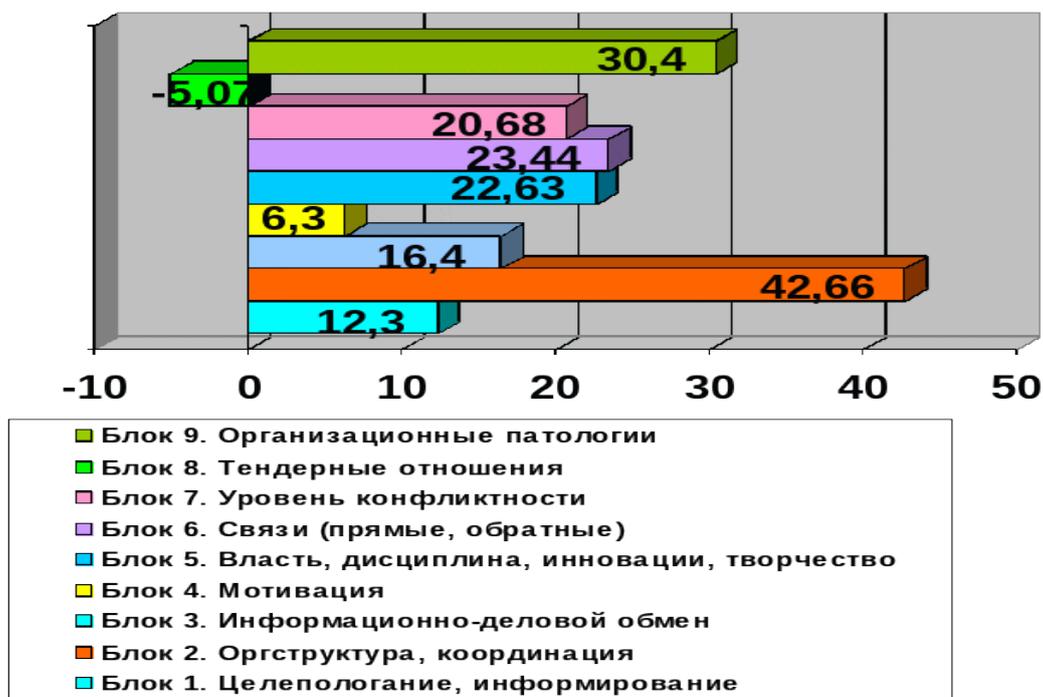
## Содержание блоков анкеты

№ блока	Содержание блока
Блок 1	Выявляет специфику и формы выбора целей, планирования и постановки задач в организации.
Блок 2	Выявляет организационную структуру, скоординированность и эффективность ее компонентов.
Блок 3	Анализирует информационно-деловой обмен как показатель уровня организационного совершенствования
Блок 4	Выявляет методы и формы активизации организационного поведения, а также соотношение поощрительных и репрессивных видов стимуляции.
Блок 5	Устанавливает формы контроля, соотношения нормативных и творческих организационных тенденций, степень эффективности организационных процессов.
Блок 6	Определяет силу организационных тенденций, степень эффективности организационных процессов.
Блок 7	Диагностирует состояние социально-психологической экологии организационной среды, степень ее конфликтности
Блок 8	Диагностирует природу и специфику отношений, влияющих на культуру отношений в коллективах, имеющих половую дифференциацию личного состава.
Блок 9	Выявляет дефекты организационной культуры, обусловленные системными патологиями различных форм и уровней, возникающих в результате структурно-функциональных ошибок и сбоев жизнедеятельности организации.
Блок 10	Протоколирует данные о респондентах.

По результатам анкеты, состоящей из 10 блоков (Приложение 4), построим на рисунке 8 столбиковую диаграмму, показывающую, какой блок управленческой культуры, по мнению респондентов, представлен на высоком уровне, а какой - на низком.

Проанализируем полученные результаты анкеты.

В первом блоке, выявляющем специфику и формы выбора целей, планирования и постановки задач в организации, средний ЛИ (суммарный индекс организационного благополучия - сумма локальных индексов с учетом их знаков, деленная на количество вопросов) равен 12,3, т.е. достаточно низкий. Проблемы в этом блоке касаются вопросов демократизма и коллегиальности.



**Рисунок 8- Локальный индекс организационного благополучия станции**

Во втором блоке при оценке степень корпоративности отношений, их скоординированность и эффективность отмечалась единственная проблема в области оценки самоорганизации. Средний ЛИ в этом блоке очень высокий, 42,6.

Блок 3 анализирует информационно-деловой обмен как показатель уровня организационного совершенствования. В этом блоке средний ЛИ - 16,4, что говорит о наличии проблем. В числе этих проблем разбалансированность прямой и обратной связи; отсутствие объективной оценки руководства; отсутствие открытости обсуждения проблем; плохая информированность руководства о проблемах работников.

Блок 4 выявляет методы и формы активизации организационного поведения, а также соотношение поощрительных и репрессивных видов стимуляции. Этот блок имеет очень низкий ЛИ 6,3. Это значит, что мотивация и стимулирование вызывают много недовольства у работников организации. Отрицательная оценка получена в отношении потребности сотрудников в обучении и приоритет в оценке руководства реальной эффективности, а не ее видимости. Особенно низкие оценки получены по критериям внимания к работнику начальника цеха и объективность оценки руководством.

Блок 5, который диагностирует формы контроля, соотношение нормативных и творческих организационных тенденций, степень эффективности организационных процессов, получил средний ЛИ 22,6, что говорит об относительно благополучном состоянии этой стороны социально-экономического пространства. Из существующих проблем можно выделить низкую демократичность руководства и низкий информационный потенциал работников.

Блок 6, который определяет силу организационно-управленческой реактивности, оценен средним баллом ЛИ 23,4, т.е. есть некоторые проблемы, связанные с низкой действенностью критики и низкой восприимчивости руководства к критике как сигналу к исправлению ошибок.

Блок 7 характеризует состояние социально-психологической экологии организационной среды, степень ее конфликтогенности. Средний ЛИ здесь равен 20,7. Основная проблема, которая является чаще всего причиной конфликтов, - это привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности.

Самым неблагополучным является блок 8, который диагностирует природу и специфику гендерных отношений, влияющих на культуру отношений в коллективах, имеющих половую дифференциацию личного состава. Средний ЛИ равен -5,07. Основные проблемы в этом блоке связаны с дискриминацией женщины при назначении на вышестоящую должность и высоким уровнем конфликтности при женском руководстве.

Блок 9, выявляющий дефекты организационной культуры, обусловленные системными патологиями различных форм и уровней, возникающие в результате структурно-функциональных ошибок и сбоев жизнедеятельности организации, получил достаточно высокий средний ЛИ, равный 30,4. Отмеченные здесь проблемы уже назывались в предыдущих блоках: избыточная интенсивность труда; открытость обсуждения проблем; оценка руководства реальной эффективности.

Таким образом, мы видим, что для поддержания организационной культуры на станции не разработаны Корпоративный кодекс, миссия, правила поведения и принципы станции, определяющие ее отношение к работникам организации и внешним клиентам.

Руководители и работники по-разному оценивают настоящую и предпочтительную организационную культуру организации. Сравнение профилей ставит перед руководством задачу создания условий по сближению видения будущего организации.

Кроме того, следует особо выделить несогласованные оценки руководителя и работников целей деятельности компании и критериев успеха.

При оценке социально-экономического пространства были выявлены различные проблемы во всех четырех секторах.

Проблемы в секторе лояльности: отсутствие демократизма и коллегиальности; отсутствие связи личных планов с планами коллектива; отсутствие объективной оценки со стороны руководства; отсутствие открытости обсуждения проблем.

Проблемы в секторе социального микроклимата: дискриминация женщины при назначении на вышестоящую должность; высокий уровень конфликтности при женском руководстве.

Проблемы в секторе обучения и коммуникаций связаны с отсутствием потребности в обучении.

Проблемы в секторе мотивированности: привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности.

Все перечисленные проблемы должны заставить руководство задуматься о более четкой разработке орг.культуры, о создании возможности донесения до каждого работающего основных норм и требований орг.культуры организации.

В целом, знакомство с компанией и ее сотрудниками, анализ их мнения показал, что культура данной организации была приемлема для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

## **2.2. Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии**

Потребность в изменении орг. культуры в компании связана с тем, что в компании в настоящее время имеются только некоторые элементы орг. культуры. Многие сотрудники до сих пор не осознают необходимости внедрения организационной культуры - они живут и работают по стереотипу, так, как было принято издавна. Но, учитывая темпы совершенствования организации, изменение внешней среды менеджменту компании необходимо заняться совершенствованием орг.культуры. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура, или старое традиционное поведение укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации, ее идеологии, модели эффективного

руководства, использование опыта предыдущей деятельности, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Руководству железнодорожной станции Полетаево-1 не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации займет длительное время.

При изменении культуры организации очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование культуры организации необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой компании и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками компании);

- привлечение только 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, существует определенная субординация и т.п.).

Проанализировав состояние орг. культуры на исследуемом предприятии, мы пришли к выводу о наличии большого числа проблем, которые касаются различных сфер деятельности организации.

Наличие этих проблем говорит о несформированности орг. культуры. Их следует решать, потому что организационная культура – это не просто надстройка, она активно влияет на эффективность работы организации.

В данной работе мы попытаемся предложить возможные варианты решения основных проблем.

**Цель данного проекта** – предложить мероприятия, способствующие развитию и совершенствованию организационной культуры на станции Полетаево-1.

Из сформулированных целей вытекают следующие **задачи**:

- сформулировать миссию организации
- определить основные нормы, цель и ценности сотрудников, соответствующие миссии компании;
- ввести новые обычаи и ритуалы;
- разработать критерии взаимосвязи обучения и вознаграждения;
- разработать программу повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена.

На основе проведенного анализа культуры железнодорожной станции Полетаево-1 можно предложить ряд рекомендаций по совершенствованию культуры организации.

В нашем случае есть необходимость проводить изменения глубинного устройства компании, так как нет четко сформированной миссии, а у коллектива отсутствует единое видение целей компании.

Назовем мероприятия, которые могли бы способствовать совершенствованию организационной культуры.

### **Мероприятие 1. *Разработка корпоративного кодекса.***

Необходимо выработать четкую нормативную базу по организационной культуре (нужно разработать свой корпоративный кодекс, который

включает положения о взаимоотношениях между подразделениями, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также миссию, цель компании и систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники, положение о премировании, и другие документы, регламентирующие деятельность сотрудников.

В рамках корпоративного кодекса следует создать Правила организационных коммуникации персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение причастности и необходимости в данной работе.

***Мероприятие 2. Разработка Правил организационных коммуникаций.***

Можно разработать и осуществить комплекс неформальных, мероприятий для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций железнодорожной станции Полетаево-1.

***Мероприятие 3. Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников.***

Для совершенствования системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников, повышения эффективности обратной связи от сотрудников к руководителям компании в системе Intranet создать на форуме программу «Актуальные вопросы сотрудников». В систему может войти любой работник Станции и оставить анонимный, конфиденциальный или открытый вопрос любому руководителю Станции или Отделения.

***Мероприятие 4. Обучение руководителя по программам совершенствования управленческих компетенций.***

Исходя из выявленных проблем, связанных с недостаточностью демократизма и коллегиальности в управлении, низкой объективностью текущей оценки работников со стороны руководителей, высоким уровнем конфликтности в управлении, можно разработать Программу повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня» для совершенствования управленческих компетенций руководителей станции Полетаево-1. Стратегия совершенствования организационной культуры, по нашему мнению, может быть реализована в следующих направлениях деятельности в таблице 4.

**Таблица 4**

**Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии**

<b>Проблемы в функционировании ОК</b>	<b>Направления совершенствования</b>	<b>Предлагаемые мероприятия совершенствования</b>	<b>Ответственный за разработку и реализацию</b>
1	2	3	4
	Отношение руководителя к сотрудникам	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; обучение руководителя по программам совершенствования управленческих компетенций	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров
Отсутствие связи личных планов с планами коллектива	Общее виденье	Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках кор-	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета

		поративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций	
Отсутствие объективной текущей оценки со стороны руководства	Отношение руководителя к сотрудникам	Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций; обучение руководителя по программам совершенствования управленческих компетенций	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров
Отсутствие открытости в обсуждении проблем	Информационная политика	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций; проведение неформальных встреч между руководителем и сотрудниками	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета
Дискриминация женщины при назначении на выше-	Отношение подчиненных к руководителю	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1	Руководители, специалист по управлению персоналом

стоящую должность			
Высокий уровень конфликтности при женском руководстве	Отношение руководителя к подчиненным	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; обучение руководителя по программам совершенствования управленческих компетенций	Руководители, специалист по управлению персоналом
Плохая информированность руководства о проблемах работников	Информационная политика	Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций;	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета
Отсутствие служебно-производственной перспективы и незнание карьерного роста	Карьерный рост	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций;	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета
Отсутствие потребности в обучении	Общее виденье	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций; разработка Формы для экспертной оценки уровня профессиональной подготовки специалистов (выявление	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров

		потребности в обучении сотрудников)	
Отсутствие возможности самореализации, удовлетворении стремления к выполнению более сложной и ответственной работы	Карьерный рост	Разработка Корпоративного кодекса станции Полетаево-1; совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета
Недостаточное стимулирование профессионально-служебного роста	Карьерный рост, система мотивации	Совершенствование системы сбора и реализации мероприятий и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил организационных коммуникаций	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета
Привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности	Система мотивации	Доработка Положения о премировании работников станции; организация неформальных мероприятий	Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета

Данные мероприятия не претендуют на уникальность и полноту охвата возможных мероприятий. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

Проектные рекомендации разработаны на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов части сотрудников. Возможно, они не смогут решить все имеющиеся на предприятии проблемы. Но если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению дан-

ных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию культуры организации и ее использованию для дальнейшего повышения эффективности деятельности железнодорожной станции Полетаево-1.

### **Характеристика проектных предложений по совершенствованию организационной культуры станции Полетаево-1**

Организационная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается корпоративный кодекс организации. В данном кодексе объединены как общечеловеческие ценности: принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и корпоративные ценности, а именно лидерство, компетентность, качество, клиентоориентированность, корпоративность. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с корпоративной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

В нашем представлении корпоративный кодекс должен регулировать этические нормы и принципы взаимодействия внутри компании и за ее пределами (с внутренними и внешними клиентами Компании), правила и каналы информационного обмена во внутренней и внешней среде организации, утверждать организационную миссию и ценности в соответствии с общекорпоративными.

В связи с выявленной проблемой несоответствия представлений работников и руководителя относительно желаемой корпоративной культуры в компании, при разработке корпоративного кодекса в качестве базовых использованы ценности рыночной и бюрократического типа культур. Рыночная ориентация на сегодняшний день является основным ориентиром в деятельности ОАО «РЖД». В Стратегии совершенствования железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года в качестве принципа ее реализации отмечается рыночный механизм саморегулирования деятельности Компании. Вместе с тем бюрократический тип культуры, является наи-

более понятным и традиционным на организациях ж/д транспорта, позволяющий обеспечивать формализацию и структурирование деятельности Компании, ее стабильность и долгосрочную предсказуемость получаемых результатов.

## **Проект Корпоративного кодекса станции Полетаево-1**

### **1. Общие положения**

1.1. Корпоративный кодекс станции Полетаево-1 (далее – Кодекс) представляет собой свод основных морально-этических и деловых норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники станции Полетаево-1 (далее – Станции).

Цель Кодекса – закрепить принятые в организации единые нормы и ключевые принципы деятельности и поведения сотрудников, направленные на достижение высокого качества профессиональной деятельности путем установления этических норм отношений как внутри организации, так и в отношении с внешней средой.

1.2. Настоящий Кодекс разработан на основе общепризнанных принципов и норм трудового права, законодательства Российской Федерации и правил делового поведения.

Нормы служебной и профессиональной этики, правила поведения, а также требования, предъявляемые к внешнему виду и содержанию рабочих мест сотрудников, регламентированы положениями настоящего Кодекса, а также внутренними нормативными документами Станции.

Принципы, используемые в Кодексе:

- объективность декларируемых организационных ценностей, их соответствие общекорпоративным ценностям и стандартам ОАО «РЖД»; приверженность сотрудников этим ценностям во всех сферах деятельности и взаимоотношениях;
- непрерывность и преемственность процесса совершенствования корпоративной культуры с сохранением традиций;

- верность традициям, сплоченный и лояльный коллектив высококвалифицированных сотрудников;
- понимание и поддержка корпоративной культуры сотрудниками всех уровней при ключевой роли руководства Станции;
- системный характер мероприятий, направленных на укрепление корпоративного духа, развитие лидерства и профессионализма.

1.3. Этические нормы, используемые в организации, - это сложившаяся система норм поведения и обычаев, формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников организационных отношений.

Корпоративное поведение основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствует эффективной деятельности Станции.

Настоящий Кодекс представляет инструмент формирования корпоративной культуры.

## 2. Миссия Станции.

Базовой ценностью (миссией) является удовлетворение рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг.

Цель Компании - повышение уровня безопасности движения на основе систематизированного и последовательного анализа и оценки деятельности станции.

Девиз: «Это Вы можете». Базовым смыслом девиза выступает не только присущее человеку умение, но постоянное стремление к обучению, к развитию своих способностей.

Миссия задает параметры по уровню подготовки и количеству персонала для обеспечения безаварийной работы, а также порядок мотивации персонала за обеспечение безаварийной работы.

## 3. Корпоративные ценности Станции.

Лидерство - наши достижения основываются на лидерстве руководителей как платформе для преобразований и улучшений. Компания приветствует лидерство руководителей разных уровней. Каждый работник имеет воз-

возможность проявить свои лидерские качества. Роль лидера – создать видение будущего, вдохновить сотрудников, объединить в команду, повести за собой, наделить их полномочиями. Роль лидера заключается и в том, чтобы создать атмосферу, условия, благоприятную среду для выращивания последователей, новых лидеров.

Компетентность – наши сотрудники соответствуют требованиям профессии, обладают необходимыми знаниями и опытом, позволяющими успешно достигать намеченных целей.

Качество - качество услуг и уровень обслуживания являются существенными факторами для достижения успеха. Повышение уровня обслуживания внешних и внутренних клиентов — основная забота всего коллектива Станции.

Клиентоориентированность – эффективное удовлетворение потребностей наших клиентов основано на принципах доступности, вежливости, ответственности и скорости обслуживания.

Корпоративность – совместное развитие Станции в рамках ОАО «РЖД», принятие и ориентация на решение общеорганизационных задач на основе организационных ценностей, к которым относятся:

- открытые и добросовестные отношения с органами власти, юридическими и физическими лицами;
- ясные и взаимовыгодные отношения с клиентами и партнерами;
- финансовая прозрачность деятельности;
- развитие на принципе социальной ответственности;
- обеспечение высокого качества оказываемых услуг и соответствие их мировым стандартам;
- постоянный поиск путей повышения конкурентоспособности и эффективности оказываемых услуг;
- уважительное и бережное отношение к человеку;
- приверженность современным мировым стандартам корпоративного управления;

- непрерывное развитие и совершенствование организации, неотделимое от профессионального роста ее сотрудников.

#### 4. Общие принципы корпоративного управления

4.1. Под корпоративным управлением понимается общее руководство деятельностью Станции, осуществляемое начальником станции. Начальник назначается на должность начальником Южно-Уральской железной дороги и руководствуется в своей профессиональной деятельности «Положением о железнодорожной станции».

4.2. Корпоративное управление Станцией основывается на уважении прав и законных интересов всех сотрудников организации и направлено на достижение роста эффективности деятельности Станции, в том числе роста объемных и финансовых показателей, создание рабочих мест. Принципы корпоративного управления, отраженные в настоящей главе, направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением Станцией.

4.3. Основными направлениями корпоративного управления на Станции являются:

- реализация мероприятий, утвержденных Стратегией совершенствования ж/д транспорта в Российской Федерации до 2030 года;

- предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникать между руководителями Станции, работниками, внешними и внутренними клиентами организации;

- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов профессиональной этики;

- осуществление руководителями высшего и среднего звена управления разумного, добросовестного и эффективного руководства текущей деятельностью коллектива Станции;

- своевременное предоставление полной и достоверной информации о Станции, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, существенных событиях, структуре собственности и управления в це-

лях обеспечения возможности принятия обоснованных решений Управлением Южно-Уральской железной дороги;

- разработка и реализация мероприятий по привлечению и удержанию клиентов, осуществляющих грузоперевозки, на взаимовыгодных условиях.

4.4. При наличии каких-либо разногласий в вопросах взаимодействия между собой должностные лица руководствуются следующими принципами:

- принцип паритета: любые действия должностных лиц должны быть направлены как на исполнение стратегии ОАО «РЖД», так и на достижение запланированных финансовых, объемных и качественных результатов, на соблюдение стандартов корпоративного управления;

- принцип субординации: распоряжения и указания непосредственного начальника должностного лица обладают безусловным приоритетом при условии, что они выданы с соблюдением стандартов корпоративного управления и в рамках полномочий согласно должностной инструкции;

- принцип единовластия: решения ОАО «РЖД», приказы, распоряжения и указания Начальника Южно-Уральской ж/д, решения Начальника станции являются обязательными к исполнению всеми должностными лицами без исключения.

## 5. Корпоративная этика Станции.

### 5.1 Принципы корпоративной этики сотрудников Станции:

- высокая лояльность - действовать преданно и честно, исключив возможность высказываний негативного характера, касающихся деятельности Станции, его руководства, сотрудников, внутренней организации труда, предлагаемых продуктов и услуг;

- профессиональный рост - повышать уровень квалификации, самостоятельно изучать нормативные акты ОАО «РЖД», предоставлять всем заинтересованным сторонам только достоверную информацию;

- планирование работы, координация действий с коллегами своего подразделения;

- немедленное устранение причин и условий, которые затрудняют или препятствуют выполнению возложенных на сотрудника должностных обязанностей;

- исключение действий, влекущих за собой причинение ущерба Станции, его имуществу и финансам;

- обращение к коллегам по работе в вежливой форме, недопущение поведения, способного нанести ущерб репутации Станции;

- сохранение коммерческой тайны.

5.2. Основные положения профессиональной этики во взаимоотношениях сотрудников Станции с клиентами.

Сотрудник обязан:

- предложить помощь и консультирование;

- осознавать важность соответствия своего внешнего вида и поведения, формирующего представление клиента об организации;

- предоставлять клиенту как можно более полную информацию об организации и услугах, быть внимательными к потребностям клиента, стараться предложить те услуги, которые могут его заинтересовать;

- максимально удовлетворять запросы клиента;

- проявлять при общении с клиентом доброжелательность и вежливость, а при возникновении конфликтных ситуаций - корректность и терпимость, принимая все меры для урегулирования ситуации всеми возможными способами и недопущения совершенствования конфликта;

- ссылаться при проявлении клиентом настойчивости на законодательство Российской Федерации в первую очередь, и на политику ОАО «РЖД» в данном вопросе;

- устанавливать длительные партнерские взаимоотношения с клиентом;

- для клиентов сотрудники станции выступают единой командой с едиными принципами;

- гарантировать клиенту сохранность конфиденциальной информации.

5.3. Взаимодействие с конкурентами

В отношениях с конкурентами необходимо исходить из понимания того, что здоровая экономическая конкуренция способствует более справедливому распределению товаров и услуг и повышению благосостояния государства и населения. Организация уважает физические и интеллектуальные права на собственность конкурентов, избегает применения незаконных методов воздействия на них, нечестными, нелегальными или неэтичными средствами.

Станция принимает на себя следующие обязательства:

- способствовать такому конкурентному поведению, которое выгодно в социальном и экологическом плане и при котором демонстрируется взаимное уважение между конкурентами;

- соблюдать правила честной конкурентной борьбы с другими профессиональными участниками рынка.

5.4. Правила общения между сотрудниками:

В организации приветствуется открытый, доброжелательный климат общения между сотрудниками, основными признаками которого являются:

- конструктивность: в фокусе внимания решение проблем, а не трудности их решения;

- равенство: ценится участие в процессе неслужебного общения всех сотрудников, независимо от их роли и должности;

- обратная связь: предоставление обратной связи рассматривается как существенное условие поддержания здоровых рабочих отношений и высокого уровня производительности;

- бесконфликтность: не допускается конфликтное поведение между сотрудниками;

- приветливость: обязательно здороваться и прощаться с другими сотрудниками при встрече.

- ценность командной работы: умение находить взаимовыгодные решения, согласовывать цели и имеющиеся ресурсы, объединять усилия для выполнения организационных задач.

Сотрудникам запрещается:

- ненормативная лексика (любые словесные выражения оскорбительного характера) и курение в неустановленных местах;
- неоправданно громкие разговоры, мешающие окружающим;
- вынос за пределы станции имущества, принадлежащего станции;
- самовольная установка любых программных продуктов на компьютеры станции;
- любые другие действия, наносящие ущерб организации и людям в ней работающим.

#### 5.4. Взаимоотношения руководителей и подчиненных:

Руководитель:

- организует работу подчиненных, с учетом их должности / профессии, знаний, специальности и квалификации, своевременно определяет основные задачи и обеспечивает загрузку на протяжении всего рабочего дня;
  - развивает у подчиненных чувство сопричастности к достижению высоких результатов, создавая коллектив единомышленников, нацеленный на достижение поставленных стратегических задач;
  - поддерживает и поощряет инициативность, изобретательность как при выполнении обычных функций и обязанностей, так и при решении нестандартных заданий;
  - уважает личное достоинство подчиненного, и не позволяет себе яркой эмоциональной оценки его действий;
  - принимает соответствующие меры, если сотрудник не выполнил распоряжение, с целью обеспечения выполнения в дальнейшем всех распоряжений и заданий;
- осуществляет консультирование и поддержку сотрудников при выполнении задач, основываясь на знании сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей;
- обеспечивает создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.

6. Корпоративный стандарт коммуникаций регулирует правила информационного обмена между сотрудниками и руководителями Станции.

6.1. К основным принципам организационных коммуникаций относятся:

- создание единой информационной среды для сотрудников организации и членов их семей в целях формирования корпоративной культуры и поддержки инициатив ОАО «РЖД» и руководства Станции;

- формирование эффективных каналов передачи информации, обеспечивающих скорость, своевременность и объективность передаваемых сведений;

- важнейшими характеристиками внутриорганизационной коммуникации являются открытость, достоверность, прозрачность информации;

- доступность руководства для сотрудников организации.

6.2. В организации принята следующая система оповещения сотрудников:

- руководитель при получении информации через селекторные совещания, приглашает в студию специалистов по категории транслируемой информации, которые примут к сведению нововведения и примут меры по его исполнению, доведут до сотрудников в виде разработанных инструкций, правил или доведут на селекторном совещании;

- руководитель при получении телеграфных указаний, ставит резолюцию на указании с отметкой специалиста, кому адресовать и с пометкой «разработать документ», «довести до сведения на планерном совещании», «внести изменения» и т.п.;

- руководитель полученную информацию на совещаниях в Челябинском отделении или Управлении ОАО «РЖД» доводит сотрудникам на планерных совещаниях, собраниях и технических занятиях.

- для повышения эффективности обратной связи от сотрудников к руководителям компании в системе Intranet предусмотрена тема форума «Актуальные вопросы сотрудников». В систему может войти любой работник

Станции и оставить анонимный, конфиденциальный или открытый вопрос любому руководителю Станции или Отделения. В зависимости от категории вопроса, модератор публикует ответы руководителя еженедельно.

Запрещаются для опубликования вопросы, касающиеся конфиденциальных сведений, содержащие ненормативную лексику и оскорбительные высказывания.

6.3. Наряду с формальной, в организации формируется система неформальных коммуникаций. К профессиональным праздникам, отмечаемым сотрудниками организации относятся: День Железнодорожника, юбилей станции Полетаево-1. В бюджете профсоюзного комитета закладываются средства на организацию празднования, покупку подарков и призов.

Также в число неформальных мероприятий, проводимых на станции, входят: торжественное поздравление сотрудника с юбилеем, чествование ветеранов с проведением чаепития и концерта; поощрение сотрудников, проработавших в компании не менее 10 лет на собраниях и планерных совещаниях.

В качестве Приложения к корпоративному кодексу прилагается оформленная историческая справка, отражающая этапы формирования станции, перечисляющая героев станции, ветеранов Великой Отечественной войны, Почетных работников станции и всех руководителей, благодаря которым достигнуты определенные успехи (Приложение Д).

Текст настоящего Кодекса размещается на интернет-сайте Челябинского отделения Южно-Уральской ж/д и должен находиться у начальника Станции, председателя профсоюзного комитета, у специалиста по управлению персоналом Станции в виде отдельного издания.

Для совершенствования управленческих компетенций руководителей станции Полетаево-1 составлена

**Программа повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня», далее - Программа.**

Исходя из выявленных проблем, связанных с недостаточностью демократизма и коллегиальности в управлении, низкой объективностью текущей оценки работников со стороны руководителей, высоким уровнем конфликтности в управлении, подобрана тематика учебных курсов, направленная на развитие управленческих знаний, умений и навыков.

В Программу включены тренинговые занятия, в которых использованы новые методы обучения: ролевые игры – вовлечение участников в решение проблем на поведенческом уровне; кейсы – разбор практической ситуации; дискуссии; моделирование ситуаций.

Программа «Развитие управленческих компетенций» разработана с целью совершенствования управленческих и организационных компетенций. Программа рассчитана на 72 часа.

В программу включены новые методы обучения, нацеленные на усиление сплоченности членов команды, создание конструктивной эмоциональной атмосферы, развитие информационных и коммуникативных навыков эффективного общения, умение правильной постановки целей, делегирования полномочий, принятия решений.

**Учебный план программы курсов повышения квалификации начальников и зам.начальников станции представлен ниже**

- **Челябинский институт путей сообщения** – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский государственный университет путей сообщения».

**Тел./ф.:**

(351) 219-19-19 - автоинформатор.

(351) 219-07-07 - приемная комиссия.

(351) 219-07-71 - подготовительные курсы.

**Челябинский институт путей сообщения (ЧИПС УрГУПС)**, действующий на правах филиала Уральского государственного университета путей сообщения, создан на основании указания МПС от 24 июня 2017 года на

базе объединения Челябинского филиала Уральской государственной академии путей сообщения и присоединенного к нему Челябинского техникума железнодорожного транспорта.

### Форма Учебного плана

**Согласовано**

Заместитель начальника дороги по кадрам и социальным вопросам

Лемихов С.В.

**Утверждаю**

Начальник ЧИПС УрГУПС

Грищенко В.А.

#### **Учебный план**

#### **Развитие управленческих компетенций**

**Цель:** развитие знаний, умений и навыков в управлении коллективом станции

Категория слушателей: начальники и зам.начальников станций

Срок обучения: 72 часа

Режим занятий: 8 часов в день в течение 9 дней (час. в день)

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов, в том числе		Форма контроля
	Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4
1. Основные управленческие функции современного руководителя ж/д организации. Стили управления	4	6	зачет
2. Классическая триада управления «Постановка задач – делегирование - контроль». Оценка и обратная связь.	4	8	зачет
3. Деловые коммуникации руководителя	2	8	зачет
4. Природа конфликтов в организа-	4	6	зачет

ции. Тренинг совершенствования конфликтологической компетентности руководителей.			
5. Создание команды.	2	6	зачет
6. Внешняя и внутренняя мотивация сотрудников.	4	8	зачет
7. Неблагоприятные эмоциональные состояния руководителя. Методы практической коррекции стрессовых состояний руководителя.	4	6	зачет
Итого:	24	48	

Таким образом, в качестве мероприятий для совершенствования элементов корпоративной культуры мы предлагаем разработку Корпоративного кодекса станции Полетаево-1, с включением в него миссии и ценностей компании, этических правил взаимодействия внутри и за пределами организации, системы формальной и неформальной коммуникации сотрудников организации. В проекте описана программа обучения, направленная на развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего управленческого звена, позволяющая решить проблемы во взаимодействии сотрудников и руководителей компании, а также форму выявления потребностей в обучении персонала. В качестве рекомендации также выступает доработка одного пункта в Положении о премировании работников станции Полетаево-1.

### **2.3. Экономическая оценка и социальная эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры**

Определим экономическую эффективность мероприятий по формированию организационной культуры на станции Полетаево-1.

Снижение уровня текучести кадров приведет к росту производительности труда в результате отсутствия простоев производственного оборудования по причине неполной загрузки производственных мощностей. В результате

снижения уровня текучести кадров планируется повысить производительность труда работников станции Полетаево-1 до 2017 тыс. руб. /чел. Определим рост производительности труда в относительном выражении по сравнению с 2013 годом:

$$\Delta ПТ = (2017 \text{ тыс. руб./чел.} - 1850 \text{ тыс. руб. /чел.}) / 1850 \text{ тыс. руб. /чел.} = 8\%.$$

Таким образом, в результате совершенствования организационной культуры станции Полетаево-1 планируется повышение производительности труда на 8%.

На основании рассчитанных данных оценим среднегодовой эффект, причиняемый предприятию текучестью кадров:

$$Рч\ 2015 = \Delta ПТабс * ЧР, (3.1)$$

где ЧР - численность работников станции Полетаево-1 в 2013 году, а  $\Delta ПТабс$  - изменение производительности труда в абсолютном выражении.

$$Рч\ 2015 = 7 \text{ чел.} * (2017 \text{ тыс. руб. /чел.} - 1850 \text{ тыс. руб. /чел.}) = 1050 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате текучести кадров станция Полетаево-1 теряет 1,05 млн. руб. выручки от реализации.

Снижение текучести кадров и повышение в результате этого производительности труда позволит увеличить уровень выручки от реализации на 1050 тыс. руб.

Подводя итоги, отметим, что в условиях ограничения организации в использовании средств материального стимулирования сотрудников повышение уровня организационной культуры крайне важно рассматривать как фактор сокращения текучести кадров, а, следовательно, фактор повышения эффективности управления персоналом.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования организационной культуры используется следующий подход: вначале варианты решений разрабатываются и рассматри-

ваются с позиции социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально - эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

Так же от внедрения разработанных мероприятий повысится уровень лояльности сотрудников организации и удовлетворенность трудом, в связи с чем, ожидается снижение текучести кадров на 2%.

Далее произведем расчет экономической эффективности проектных мероприятий за счет снижения текучести рабочей силы.

Необходимо рассчитать экономические результаты от реализации проектных мероприятий по совершенствованию организационной культуры, которые позволят снизить текучесть кадров на 2 % (с 7% до 5 %).

Экономические результаты от реализации проектных мероприятий рассчитываем по формуле.

$$E_c = \sum_{i=1}^n P_{T_i} (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (3.2)$$

где

$n$

$\sum_{i=1}^n P_{T_i}$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$P_{T1}$  - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

$P_{T2}$  - ущерб от недополучения продукции от новичков;

$P_{T3}$  - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$P_{T4}$  - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$P_{Tn}$  - другие расходы связанные с текучестью;

$K_{T2}$  - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

КТ1 – фактический процент текучести рабочей силы, в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n - количество видов ущерба.

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров произведем расчет затрат на обучение новичков РТ3; дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников РТ4; работы связанные с поиском новых сотрудников РТ5.

На начало 2015 г. численность персонала среднего звена в организации составила 7 человек. На 01.01.2017 г. планировалось увеличить штат до 10 чел. Учитывая, что текучесть кадров равна 7 %, фактически требуется набрать не 3 человека, а на 1 человека больше, т.е. 4 чел. Но этого 1 человека необходимо уволить, найти новых сотрудников, принять и обучить их.

Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников, РТ4

Среднегодовая заработная плата рабочего станции составляет 8500 р.

Годовой фонд рабочего времени 2017 ч, средняя годовая стоимость одного часа работы мастера 51,17 р. Нормы времени на оформление документов на увольнение и прием на предприятии – 0,8 и 0,55 ч соответственно, что суммарно составит – 1,35 ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием чел., РТ4 составят:

$51,17 \text{ р.} \times 1,35 \times 1 = 69,08 \text{ р.}$

Расчет расходов, связанных с подбором новых сотрудников, РТ5

В среднем за год предприятие тратит на размещение информации в СМИ для поиска новых сотрудников 1000 р. Тогда на каждого принятого работника (4 ч) приходится 250 р., т.е. на всех вновь принятых сотрудников (1 ч) – 250 р.

Временные затраты менеджера по подбору персонала на подбор 1 чел. составляют - 150 мин (2,5 ч).

Среднегодовая заработная плата менеджера по подбору персонала составляет 8000 р. Годовой фонд рабочего времени 2017 ч, средняя годовая стоимость одного часа р.

Таким образом, затраты по подбору 1 чел (за исключением затрат на рекламу) составят:

$$48,17 \times 2,5 \times 1 = 120,43 \text{ р.}$$

С учетом затрат на рекламу годовые затраты на подбор 1 чел., РТ5 составят:

$$250 + 120,43 = 370,43 \text{ р.}$$

Расчет расходов, связанных с обучением новичков, РТ3

Затраты на обучение рассчитаем исходя из курса обучения (72 часа-9 раб. дней) и заработной платы педагога – инструктора (18000 р. с начислениями). Таким образом, РТ3 =  $18000/22*9=7363,64$ р.

Суммируя расчетные показатели получаем среднегодовой ущерб от текучести кадров

$$P_t = P_{T3} + P_{T4} + P_{T5} = 7363,64 + 69,08 + 370,43 = 7803,15 \text{ р.}$$

Далее рассчитаем экономию за счет снижения текучести рабочей силы по формуле:

$$ЭС = 7803,15 \text{ р.} \times (1 - 5\% / 7\%) = 2229,47 \text{ р.}$$

Таким образом, от снижения текучести кадров мы получим годовой эффект равный 2229,47 руб.

Итак, основные и главные причины ухода персонала следующие:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- несправедливая структура оплаты;
- нестабильные заработки;
- продолжительные или неудобные часы работы;
- плохие условия труда;
- деспотичное или неприятное руководство;
- проблемы с проездом до места работы;

- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, совершенствования опыта, карьерного роста;
- работа, в которой нет особой нужды;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- изменяющийся имидж организации;
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений (в первую очередь связанных с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта).

Управление текучестью кадров на уровне организации, отрасли заключается прежде всего в сведении к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения.

В зависимости от характера причин текучести мероприятия по содержанию могут быть такими:

техничко-экономическими (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);

организационными (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т.д.);

воспитательными (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);

социально-психологическими (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);

культурно-бытовыми (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т.д.).

## **Выводы по второй главе**

В данной работе мы попытаемся предложить возможные варианты решения основных проблем.

**Цель данного проекта** – предложить мероприятия, способствующие развитию и совершенствованию организационной культуры на станции Поклетаево-1.

Из сформулированных целей вытекают следующие **задачи**:

- сформулировать миссию организации
- определить основные нормы, цель и ценности сотрудников, соответствующие миссии компании;
- ввести новые обычаи и ритуалы;
- разработать критерии взаимосвязи обучения и вознаграждения;
- разработать программу повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена.

Срок реализации проекта 2016-2017 год.

В ходе определения экономической оценки и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры мы выявили следующие результаты:

- рост производительности труда в относительном выражении по сравнению с 2015 годом составил 8%;
- снижение текучесть кадров на 2 % (с 7% до 5 %);
- снижение текучести кадров и повышение в результате этого производительности труда позволит увеличить уровень выручки от реализации на 1050 тыс. руб.
- затраты на обучение рассчитаем исходя из курса обучения (72 часа-9 раб. дней) и заработной платы педагога – инструктора (18000 р. с начислениями). Таким образом,  $PT3 = 18000/22*9=7363,64р.$ ;

Таким образом, мы получим годовой эффект равный 2229,47 руб.

## **Заключение**

В процессе выполнения квалификационной работы мы ознакомились с организационной культурой как с нормативным регулятором и практической деятельностью на предприятии; ее формированием и реализацией и методами ее поддержания. Итак, организационная культура трактуется как система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив совершенствования [16].

Также мы проанализировали на основе исследования основных нормативных документов, существующие на станции на предмет наличия и содержания основных норм корпоративной культуры и провели опрос работников станции, на основании которого мы видим, что для поддержания организационной культуры на станции не разработаны Корпоративный кодекс, миссия, правила поведения и принципы станции, определяющие ее отношение к работникам организации и внешним клиентам. Руководители и работники по-разному оценивают настоящую и предпочтительную организационную культуру организации. Кроме того, следует особо выделить несогласованные оценки руководителя и работников целей деятельности компании и критериев успеха.

Комплексная оценка уровня организационной культуры позволила нам выбрать направления изменений в существующей культуре, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений в организационной культуре. В качестве мероприятий для совершенствования элементов корпоративной культуры мы предлагаем разработку Корпоративного кодекса станции Полетаево-1, с включением в него миссии и ценностей компании, этических правил взаимодействия внутри и за пределами организации, системы формальной и неформальной коммуникации сотрудников орга-

низации. В проекте описана программа обучения, направленная на развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего управленческого звена, позволяющая решить проблемы во взаимодействии сотрудников и руководителей компании, а также форма выявления потребностей в обучении персонала. В качестве рекомендации также выступает доработка одного пункта в Положении о премировании работников станции Полетаево-1.

Данные мероприятия не претендуют на уникальность и полноту охвата возможных мероприятий. При этом необходимо отметить, что они направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

## Глоссарий

**Авторитарный стиль** - такая система общения и взаимодействия с членами коллектива, которая устанавливается, когда руководитель сосредотачивает в своих руках всю полноту власти, устраняя подчиненных от участия в решении важнейших задач совместной деятельности, подавляя или не используя инициативу и воздействуя на них преимущественно методами принуждения.

**Влияние** - асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на других.

**Делегирование полномочий** - передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

**Демократический стиль руководства** - такая система общения и взаимодействия руководителя с членами коллектива, которая предполагает его непосредственную ответственность перед коллективом за принимаемые решения и, которая немыслима без совершенствования инициативы подчиненных и опоры на нее, а также использования методов убеждения

**Команда** - группа людей [как правило небольшая], которая выполняет определенную задачу и, в которой проявляется синергетический эффект.

**Либеральный стиль** - опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

**Лидерство** - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

**Менеджер** - индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

**Организация** - инструмент решения общественных задач.

**Организационная структура** - внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие частей единого целого.

**Стиль руководства** - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

## Список использованных источников

1. Коллективный договор Южно-Уральской железной дороги ОАО «РЖД» дороги на 2015-2013 года от 11.01.2015.
3. Положение о премировании работников железнодорожной станции Полетаево-1 от 19.12.2017г.
2. Положение о молодом специалисте. Распоряжение ОАО «РЖД» от 23.12.2015 № 1295.
3. Положение о профессиональном обучении работников ОАО «РЖД» . Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.03. 2013 № 193 Н.
4. Положение о наставничестве от 23.12.2015 № 1295.
5. Положение о железнодорожной станции. Распоряжение ОАО «РЖД» от 29.12.2013 № ВМ № 12182.
6. Путеводитель молодого специалиста: ОАО «РЖД» газета «Гудок» М.: 2015-151с.
7. Правила внутреннего распорядка железнодорожной станции Полетаево-1 от 28. 10. 2017.
8. Стратегия Совершенствования ж.д. транспорта в Российской Федерации от 17.06.2015 № 877-р.
9. Трудовые договора работников железнодорожной станции Полетаево-1, Челябинск.
10. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД» от 27.05.2017 № 1105р.
11. Бурносова Н.М. Шаталовой Н.И., Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред.– М.: Юнити 2017. – 381с.
12. Вахинский О.С. Менеджмент: Учебное пособие, 2014. – 126 с.
13. Гневко В.А., Яковлев И.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. Санкт- Петербург 2017.-132с.
14. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320с.
15. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д.: Феникс.2017.-352с.

16. Колпаков В.М. Управление развитием персонала. – Киев: МАУП, 2013.-258с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие.-М.: ИНФА-М, 2013.- 85с.
- Комаров Е.И. Культура управления: измерение и изменение. УП, №3, 2017г.-72с.
- Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС, 2017. -409 с.
- Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. - 2013.– № 2. – С.95.
21. Короткова Э.М. Организационное поведение.-Тюмень, 2017.-186с.
- Маркетинг и культура предпринимательства. Тезисы Международной конференции. Т.1,2. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017-112с.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Управление персоналом, 2015.-184с.
24. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: Учебное пособие.-М.: Дело, 2017.-98с.
25. Роббинз С. Основы организации поведения. –М.: Вильямс, 2013.-320с.
26. Румянцева З.П. Менеджмент организации. -М. ИНФРА. 2017.-207с.
27. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2017.-178с.
28. Семенов Ю.Г., Организационная культура: Учебное пособие.-М: Университетская книга; Логос, 2013- 256с.
- 29.Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2017.- 352 с.
30. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М. 2017.- 223с.
31. Стеклова О. Е.Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2017.-167с.
32. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие.- 2-е издание., перераб. И доп. – М.:ИНФА-М, 2014.- 624 с.

33. Самарцева О.К. Организационная культура организации [http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\\_personal.php](http://ipmconsult.ru/conferences/doclad_personal.php).
34. Томилов В. Проблемы теории и практики управления, «Формирование организационной культуры экономических систем», №1, 2017.-112с.
35. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП-Холдинг, 2017.-217с.
36. Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и Социологические аспекты.- М.2017.-224с.
37. Хедоури М.А. Основы менеджмента. - М. Дело. 2017.-158с.
38. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации.- М. 2017.-201с.
39. ЮКОС: кадровая политика.<http://www.yukos.ru/responsibility/culture/>.
43. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Полетаево-1 за 2014 год: Отчет. – Челябинск, 2015. – 85 с.
44. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Полетаево-1 за 2015 год: Отчет. – Челябинск, 2017. – 87 с.
45. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Полетаево-1 за 2017 год: Отчет. – Челябинск, 2013. – 89 с.

## Приложение 1

### Динамика показателей плана по труду по перевозкам за 2014 - 2017 годы

Наименование показателей	Фактически 2015 год	2014 год				2015 год				2016 год				2017 год				Темп роста за 5 лет, проц. · «+» «рост», «-» «снижение»
		Величина		Процент выполнения		Величина		Процент выполнения		Величина		Процент выполнения		Величина		Процент выполнения		
		план	факт	к плану	к 2015 году	план	факт	к плану	к 2013 году	план	факт	к плану	к 2014 году	план	факт	к плану	к 2015 году	
Общая переработка грузов, тыс.ч	2179	2195	2132	97	98	2146	1952	91	92	2019	2372	118	122	2291	2182	95	92	0,1
Численность, чел	83	77	80	104	96	75	74	99	93	72	72	100	97	72	72	100	100	13,3
Производительность труда, т/чел.	26257	28506	2664	93	101	28613	26383	92	99	28042	32950	118	125	31819	30309	95	92	15,4
Фонд оплаты труда, т.руб.	8516	9344	9742	104	114	10096	10341	102	106	12569	13411	107	130	16037	16463	103	123	93,3
Среднемесячная заработная плата, р.	8550	10113	10148	1010	119	11218	11646	104	115	14547	15522	107	133	18561	19054	103	123	122,9

### Анкета оценки организационной культуры

Оцените нынешний характер организации в колонке «Теперь», второй шаг Вам предлагаются те же вопросы в колонке «Предпочтительно», но отвечать на них следует исходя из своего видения организации по истечении пяти лет. Другими словами, попытайтесь представить себе, как должна выглядеть организационная культура вашей организации, чтобы компания стала еще более совершенной, смогла добиться того, на что вы рассчитываете, сделалась неподрожжаемым примером по каким-то производственным показателям, вырвалась за средний по индустрии уровень, одержала верх в конкуренции. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию. (Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает вашу организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива D едва ли вообще свойственна вашей организации, то дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.)

	Теперь	Предпочтительно
1 Важнейшие характеристики	3	4
12		
А Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье; люди имеют много общего		
В Организация очень динамична и проникнута предпринимательством; люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
С Организация ориентирована на результат, на выполнение задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели		
D Организация жестко структурирована и строго контролируется; действие людей определяются правилами, инструкциям, процедурами		
Всего	100%	100%
2 Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Предпочтительно
А Является примером мониторинга, стремления помочь и научить		
В Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску		
С Является примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат		
D Служит примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности		
Всего	100%	100%
3 Управление наемными работниками	Теперь	Предпочтительно

А	Поощрение командной работы, единодушие и участие в принятии решений		
В	Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентноспособности, поощрение достижений		
Д	Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях		
	Всего	100%	100%
4	Связующая сущность организации	Теперь	Предпочтительно
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
В	Организация связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении задач. Общепринятые темы для обсуждения- агрессивность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации		
	Всего	100%	100%
5	Стратегические цели	Теперь	Предпочтительно
А	Гуманное развитие, высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Обретение новых ресурсов, решение новых проблем, апробация нового		
С	Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил		
Д	Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций		
	Всего	100%	100%
6	Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
А	Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях		
В	Обладание уникальной или новейшей продукцией, лидерство, новаторство		
С	Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций		
Д	Рентабельность, плавные планы-графики, низкие производственные затраты		
	Всего	100%	100%

### Анкета организационной культуры

Вашему вниманию предлагается анкета, посвященная диагностике и анализу уровня управленческой культуры Вашего организации (организации). Вам необходимо прочитать вопрос, выбрать наиболее подходящий для Вас вариант ответа и обвести его кружком. Анкета анонимна, все результаты будут использованы только в обобщенном виде.

1. Согласны ли вы с тем, что в вашей организации цели и задачи устанавливаются «сверху», без предварительного обсуждения с работниками?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен. (15)

Скорее согласен. (33) 04. Полностью не согласен.

2. В какой мере цели и задачи формируются коллегиально, с учетом мнения работников?

В полной мере.

Скорее с учетом мнения работников. (15)

Скорее без учета мнения работников.(33)

Никак не учитывая мнения работников.

3. Не кажется ли вам, что цели, обсуждающиеся коллегиально, мало влияют на деятельность коллектива?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(39)

Скорее согласен. 04. Полностью не согласен.(9)

4. Всегда ли руководство вашего коллектива ясно и доходчиво излагает цели, добивается их понимания работниками?

Всегда.(7) 03. Редко.(9)

Часто.(32) 04. Никогда.

5. Всегда ли указы и распоряжения вышестоящего руководства ясны и применимы на практике?

Да.(39)

2. Нет.(9)

6. Что, на Ваш взгляд, превалирует в системе управления?

Краткосрочные задания и поручения.

Долговременные цели и задачи.(25)

И то и другое в равной степени.(23)

Нет четкого представления о целях у работников.

Другое (напишите)

7. Базируются ли выдвигаемые цели на обоснованных прогнозах с учетом комплекса внешних и внутренних факторов?

Всегда. 03. Редко.(48)

Часто. 04. Никогда.

8. Часто ли пересматриваются цели и задачи организации без видимой на то причины?

Всегда. 03. Редко.(13)

Часто. 04. Никогда.(35)

9. Считаете ли вы, что работа в вашем коллективе ведется по плану, существует активное противодействие «текучке»??

Всегда. 03. Редко.(11)

Часто.(37) 04. Никогда.

10. Учитываются ли реальные возможности вашего коллектива при составлении планов?

Да, учитываются. 03. Учитываются редко.(11)

Учитываются часто. 04. Не учитываются.(37)

11. Выполнимы ли предлагаемые планы?

Выполнимы всегда. 03. Скорее не выполнимы.(35)

Скорее выполнимы.(13) 04. Практически не выполнимы.

12. Вы чувствуете, что у вас не хватает времени и сил, чтобы выполнить все поставленные перед вами задания?

Да.(35)

Нет.(13)

13. Способствуют ли принятые планы, цели и задачи развитию производственных и творческих возможностей вашего коллектива, требуют ли инициативы и самоотдачи работников?

Способствуют в полной мере. 03. Скорее не способствуют.

Скорее способствуют.(48) 04. Практически не способствуют.

14. Какой стиль работы в большей степени соответствует вашему коллективу?

Семь раз отмерь, потом отрежь (глубокий анализ поставленных задач и возможных путей их решения).(48)

Работать надо быстро, а если что-то не так, потом переделаем.

15. Согласны ли вы с тем, что достижение целей вашего коллектива способствует реализации ваших личных целей и жизненных планов?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(33)

2. Скорее согласен.(15) 04. Полностью не согласен.

16. Не кажется ли Вам, что цели и задачи выдвигаются формально, для имитации деловой активности?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(32)

Скорее согласен.(16) 04. Полностью не согласен.

17. Бывали ли в вашем подразделении случаи, когда результаты выполнения полученного от руководства задания оказывались невостребованными?

Всегда. 03. Редко.(17)

Часто. 04. Никогда.(31)

18. Сопровождаются ли, по вашим наблюдениям, процедуры принятия планов и проектов атмосферой конфликтности и напряженности?

Всегда. 03. Редко.(48)

Часто. 04. Никогда.

19. Соответствует ли в целом организационная структура вашего коллектива выполняемым функциям, целям и задачам?

Полностью соответствует.(15) 03. Скорее не соответствует.

Скорее соответствует.(33) 04. Полностью не соответствует.

20. Что составляет основу организационного взаимодействия вашего коллектива? (Допустим выбор нескольких вариантов ответа.)

Устав трудового коллектива.

Структура управления.

Четкая регламентация прав и обязанностей сотрудников.(48)

Строгое выполнение должностных инструкций.(48)

Беспрекословное подчинение приказам и распоряжениям вышестоящего руководства.(35)

Систематический контроль.

7 Четкость управленческих распоряжений и приказов.(14)

Гибкая и осмысленная координация деятельности.(21)

Дружеские контакты.

Другое (напишите)

21. Зависит ли координация работ от характера производственных заданий?

Всегда. 03. Редко.

Часто.(48) 04. Никогда.

22. Каким образом осуществляется координация действий подчиненных со стороны руководства вашей организации? (Допустим выбор нескольких вариантов ответа.)

Непосредственно сверху, минуя промежуточные управленческие инстанции.

Через цепь команд и приказов.

На основе сложившейся системы положений и инструкций.(45)

Путем самокоординирования с учетом поставленной задачи.

На основе согласованных долгосрочных планов.(32)

6. Как иначе? (напишите)

23. В какой мере осуществляется координация?

В полной мере.(48)

Сводится к минимуму.

Никак не осуществляется.

24. Способна ли существующая на предприятии организация и координация максимизировать эффект сотрудничества?

Способна в полной мере. 03. Скорее не способна.

Скорее способна.(48) 04. Не способна.

25. Согласны ли вы с тем, что ваше руководство оказывает решающее и позитивное воздействие на координацию усилий в вашем коллективе?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(9)

Скорее согласен.(39) 04. Полностью не согласен.

26. Бывают ли случаи, когда противоречивые команды и приказы, поступающие от вышестоящих инстанций, мешают скоординированности действий коллектива?

Всегда. 03. Редко.(33)

Часто. 04. Никогда.(15)

27. Считаете ли вы, что схема организации делового взаимодействия в вашем коллективе оптимальна?

01. Да.(48) 02. Нет.

28. Часто ли вам приходится выполнять работу, не входящую в ваши должностные обязанности?

Постоянно. 03. Редко.(27)

Часто.(4) 04. Никогда.(17)

29. Согласны ли вы с тем, что основная причина низкой организованности вашего коллектива — неоправданно большое количество лиц, занятых в его системе управления?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(27)

Скорее согласен. 04. Полностью не согласен.(21)

30. Скоординированность действий вашего коллектива нарушается личными интересами и амбициями его членов?

Всегда. 03. Редко.(29)

Часто. 04. Никогда.(19)

31. Степень организованности вашего коллектива зависит от:

Воли руководства.(28)

Влияния отдельных членов коллектива.

Усилий всех членов коллектива.

Сложившейся системы традиций и норм поведения.(12)

Других факторов (укажите) МОТИВАЦИЯ-(7) .

32. Как вы оцениваете состояние трудовой дисциплины в вашем коллективе?

Отличное. 03. Удовлетворительное.

2. Хорошее.(48) 04. Плохое.

33. Какую роль в координации взаимодействия вашего коллектива играют обычаи, традиции, неписанные правила?

1. Чрезвычайно значимую роль. 03. Менее значимую.(29)

2. Достаточно значимую. (19) 04. Незначимую.

34. В вашем коллективе связь руководства с подчиненными носит односторонний характер и сводится в основном к сообщению того, что подчиненным необходимо знать и делать (прямая связь), мнения и сообщения подчиненных при этом (обратная связь), как правило, не учитываются?

Всегда. 03. Редко.(16)

Часто.(32) 04. Никогда.

35. Вникают ли члены вашего коллектива в суть распоряжений и указаний руководства?

Всегда.(38) 03. Редко.

Часто.(10) 04. Никогда.

36. Приходилось ли вам сталкиваться с тем, что важная деловая информация терялась, не доходя до назначения?

01. Да.(3) 02. Нет.(48)

37. Как вы оцениваете уровень информированности подчиненных, позволяющий им участвовать в анализе проблем коллектива и принятии управленческих решений?

Высокий уровень информированности.(12)

Средний уровень информированности.(32)

Низкий уровень информированности.(4)

38. Характерно ли для вашей организации свободное циркулирование деловой информации?

Между членами коллектива.(10)

от руководителей к подчиненным.(38)

от подчиненных к руководителям.

между руководителем и подчиненными.

между членами коллектива и внешней средой.

39. Из каких источников вы получаете актуальную для вас информацию о происходящем на предприятии?

Из собственных наблюдений.(5)

От коллег.

От руководства.(43)

От профсоюза.

Из СМИ.

На интернет-сайте организации.

Из других источников (укажите) .

40. Достаточно ли времени, на ваш взгляд, уделяется руководством для личного общения с членами вашего коллектива?

Уделяется достаточно.(5) 03. Не уделяется вообще.(8)

От случая к случаю.(35)

41. Всегда ли руководство выполняет данные им обещания?

01. Да.(21) 02. Нет.(27)

42. Не кажется ли вам, что попытка руководства изменить существующее положение вещей к лучшему сводится к пустым декларациям?

01. Да.(4) 02. Нет.(44)

43. Всегда ли оценки, даваемые вашим руководством, объективны (адекватны реальному положению дел)?

01. Да.(11) 02. Нет.(37)

44. Как часто обсуждаются актуальные проблемы вашего коллектива с руководством?

Ежедневно.(40) 03. Реже 1 раза в неделю.

2—3 раза в неделю.(8) 04. Реже 1 раза в месяц.

45. Актуальные проблемы коллектива обсуждаются глубоко и всесторонне?

01. Да.(17) 02. Нет.(31)

46—55. Каким образом обсуждаются актуальные проблемы вашего коллектива с руководством? (Дайте один ответ по строке.)

Формы обсуждения	Между членами руководства	Между руководством и коллективом	Между членами коллектива
46. Производственное собрание	01	02(48)	03
47. Селекторное совещание	01(48)	02	03
48. Оперативки	01	02(48)	03
49. Семинары-конференции	01(48)	02	03
50. Деловая игра	01	02(48)	03
51. «Мозговой штурм»	03	02(48)	03
52. Видеоконференция	01(48)	02	03
53. Интернет-конференция	01	02	03
54. Встреча один на один	01	02(48)	03
55. Неформальное обсуждение	01	02(25)	03(13)

56. Вы чувствуете, что теряете слишком много рабочего времени на деловые встречи и заседания?

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

57. В вашем коллективе подчиненные открыто говорят только то, что ожидает от них руководство, предпочитая выразить свое истинное мнение в неформальной обстановке?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(8)

Скорее согласен.(40) 04. Полностью не согласен.

58. В какой форме руководством выдаются рабочие задания?

Предполагается молчаливое согласие работника без пояснений со стороны руководства.

С подробным инструктажем работника со стороны руководителя.(41)

Совместное обсуждение с учетом мнения работника.(7)

59. В какой степени руководство вашего коллектива информировано о проблемах его членов?

Информировано в полной мере.

Достаточно информировано.(14)

Мало информировано.(34)

Совершенно не информировано.

60. Практикует ли ваше руководство сбор информации о коллективе и его членах из сплетен, опираясь на мнение доверенных лиц?

Всегда. 03. Редко.(35)

Часто.(4) 04. Никогда.(9)

61. Как, на ваш взгляд, воспринимают члены вашего коллектива приказы, распоряжения, указания, идущие от руководства?

Полностью доверяют.(43)

Доверяют с определенной настороженностью.(5)

С подозрением.

С большим недоверием.

62. Доверяет ли руководство вашего коллектива информации, получаемой от его членов?

Полностью доверяет. 03. Скорее не доверяет.(8)

Скорее доверяет.(40) 04. Полностью не доверяет.

63. Что, по вашему мнению, в наибольшей мере определяет трудовую активность ваших коллег? (Выберите 2—3 варианта ответа.)

Любовь к своему делу.

Эффективная система стимулирования труда.

Желание выслужиться перед руководством.

Привычка работать.(35)

Страх административного наказания.

Страх потерять работу.(36)

Что еще? (напишите)

64. Вы не пожалеете сил, чтобы внести свой вклад в успех вашего коллектива?

01. Да.(48) 02. Нет.

65. Считаете ли вы, что, работая в своей организации, вы многого сможете достичь?

01. Да.(10) 02. Нет.(38)

66. Знаете ли вы перспективы вашего служебного роста?

Да.(15)

Могу только предполагать.(7)

3. Нет.(26)

67. Считаете ли вы, что в вашей организации вы полностью реализуете свои способности?

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

68. Хотите ли вы выполнять более сложную и ответственную работу?  
01. Да. 02. Нет.(48)

69. Вы ощущаете, что нет никакой связи между объемом работы, ее качеством и зарплатой?

01. Да.(39) 02. Нет.(9)

70. Считаете ли вы, что могли бы трудиться более продуктивно, с большей отдачей, если бы вам больше платили?

01. Да.(40) 02. Нет.(8)

71. Что для вас наиболее важно в работе? (Расставьте места по значимости от 1 до 10, где 1 означает наименее важный для вас фактор, а 10 — наиболее важный.)

Заработная плата -10 значение

Условия труда-8 значение

Социальные льготы -9 значение

Стабильность коллектива -6 значение

Психологический климат в коллективе-7 значение

Хорошие взаимоотношения с руководителем -4 значение

Возможность продвижения по службе-5 значение

Самостоятельность, ответственность-3 значение

Интересная работа, возможность творчества- 2 значение

Возможность самосовершенствования -1 значение

72. Какие формы поощрения преобладали в вашем коллективе в последние 2—3 года?

Формы поощрения	Коллектива в целом	Вас лично
Объявление благодарности	1	1
Выдача премии	2	2
Награждение ценным подарком	3	3
Награждение почетной грамотой	4	4
Занесение на Доску почета, в Книгу почета	5	5
Присвоение почетного звания	6	6
Устная похвала	7	7
Предоставление дополнительного отпуска	8	8
Запись сведений о поощрении в трудовую книжку	9	9
Что еще? (напишите)	10	10

73. Какие меры административно-дисциплинарного воздействия практиковались в вашем коллективе в последние 2-3 года?

Меры административно-дисциплинарного воздействия	На коллектив в целом	На вас лично
Лишение премии	1	1
Понижение в должности	2	2
Перевод на нижеоплачиваемую должность	3	3
Увольнение	4	4
Замечание	5	5
Выговор	6	6
Обсуждение на собрании коллектива	7	7
Сокращение отпуска на число дней прогула	8	8
Перенос отпуска на зимнее время	9	9
Что еще? (напишите)	10	10

74. Что не устраивает вас в вашей работе? (Выберите 2—3 варианта ответа.)

Низкий заработок.(15)

Неудобный график.

Высокая трудовая нагрузка.(7)

Вредные условия труда.(15)

Плохие отношения с руководством.

Несоответствие высокого уровня образования и навыков занимаемой должности.

Отсутствие перспективы служебного продвижения.(7)

Отсутствие перспективы на улучшение жилищных условий.(4)

Что еще? (напишите) .

75. В вашем коллективе высоко ценят преданность работников организации?

01. Да.(30) 02. Нет.(18)

76. Вы испытываете глубокие положительные эмоции от осознания своей принадлежности к коллективу, в котором трудитесь?

01. Да.(37) 02. Нет.(11)

77. Как вы относитесь к сообщению средств массовой информации о предприятии и его работниках?

Воспринимаю с гордостью.(31)

Не обращаю внимания, меня это мало интересует.(6)

Эти сообщения вызывают досаду, так как зачастую приукрашивают действительное положение дел.(11)

Другое (напишите)

78. Руководство вашей организации проявляет достаточную заботу профессиональном и служебном росте работников?

01. Да.(20) 02. Нет.(28)

79. Считаете ли вы необходимым повысить свой профессиональный уровень?

Да, такая необходимость у меня есть.(10)

Думаю, что она скорее есть, чем нет.(8)

Скорее всего такой необходимости нет.(19)

Уверен, что нет.(11)

80. Повышали ли вы в течение последних трех лет свою квалификацию в какой-либо из перечисленных ниже форм?

Повышение квалификации без отрыва от производства.

Повышение квалификации с отрывом от производства.(40)

Обучение новой специальности.(8)

Нет, не повышал (переходите к вопросу № 82).

81. Применили ли вы полученные на курсах повышения квалификации знания на практике?

Да, большая часть знаний оказалась полезной и применимой в работе.(6)

Знания, изложенные в программе курсов, были мне уже знакомы.(42)

Большую часть полученных знаний невозможно использовать в моей работе.

82. Считаете ли вы себя готовым к переходу на вышестоящую должность?

Полностью готов. 03. Скорее не готов.(22)

Скорее готов.(7) 04. Полностью не готов.(19)

83. Как вы считаете, кого предпочтут поставить на вышестоящую должность?

Профессионала.(43)

Своего человека (назначение по протекции).(5)

84. Как вы считаете, кто займет вышестоящую должность при прочих равных условиях?

Мужчина.(48)

Женщина.

85. Как бы вы отнеслись к тому, если бы вашим непосредственным руководителем была бы женщина?

Положительно.(22)

Нейтрально.(18)

Отрицательно.(8)

86. Как вы считаете, кому в большей степени (мужчинам-руководителям или женщинам-руководителям) свойственны следующие качества?

Качества	Мужчин-руководителей	Женщин-руководителей	Свойственные и первым, и вторым в равной мере
Профессионализм	1(11)	2(7)	3(30)
Организаторские спо-	1(8)	2(17)	3(23)

способности			
Готовность к обучению	1(3)	2(13)	3(32)
Склонность к риску	1(12)	2(13)	3(23)
Самообладание	1(19)	2(11)	3(18)
Творческий потенциал	1(14)	2(17)	3(17)
Настойчивость	1(13)	2(14)	3(21)
Ответственность	1(17)	2(21)	3(10)
Восприимчивость к нововведениям	1(11)	2(18)	3(19)
Тактичность	1(21)	2(7)	3(20)
Объективность в оценке труда подчиненных	1(19)	2(8)	3(21)

87. Каким образом, на ваш взгляд, существующий в организации стиль руководства влияет на трудовую активность работников вашего коллектива?

Положительно.(39)

Нейтрально.(9)

Отрицательно.

88. Ощущаете ли вы внимание к себе, своим проблемам со стороны руководства? (Выберите один вариант ответа в каждой строке.)

Ощущаете внимание	Постоянно	Часто	Редко	Никогда
Со стороны начальника цеха (отдела)	1(4)	2(4)	3(40)	4

89. Наличествуют ли в вашем коллективе какие-либо формы наставничества и передачи делового опыта?

01. Да.(48) 02. Нет.

90. Считаете ли вы, что наставничество необходимо?  
01. Да.(48) 02. Нет.

91. Знаете ли вы историю вашего организации?

Варианты ответов	Историю организации в целом
Знаю хорошо	1(38)
Основные события	2(3)
Практически не владею информацией	3(7)

92. Оцените, пожалуйста, насколько важным для вас является соблюдение традиций вашей организации?

Очень важно.(5) 03. Скорее не важно.(7)

Скорее важно.(36) 04. Совсем не важно.

Дорожат ли коллеги репутацией вашего коллектива?  
01. Да.(40) 02. Нет.(8)

Какие традиции и обычаи приняты в вашем коллективе?

Конкурсы профессионального мастерства.(40)

Традиция отмечать коллективно профессиональные и общие праздники.(35)

Традиция отмечать дни рождения сотрудников.(31)

Ритуал приема новых сотрудников.

Торжественные проводы сотрудника на пенсию.(48)

Встречи с ветеранами организации.(48)

Спортивные соревнования.

Выезды на природу, экскурсии.

Другие (напишите) поздравить на планер.совещании с юбилейн.стажем

95. Согласны ли вы с тем, что к праздникам награждают одних и тех же лиц, не замечая заслуги других?

Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(40)

Скорее согласен.(3) 04. Полностью не согласен.(5)

96. Считаете ли вы, что руководство отличает, в основном, тех, кто создает видимость активности и преданности?

01. Да.(30) 02. Нет.(18)

97. Выберите четыре наиболее понравившихся вам суждения.

Лучше работаешь, больше получаешь!(2)

Работай, работай — деньги в субботу!(7)

От работы кони дохнут!

Трудом славен человек!(39)

Сегодня рабочий, завтра — директор!(3)

Кадры — лицо компании!(6)

Копай глубже, кидай дальше!

Счастье и труд — рядом идут!(48)

От трудов праведных не наживешь палат каменных!(16)

10. Упорство и труд все перетрут!(21)

11. От работы не будешь богат, а будешь горбат!(7)

12. Труд облагораживает человека!(44)

Работай, негр, солнце еще высоко!

Работа не волк, в лес не убежит!

98. Собираетесь ли вы уволиться с вашей организации?

Собираюсь.

Пока не собираюсь, но думаю об этом.(9)

Не собираюсь.(39)

99. Если вы думаете или решили сменить место работы, то каковы причины?

Низкая заработная плата.(15)

Вредные для здоровья условия труда.

Плохое состояние охраны труда и техники безопасности.

Плохое отношение с руководством.

Отсутствие перспективы для профессионального роста.

Отсутствие перспективы для служебного роста.(6)

Конфликтные отношения в трудовом коллективе.

Невозможность улучшить жилищные условия.

Другое (напишите)

100. Какая форма контроля за работой преобладает в вашей организации? (Выберите один вариант ответа.)

Жесткий контроль со стороны начальства.(21)

Ненавязчивый, но постоянный контроль.(9)

Периодический контроль.

Самоконтроль работников коллектива.(18)

101. Вы полагаете, что ваша работа оценивается руководством:

соответственно количеству и качеству вашего труда;(8)

ниже ожидаемой вами оценки;(40)

выше ожидаемой вами оценки.

102. Приходилось ли вам сталкиваться в вашем коллективе с ситуациями, когда приказание отдаются подчиненным без последующего контроля за их исполнением?

Всегда. 03. Редко.(8)

Часто. 04. Никогда.(40)

103. Подчеркивается ли в вашей организации должностная иерархия между работниками? (Выберите один вариант ответа.)

Подчеркивается чрезмерно.

Заметно не подчеркивается.(7)

Специально не подчеркивается, но всегда поставят на место, если ее нарушить.(10)

Иерархия никак не подчеркивается, но соблюдается.(31)

5. Не подчеркивается и не соблюдается.

104. Как в вашей организации руководство распоряжается властью?  
(Выберете один из вариантов ответа.)

Руководители властолюбивы, не упускают случая «власть употребить».

Руководители склонны употреблять власть и тогда, когда без этого можно обойтись.(35)

Руководство, как правило, не злоупотребляет властью.(10)

Руководство действует коллегиально, используя демократические методы.(3)

Руководители недостаточно используют имеющуюся у них власть.

105. Считаете ли вы, что авторитет руководства вашей организации усиливает ответственность подчиненных?

01. Да.(40) 02. Нет.(8)

106. Авторитетно ли для вас ваше руководство?  
01. Да.(48) 02. Нет.

107. Каков в вашей организации порядок разбора деловых неудач и ошибок?

Руководство ищет в ошибках вину других.(3)

Руководство берет ответственность на себя.(22)

Ошибки и неудачи рассматриваются объективно, с учетом всех причин и факторов, их породивших.(23)

108. Кому, по вашему мнению, в большей степени присуще чувство ответственности за дело в вашем коллективе?

Главным образом руководству.(33)

В равной мере руководителям и рядовым работникам.(15)

Все стремятся уйти от ответственности.

109. В вашем коллективе руководство, проявляя необязательность, требует от подчиненных строгого соблюдения исполнительской дисциплины?

01. Да.(7) 02. Нет.(41)

110. Ресурсы и средства выделяются вашему коллективу в количестве:  
достаточном для выполнения всех работ;(12)

достаточном только для выполнения ближайших плановых работ;(21)

явно недостаточном для нормальной работы.(15)

111. Всегда ли у вас хватает власти и полномочий, чтобы качественно и в срок выполнить поставленную перед вами задачу?

01. Да.(37) 02. Нет.(11)

112. Ваша организация укомплектована рабочими кадрами в количестве:

достаточном для нормального выполнения производственных заданий;(38)

достаточном в случае использования сверхурочного труда работников;(10)

явно недостаточном, грозящем срывом всех работ.

113. В вашем коллективе преобладает стремление сократить издержки производства, а люди, добивающиеся в этом успешных результатов, поощряются?

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

114. Случается ли, что в вашей организации даже сотрудники, которые не работают с полной отдачей, сохраняют рабочие места?

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

115. В вашей организации обычной является практика минимальных усилий?

01. Да. 02. Нет.(48)

116. Вы можете сказать, что полны интересных идей и мероприятий, способных повысить эффективность работы вашей организации?

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

117. Поощряется ли в вашей организации творческий подход и стремление к инновациям?

Поощряется в полной мере. 03. Скорее не поощряется.(27)

Скорее поощряется.(21) 04. Не поощряется.

118. Приходилось ли вам сталкиваться с ситуациями, когда новшества, получившие положительную оценку, в вашей организации оказывались невостребованными?

Часто. 03. Редко.(32)

Иногда.(9) 04. Никогда.(7)

119. Созданы ли в вашей организации все условия для ее динамичного совершенствования?

01. Да.(31) 02. Нет.(17)

120. Какие факторы, на ваш взгляд, в наибольшей степени мешают эффективной работе вашего подразделения? (Выбрать не более трех вариантов ответа.)

Устаревшая материально-техническая база.

Нехватка материалов для выполнения поставленных задач.

Неукомплектованность штата.(7)

Низкая квалификация работников.

Большое количество бумажной волокиты.(45)

Изобилие ревизорских проверок.(48)

Неэффективная система материального стимулирования.(25)

Неэффективная система морального стимулирования.(22)

Стиль работы руководства.

Другое (напишите) : .

121. Использует ли ваше руководство свое должностное положение в личных (корыстных) целях (например, путем нерегламентированной коммерческой деятельности, получения взяток и т.п.)?

01. Да. 02. Нет.(48)

122. Вам известны случаи выполнения в вашем коллективе «левых» работ с использованием сырья организации?

Да, известны.

Нет, мне такие случаи не известны.(48)

123. Вам известны случаи производственных хищений в вашем коллективе?

Да, известны.

Нет, мне такие случаи не известны.(48)

124. Реформирование в вашей организации протекает вяло, испытывая значительное сопротивление со стороны большинства ее членов?

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

125. Критика результатов работы в вашей организации осуществляется с целью анализа и совершенствования методов управления?

01. Да.(45) 02. Нет.(3)

126. Стремление к созданию дружественной атмосферы в вашем коллективе снимает взаимную требовательность?

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

127. Критика в вашей организации практически не приносит пользы?  
01. Да.(34) 02. Нет.(14)

128. Существует ли в вашей организации практика замалчивания промахов и неудач?

01. Да.(8) 02. Нет (переход к вопросу 130).(40)

129. Если да, то от кого она исходит?

От руководства.(5)

От рядовых работников.

От тех и других в равной мере.(3)

130. Как воспринимается руководством вашей организации критика в их адрес?

Как сигнал к исправлению ошибок.

Безразлично.(36)

Как угроза и вызов со стороны критикующих.(12)

Другое (напишите)

131. Критические разборы результатов работ в вашем коллективе сводятся к поиску «козлов отпущения»?

Всегда. 03. Редко.(48)

Часто. 04. Никогда.

132. Руководство вашей организации не склонно прибегать к критике подчиненных, опасаясь нарушить атмосферу видимого благополучия?

01. Да.(10) 02. Нет.(38)

133. О проблемах организации начинают говорить только тогда, когда происходит какое-либо чрезвычайное происшествие?

01. Да.(12) 02. Нет.(36)

134. Кто в большей степени несет в вашем коллективе материальные и моральные издержки вследствие деловых ошибок и просчетов?

Руководство.(7) 03. И те, и другие в равной мере.(7)

Рядовые работники.(34) 04. Никто.

135. Что определяет характер отношений в вашем коллективе? (Выберите не более трех вариантов ответа.)

Товарищество и коллективизм.(29)

Единство мыслей и действий.(35)

Групповые интересы.(11)

Индивидуализм.

Недоверие друг другу.(7)

Зависть и предвзятое отношение друг к другу.

Другое (напишите)

136. Охарактеризуйте, пожалуйста, атмосферу вашего коллектива. (В каждой строке таблицы поставите знак «+» тем ближе к левой или правой группе слов-характеристик, чем более адекватны они социальной атмосфере вашего коллектива.)

Характеристики	2	1	0	1	2	Характеристики
Приподнятость настроения, бодрость	+					Подавленность, вялость
Активность	+					Пассивность
Взыскательность, целеустремленность	+			+		Снисходительность, беспечность
Сотрудничество			+	+		Соперничество
Сопричастность			+			Отчужденность

137. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра «1» характеризует коллектив, в котором постоянно возникают конфликты, а цифра «5» — коллектив, в котором конфликтов не бывает. Какой цифрой вы бы обозначили свой коллектив?

1 2 3(12) 4(30) 5(6)

138. Что, по вашему мнению, лежит в основе конфликтов или трудностей в коллективе? (Дайте один ответ в каждой строке.)

Причина конфликтов	Постоянно	Часто	Редко	Никогда
1) нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива	01	02	03(31)	04(17)
2) привлечение к выполнению работы, не соответствующей вашей основной профессии	01	02	03(5)	04(33)
3) нечеткость в определении рабочих заданий	01	02(4)	03(21)	04(23)
4) несогласованность действий между работниками	01	02(40)	03(8)	04
5) низкая материально-техническая база организации	01	02	03(33)	04(15)

6) жесткость стиля руководства	01	02	03(11)	04(37)
7) субъективизм в оценках труда подчиненных	04	02	03(15)	04(33)
8) начисление зарплаты, премий, распределение отпусков	01	02(25)	03(12)	04(11)
9) натянутые отношения между членами коллектива	01	02	03(11)	04(37)
10) недобросовестное отношение к труду некоторых работников	01	02	03(15)	04(33)
11) что еще? (напишите)	01	02	03	04

139. Как в вашем коллективе чаще всего разрешаются конфликты?

Участники конфликтов идут на взаимные уступки.(10)

Конфликт затухает сам постепенно.(15)

Конфликт то затухает, то вспыхивает вновь.

Обычно вмешивается руководство.(23)

140. Как действует ваше руководство в случае возникновения конфликта? (Выберите только один вариант ответа.)

Выступает в роли арбитра.

Поддерживает одну из сторон, пристрастно.

Убеждает конфликтующие стороны в необходимости примирения.

Старается погасить конфликт, наказывая участников конфликта с обеих сторон.(7)

Активно стремится найти для каждой из сторон приемлемый вариант разрешения конфликта.(41)

Устраняется от разбора конфликтной ситуации.

Другое (напишите) .

141. Считаете ли вы, что если бы в руководстве организации было бы больше женщин, то конфликтов было бы меньше?

01. Да.(5) 02. Нет.(43)

142. Ваш пол?

- мужской - женский

143. Ваш возраст?

До 25 лет; 26-35 лет; 36-45 лет; 46-55 лет; 55-60 лет; старше 60 лет.

144. Стаж работы на предприятии?

До 3 лет; от 3-8 лет; 9-13 лет; 13-18 лет; свыше 18 лет.

145. Укажите, пожалуйста, к какой категории работников вы относитесь?

руководитель специалист служащий рабочий

**СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!**

**Итог рейтинговых оценок культуры по анкете по типологии Камерона К. и Куина Р. руководителя станции Полетаево-1.**

Баллы оценки «Теперь «

A 5	B 5	C 20	D 70				
A 10	B 5	C 25	D 60				
A 10	B 10	C 25	D 55				
A 10	B 10	C 45	D 35				
A 5	B 10	C 60	D 25				
A 20	B 10	C 40	D 30				
Сумма: баллов	60 баллов	Сумма: баллов	50 баллов	Сумма: баллов	215 баллов	Сумма: баллов	275
Средняя ма: 10	сум- ма: 8	Средняя сум- ма: 36	Средняя сум- ма: 46				

Баллы оценки «Предпочтительно «

A 15	B 10	C 20	D 55				
A 15	B 15	C 20	D 50				
A 15	B 15	C 20	D 50				
A 20	B 10	C 40	D 30				
A 15	B 15	C 40	D 30				
A 30	B 10	C 35	D 25				
Сумма: баллов	125 баллов	Сумма: баллов	75 баллов	Сумма: баллов	175 баллов	Сумма: баллов	240
Средняя ма: 21	сум- ма: 13	Средняя сум- ма: 29	Средняя сум- ма: 40				

Итог рейтинговых оценок культуры по анкете работников станции Полетаево-1.

Баллы оценки «Теперь «

A 5	B 5	C 15	D 80				
A 5	B 5	C 30	D 60				
A 5	B 5	C 55	D 35				
A 5	B 5	C 25	D 65				
A 10	B 10	C 20	D 60				
A 25	B 10	C 30	D 35				
Сумма: баллов	55 баллов	Сумма: баллов	40 баллов	Сумма: баллов	175 баллов	Сумма: баллов	335
Средняя ма: 9	сум- ма: 7	Средняя сум- ма: 29	сум- ма: 29	Средняя сум- ма: 56	сум- ма: 56	Средняя сум- ма: 56	сум- ма: 56

Баллы оценки «Предпочтительно «

A 5	B 5	C 10	D 85				
A 5	B 5	C 20	D 70				
A 5	B 5	C 60	D 30				
A 5	B 5	C 15	D 75				
A 10	B 5	C 15	D 70				
A 35	B 5	C 20	D 40				
Сумма: баллов	65 баллов	Сумма: баллов	30 баллов	Сумма: баллов	140 баллов	Сумма: баллов	370
Средняя ма: 11	сум- ма: 5	Средняя сум- ма: 23	сум- ма: 23	Средняя сум- ма: 62	сум- ма: 62	Средняя сум- ма: 62	сум- ма: 62

**Обработка анкетных данных**

Для проведения структурного анализа факторов организационной культуры введены локальный и общий индексы организационного благополучия, которые формируются как система математических разностей в процентах ответов респондентов (индикаторов) по каждому из вопросов анкеты между положительными и отрицательными с точки зрения смысла и наименования индекса группами ответов. Отрицательные значения свидетельствуют о зоне организационного неблагополучия. Общий суммарный индекс организационного благополучия в блоке — сумма локальных индексов с учетом их знаков ( «+» или «- «), деленная на количество вопросов (п). СИ = ЈЛИ'/п.

<b>Блок 1. Целеполагание, информирование</b>		
<b>№ вопроса анкеты</b>	<b>Вид соотношения индикаторов</b>	<b>Название индекса</b>
1	<b>-18</b>	Демократизм целеполагания
2	<b>-18</b>	Коллегиальность цел сформирования
3	<b>48</b>	Связь целей и действий коллектива
4	<b>30</b>	Ясность изложения целей руководством
5	<b>30</b>	Ясность и применимость приказов на практике
6	<b>25</b>	Стратегичность целей
7	<b>-48</b>	Релевантность выдвигаемых целей
8	<b>48</b>	Устойчивость целей
9	<b>26</b>	Приоритетность планов над текучкой
10	<b>-48</b>	Обеспеченность планов ресурсами их выполнения
11	<b>-22</b>	Выполнимость планов , ,
12	<b>-22</b>	Избыточная интенсивность труда
13	<b>48</b>	Развивающий потенциал планов в отношении коллективов и их работников
14	<b>48</b>	Продуманность поставленных задач
15	<b>-18</b>	Когерентность личных планов с задачами коллектива
16	<b>16</b>	Актуальность целей и задач
17	<b>48</b>	Востребованность заданий
18	<b>48</b>	Социально-психологическая экологичность (бесконфликтность процедур принятия

		планов)
	<b>12,3</b>	Средний ЛИ

### Блок 2. Оргструктура, координация

№ во-проса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
19	<b>48</b>	Релевантность оргструктуры выполняемым функциям, целям, задачам
20	<b>82</b>	Степень формализованности (регламентации) оргвзаимодействия
21	<b>48</b>	Релевантность координации характеру задач
22	<b>53,9</b>	Степень координации сверху
23	<b>48</b>	Полнота (глубина) координации
24	<b>48</b>	Синергия
25	<b>30</b>	Позитивное воздействие руководства на координацию
26	<b>48</b>	Воздействие противоречивых приказов сверху на координацию
27	<b>48</b>	Оптимальность оргсистемы делового взаимодействия
28	<b>48</b>	Соответствие работы должностным обязанностям
29	<b>48</b>	Влияние избытка управленцев на организованность
30	<b>48</b>	Влияние личных интересов и амбиций на скоординированность действий
31	<b>-16</b>	Самоорганизованность
32	<b>48</b>	Дисциплинированность
33	<b>10</b>	Корпоративное единство
	<b>42,6</b>	Средний ЛИ

### Блок 3. Информационно-деловой обмен

№ во-проса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
34	<b>-16</b>	Диспаритет прямой и обратной связи
35	<b>48</b>	Понимание сути руководящих указаний

36	<b>48</b>	Полнота передачи деловой информации
37	<b>8</b>	Уровень информированности подчиненных
38	<b>24</b>	Диспаритет циркулирования деловой информации
40	<b>-3</b>	Личное общение руководителя с членами коллектива
41	<b>6</b>	Выполняемость руководством данных обещаний
42	<b>48</b>	Преобладание конкретных дел над пустыми декларациями
43	<b>-26</b>	Объективность оценок руководства
44	<b>48</b>	Регулярность обсуждения актуальных проблем коллектива с руководством
45	<b>-14</b>	Глубина обсуждения проблем
56	<b>42</b>	Оправданность затрат времени на проведение заседаний
57	<b>-32</b>	Открытость обсуждения проблем
58	<b>7</b>	Коллегиальность обсуждения рабочих заданий
59	<b>-20</b>	Информированность руководства о проблемах работников
60	<b>48</b>	Отсутствие внеслужебных каналов информации (в виде доносительства, сплетен)
61	<b>48</b>	Доверие работников приказам руководства
62	<b>32</b>	Доверие руководства информации работников
	<b>16,4</b>	Средний ЛИ

#### **Блок 4. Активация (мотивация), стимулирование**

<b>№ во-проса анкеты</b>	<b>Вид соотношения индикаторов</b>	<b>Название индекса</b>
64	<b>48</b>	Уровень трудовой самоотдачи
65	<b>-28</b>	Служебно-производственная перспектива
66	<b>-11</b>	Знание перспектив карьерного роста
67	<b>-18</b>	Полнота реализации способностей
68	<b>-48</b>	Стремление к самореализации, к выполнению более сложной и ответственной работы
69	<b>-30</b>	Взаимосвязь производственной эффективности с зарплатой
70	<b>-32</b>	Уровень рестрикционизма

75	12	Вознаграждение преданности организации
76	26	Чувство удовлетворения от принадлежности к трудовому коллективу
77	20	Гордость от принадлежности к коллективу организации
78	-8	Стимулирование профессионально-служебного роста
79	-12	Потребность в обучении
82	-34	Готовность к служебному продвижению
83	38	Преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом
87	39	Влияние стиля руководства на трудовую активность
88	-32	Внимание к работнику начальника цеха (отдела)
89	48	Наличие форм наставничества
90	48	Необходимость наставничества
91	29,5	Знание истории организации
92	34	Роль организационных традиций
93	40	Уважение к репутации коллектива
95	42	Справедливость вознаграждения
96	-12	Приоритет в оценке руководства реальной эффективности, а не ее видимости
98	30	Твердое намерение продолжить работу на предприятии
101	-32	Объективность оценки руководством
	6,3	Средний ЛИ

**Блок 5. Контроль, власть, дисциплина, эффективность, экологичность, динамичность, ресурсы, инновации, творчество**

№ вопроса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
100	-12	Самоконтроль — жесткий внешний контроль
102	48	Контроль исполнения приказов
104	-22	Демократичность руководства
105	32	Влияние авторитета на ответственность подчиненных
106	48	Авторитетность руководства
107	19	Принятие руководством ответственности за ошибки

107	-2	Объективность рассмотрения вины за ошибки
109	48	Требовательность руководства к себе и к подчиненным
110	-3	Достаточность ресурсов для выполнения работ
111	26	Достаточность полномочий для выполнения задач
112	38	Укомплектованность кадрами
113	-18	Стимулирование сокращения издержек производства
114	42	Неполнота рабочей нагрузки персонала, избыточность персонала
115	48	Практика минимальных усилий
116	-18	Инновационный потенциал работников
117	-6	Стимулирование творческо-инновационной деятельности
118	30	Востребованность инноваций
119	14	Оргусловия динамического совершенствования
121	48	Коррупцированность руководства
122	48	Выполнение левых работ
123	48	Наличие случаев производственных хищений
124	42	Сопrotивление реформам
	22,6	Средний ЛИ

**Блок 6. Связи (прямые, обратные), критика, организационная реактивность**

№ во-проса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
125	42	Релевантность критики
126	42	Взаимная требовательность
127	-20	Польза критики, ее действенность
128	32	Практика замалчивания неудач
130	-12	Восприимчивость руководства к критике как сигналу к исправлению ошибок
131	48	Персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения»
132	28	Уверенность руководства в правоте своей

		критики
133	<b>24</b>	Системность в решении проблем организации
134	<b>27</b>	Распределение издержек между работниками и руководителями вследствие деловых ошибок и просчетов
	<b>23,4</b>	Средний ЛИ

### Блок 7. Уровень конфликтности и ее факторы

№ вопроса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
137	<b>31</b>	Уровень конфликтности коллектива
138 (1)	<b>31</b>	Нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива
138 (2)	<b>5</b>	Привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности
138 (3)	<b>23</b>	Нечеткость в определении рабочих заданий
138 (4)	<b>28</b>	Несогласованность действий между работниками
138 (5)	<b>33</b>	Низкая материально-техническая база организации
138 (6)	<b>11</b>	Жесткость стиля руководства
138 (7)	<b>15</b>	Субъективизм в оценках труда подчиненных
138 (8)	<b>24,5</b>	Несправедливость начисления зарплаты, премий, распределения отпусков
138 (9)	<b>11</b>	Натянутость отношений между членами коллектива
138(10)	<b>15</b>	Недобросовестное отношение к труду работников
	<b>20,7</b>	Средний ЛИ

### Блок 8. Гендерные факторы организационной культуры

№ вопроса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
84	<b>-48</b>	Отсутствие дискриминации женщины при назначении на вышестоящую

		должность
85	<b>14</b>	Позитивное отношение к женщине-руководителю
86(1) 86(2) 86(3)	<b>4</b>	Завышение оценок превосходства мужчин над женщинами в плане:
86(4) 86(5) 86(6)	<b>-9</b>	Профессионализма
86(7) 86(8) 86(9)	<b>-10</b>	Организаторских способностей
86 (10) 86 (11)	<b>-1</b>	Готовности к обучению
	<b>8</b>	Склонности к риску
	<b>-3</b>	Самообладания
	<b>-1</b>	Творческого потенциала
	<b>-4</b>	Настойчивости
	<b>-7</b>	Ответственности
	<b>14</b>	Восприимчивости к нововведениям
	<b>11</b>	Тактичности
		Объективности оценки труда подчиненных
141	<b>-38</b>	Снижение уровня конфликтности при женском руководстве
	<b>-5,07</b>	Средний ЛИ

### Блок 9. Организационные патологии

№ во-проса анкеты	Вид соотношения индикаторов	Название индекса
5	<b>30</b>	Ясность и применимость приказов на практике
12	<b>-22</b>	Избыточная интенсивность труда
14	<b>48</b>	Продуманность поставленных задач
16	<b>16</b>	Актуальность целей и задач
17	<b>48</b>	Востребованность заданий

28	<b>40</b>	Соответствие работы должностным обязанностям
29	<b>48</b>	Влияние избытка управленцев на организованность
30	<b>48</b>	Влияние личных интересов и амбиций на скоординированность действий
36	<b>45</b>	Полнота передачи деловой информации
41	<b>6</b>	Выполняемость руководством данных обещаний
42	<b>40</b>	Преобладание конкретных дел над пустыми декларациями
56	<b>42</b>	Оправданность затрат времени на проведение заседаний
57	<b>-32</b>	Открытость обсуждения проблем
60	<b>40</b>	Отсутствие внеслужебных каналов информации (в виде доноительства, сплетен)
70	<b>-32</b>	Уровень рестрикционизма
83	<b>38</b>	Преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом
95	<b>42</b>	Справедливость вознаграждения
96	<b>-12</b>	Приоритет в оценке руководства реальной эффективности, а не ее видимости
102	<b>48</b>	Контроль исполнении приказов
109	<b>34</b>	Требовательность руководства к себе и к подчиненным
114	<b>42</b>	Неполнота рабочей нагрузки персонала, избыточность персонала
115	<b>48</b>	Практика минимальных усилий
121	<b>48</b>	Корруптированность руководства
122	<b>48</b>	Выполнение «левых» работ
123	<b>48</b>	Наличие случаев производственных хищений
131	<b>48</b>	Персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения»
133	<b>24</b>	Системность в решении проблем организации
	<b>30,4</b>	Средний ЛИ

## Положение

### о премировании работников станции за основные результаты хозяйственной деятельности с 01.11.2017 года

#### Общие положения

1.1. Настоящее Положение вводится с 1.11.2017г. в целях повышения ответственности и материальной заинтересованности работников станции в обеспечении устойчивой эксплуатационной деятельности, повышения экономической эффективности и качества работы.

1.2. Все работники станции премируются ежемесячно в процентах к тарифной ставке, должностному окладу за фактически отработанное время, при условии выполнения показателей премирования, в пределах фонда заработной платы. Премия выплачивается в следующем, за отчетным, месяце.

#### Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности

Текущее премирование работников станции вводится в целях повышения материальной заинтересованности в достижении конкретных показателей работы, обеспечения безопасности движения поездов, соблюдения технологии перевозочного процесса, а также обеспечения и улучшения заданных параметров технико-экономических и финансовых показателей деятельности бригады, станции в целом. Премирование осуществляется за коллективные результаты работы – по конечным результатам работы всего трудового коллектива станции.

#### Порядок начисления, утверждения и выплаты премии

3.1. Основанием для начисления премии являются данные статистической отчетности, а по которым не установлена такая отчетность – данные оперативного учета.

3.1.1. Выплата премии производится на месяц позже выплаты заработной платы за расчетный период.

3.1.2. Премия начисляется за выполнение каждого показателя в отдельности.

3.1.3. При невыполнении показателей премирования, начисленная сумма премии за данные показатели не выплачивается полностью.

3.1.4. Премия начисляется в установленном размере в процентах к должностному окладу (тарифной ставки) за фактически отработанное время.

3.1.5. Премия за выполнение общественного задания, участие в субботниках и уборке снега носит характер разовых выплат, начисляется и выплачивается на основании приказа руководителя. Размер премии не может превышать 5 % от должностного оклада сотрудника.

3.1.6. Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с призывом на службу в Вооруженные силы, переводом на другую работу по согласованию руководителей, поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и по другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в отчетном периоде. Работникам, уволившимся по собственному желанию и проработавшим неполный месяц выплата премии производится по усмотрению начальника станции.

3.1.7. При допущении крушения, аварии, несчастного случая, связанного с производством премия в данном месяце не выплачивается причастным работникам независимо от условия выполнения других показателей.

3.1.8. Для рассмотрения итогов выполнения показателей премирования и определения размеров премии при начальнике станции создана Комиссия по премированию, в состав которой включены руководители и специалисты, обеспечивающие представление данных о выполнении показателей премирования.

3.1.9. Комиссия регулярно рассматривает результаты работы за отчетный период, а также предложения руководителей цехов о снижении или невыплате премии полностью отдельным работникам за допущенные производственные упущения, перечень которых установлен в Положении о премировании.

3.2. Производственными упущениями, за которые работникам станции может снижаться размер премии или они могут лишаться ее полностью является:

- Нарушение правил технической эксплуатации, производственных инструкций, работниками приведшие:

- 1) к аварии или ее развитию;
- 2) к отцепкам или задержкам в пути следования;

к отказу в работе;

- 3) к вынужденной остановке или отключению оборудования;
- 4) крушения, аварии и сходы подвижного состава в пассажирских или грузовых поездах и общее ухудшение состояния безопасности движения поездов;
- 5) допущение групповых и тяжелых случаев производственного травматизма и другие упущения;
- 6) нарушение правил техники безопасности, допущенные непосредственно рабочими и приведшие к несчастному случаю с другими людьми, или создавшие условия, угрожающие здоровью и жизни людей;
- 7) не обеспечение сохранности перевозимых грузов;
- 8) невыполнение мероприятий предусмотренных приказами, распоряжениями, предписаниями, противоаварийными и эксплуатационными указаниями, а также мероприятий, намеченных при расследовании несчастных случаев, аварий, отказов в работе, пожаров;
- 9) рост дебиторской и кредиторской задолженности, непроизводительных расходов против предшествующего периода;
- 10) неэффективное использование основных фондов;
- 11) нарушение правил противопожарной безопасности;
- 12) не выполнение планов погрузки (выгрузки);
- 13) наличие порч и браков по вине работников станции;
- 14) нарушение правил внутреннего трудового распорядка;
- 15) не сдачу экзаменов по ПТЭ и ПТБ в установленные сроки;
- 16) несвоевременное прохождение обязательного медицинского освидетельствования;
- 17) самовольное нарушение графика выхода (и ухода) на работу (с работы);
- 18) совершившие прогул, появившиеся на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, либо отсутствующие на работе более четырех часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины;

19) однократно грубо нарушившие трудовые обязанности;

20) ухудшение трудовой и производственной дисциплины, нарушение ПТЭ, положения о дисциплине.

3.2.1. Лишение или снижение размера премий производится за тот расчетный период, в котором это упущение было совершено или обнаружено, и оформляется приказом руководителя структурного подразделения с обязательным указанием причин.

3.2.2. Работники станции, имеющие дисциплинарные взыскания, лишаются премии за соответствующий период полностью.

3.3. Производственным достижением, за которое работникам станции повышается размер премии, является перевыполнение плана грузопереработки за месяц:

1) составителям поездов + 1 % за каждые 5 % перевыполнения свыше 110 %, но не более 10 %;

2) операторам поста централизации, операторам при дежурном по станции, старшим операторам СТЦ, операторам СТЦ, маневровым диспетчерам, дежурным по станции, дежурным станционного поста централизации, дежурным стрелочного поста, приемосдатчикам груза и багажа + 1 % за каждые 10 % перевыполнения свыше 110 %, но не более 5 %.

4. Работники станции могут премироваться так же за выполнение особо важных производственных заданий.

Настоящее Положение о премировании вводится с 01.11.2017г.

**С профкомом согласовано: С.А.Александрова**

**Инженер по организации**

**и нормированию труда М.В. Нарчук**