**Развитие организационной культуры на предприятии**

**2014**

**ВВЕДЕНИЕ**

культура корпоративный организационный

Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика - определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компаний. Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Организационная культура связана с широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, их взаимоотношения между собой и с внешней средой. В организации, характеризующейся благоприятным морально-психологическим климатом, сотрудники могут считать, что ее руководители действительно доверяют людям, и успех организации кроется в их отношении к сотрудникам. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, как, например, участие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, компетентность.

**Актуальность темы** заключается в том, что культура играет очень важную роль в жизни организации, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

**Целью** дипломного проекта является развитие организационной культуры на примере организации ОАО «Российские Железные Дороги». Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие **задачи:**

 рассмотреть понятия и сущности организационной культуры предприятия;

 описать краткую характеристику предприятия ОАО «Российские Железные Дороги»;

 провести анализа и оценку организационной культуры предприятия;

 разработать мероприятия по развитию организационной культуры;

**Объектом** исследования является персонал предприятия ОАО «Российские Железные Дороги».

**Предметом** исследования является развитие организационной культуры.

**Практическая значимость** выпускной дипломной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством предприятия ОАО «Российские Железные Дороги» и другими аналогичными организациями с целью совершенствования существующей организационной культуры предприятия, в результате чего уровень эффективности работы персонала повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

**Методы исследования:**

. Анализ литературы по обозначенной проблеме;

2. Опрос на выявление преобладающего типа организационной культуры;

3. Тестирование на соответствие организационной культуре и на готовность компании к изменению в организационной культуры;

. Оценка экономической эффективности;

**Методологической основой исследования** явились труды авторов Куинна Р. и Камерона К. в области организационной культуры предприятий.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обозначается актуальность темы, определяются цели и задачи работы, объект и предмет исследования, методы исследования, структура дипломной работы и ее практическая значимость.

В первой главе - рассмотрены основные понятия организационной культуры, ее сущность, функции и структура.

Во второй главе - проведен анализ организационной культуры ОАО «Российские железные дороги» с помощью эмпирических методов исследования в частности при помощи опроса и теста, которые при минимальных затратах, как финансовых, так и временных позволяют наиболее точно определить тип организационной культуры и ее недостатки. Данные методы позволят наиболее точно определить тип культуры в данной организации, кроме этого эти методы позволят узнать какую культуру хотят видеть работники данного предприятия, также будут выявлены основные проблемы организационной культуры предприятия.

В третьей главе - оценена экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

В заключении показано, как решены поставленные в работе задачи. Формулируются выводы и рекомендации.

**ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**.1 Сущность, функции и типы организационной культуры**

Согласно философскому энциклопедическому словарю, культура - это способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношения людей к природе, между собой, к самим себе [47, с.130].

Советский энциклопедический словарь определяет культуру как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.



Рисунок 1. Структура элементов организационной культуры

Организация - это сложный организм, основной жизненного потенциала, которого является организационной культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам [47, с.90].

Впервые понятие организационной культуры было введено в конце 70-х годах в связи с попытками американских ученых осмыслить успехи японской экономике и ответить на «японский вызов». По мнению У. Оучи для японских предприятий были характерны: пожизненный наем, медленное поэтапное продвижение работников по ступеням иерархии, неспециализированная карьера, коллективные механизмы принятия решений и ответственность, неявные формы контроля, рассмотрение всех возникающих проблем через призму целого; для американских - краткосрочный наем, быстрота продвижение по службе, специализированная карьера, явные формы контроля, ориентация на индивидуальные решения и ответственность, установка на разрешение частных проблем [7, с.288].

Организационная культура ориентировочна как на внешнюю среду, так и на внутреннюю среду. К внешней среде относится: культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений. К внутренней среде относится организационное поведение сотрудников.

К организационной культуре относят такие ее параметры и свойства:

 индивидуальная автономность - степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;

 структура - взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

 направление - уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;

 интеграция - степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;

 управленческое обеспечение - степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;

 поддержка - уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;

 стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

 идентифицированность - степень отождествления работников с организацией;

 управление конфликтами - степень разрешимости конфликтов;

 управление рисками - степень поощрения инноваций и принятия на себя риска.

Организационная культура является сложной и многофункциональной системой, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, ее целей, эта развития, влияние параметров внешней среды [35, с.224].

Организационная культура является совокупностью таких многообразных функций, как:

● Охранная функция. Культура представляет своеобразный барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм.

● Интегрирующая функция. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому: лучше осознать цели фирмы; приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает; ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.

● Регулирующая функция обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществления контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

● Коммуникационная функция играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

● Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

● Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связей между ними.

● Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе, должны стремиться все нормальные люди.

● Образовательная и развивающая функция: культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», то есть приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

● Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней [35, С.221-234].

В последнее время в России руководители компаний осознают, что организационная культура - это ключевой фактор имиджа организации. Характер и содержание организационной культуры зависит от множества факторов, таких как:

«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. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

«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. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация, которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел, которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

«Культура задачи» - данная культура ориентирована, в первую очередь, на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций.

«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. В этой культуре личность находится в центре [38, С.325-327].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что организационная культура является основой жизненного потенциала организации. Особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения и многое другое, что относится к ценностям и нормам, имеют большое значение для эффективного управления. Если можно говорить, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура. Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится фактором организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее изучение имеет определенную специфику. Она играет очень важную роль в жизни организации и должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства.

**1.2 Процесс формирования организационной культуры**

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Часто в бизнес - среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации [44, с.336].

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала.

Теоретически сформировать эффективную организационную культуру в крупных брэндовых, клиентоориентированных организациях несложно, но реализовать это практически сложно.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, то есть соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации - вырабатывать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, т.е. потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент профиль. То есть, не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (смены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т.д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности - большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы - превыше всего.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг к другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому, лучше, сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие - это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания [3, с.245].

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от влияния, которое выражается в согласии принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль - регулирование и ограничение поведения других людей, которые выражаются в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта.

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят такие настроения, как паника, уныние, равнодушие или тревожность. В такой момент члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя бы надежду, а потом придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма.

Работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того, как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры: культуру формализуют в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т.п. В нем перечисляют подобные ценности, дается объяснение, почему именно они разделяемы членами коллектива и оберегаемы ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей.

Безусловно, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Декларация о ценностях не должна остаться просто декларацией. Ее содержание должно стать потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды. Организационная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе. Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

**1.3 Управление организационной культурой**

Термин «управление организационной культурой» используется для описания сознательных направленных попыток руководства распространить среди своих подчиненных определенные взгляды, надежды, верования, ожидания, систему ценностей, которые соответствуют целям и стратегии организации [47, с.210].

К первичным целям управления организационной культурой относятся создание такой рабочей обстановки, которая в наибольшей степени пригодна для проведения политики компании, обеспечения информированности работников о том, чего ожидает от них руководство, а также для воспитания преданности работников своей компании.

Отсюда следует, что управление организационной культурой может потребовать систематического управления переменами, усиления тех элементов существующей организационной культуры, которые поддерживают цели управления культурой, и устранения элементов, которые, наоборот, препятствуют реализации этих целей.

В понятие «культура» входят субъективные и объективные элементы.

К субъективным элементам относятся:

. Организационные ценности (экономические, политические, технологические, социальные и пр.), т.е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры. Существуют следующие виды ценностей:

● ценности как общественный идеал (например, справедливость);

● объективированные ценности (четкость работы, качество);

● личные ценности.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива трудовая и профессиональная этика.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые.

. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

. Обряд - это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

. Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиление сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений.

.Легенды и мифы, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, партнеров ее известных деятелей;

Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

. Обычаи есть форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций, которые бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной - печально известную «дедовщину».

. Нормы(социальные стандарты, конкретные образцы поведения) и стиль поведения субъектов (отношение друг с другом, внешним окружением, осуществление управленческих действий и др.).

. Лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

.Менталитет - образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и прочее [4, С.292-297].

Культура организации многоаспектна. Во-первых, она состоит из локальных субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры. Они могут, как бы конкретизировать и развивать предыдущую, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и форм деятельности (отношений).

**Выводы по главе 1**

1.Организационная культура - это ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления.

. Функции внутренней интеграции дают возможность персоналу понять, как им следует взаимодействовать друг с другом;

. Функции внешней адаптации помогают адаптироваться к внешней среде.

. Основные элементы организационной культуры: поведенческие стереотипы; групповые нормы; провозглашаемые ценности; философия организации; правила игры; организационный климат; существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании.

. Для формирования эффективной организационной культуры необходимо в первую очередь создать доверительные отношения членов коллектива друг к другу.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «РЖД»**

**2.1 Общая характеристика предприятия ОАО «РЖД»**

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидерοв железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

огромные объемы грузовых и пассажирских перевозοк;

высокие финансовые рейтинги;

квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;

большая научно-техническая база;

проектные и строительные мощности;

значительный опыт международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 гοда №585. Создание компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 гοда №384.

октября 2003 гοда - начало деятельности ОАО «РЖД».

Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО «РЖД» по балансοʙой стоимость активοв 987 организаций федерального железнодорожного транспорта. По состоянию на 31.12.2013 г. в собственности компании находятся 385 тыс. объектοв недвижимости (включая земельные участки).

Миссия компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

Группа ОАО «РЖД» фокусируется на развитии пяти ключевых направлений:

транспорт и логистика;

пассажирские перевозки и сервис;

развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта;

международная деятельность и социальная политика;

Стратегические цели компании:

увеличение масштаба транспортного бизнеса;

повышение производственно-экономической эффективности;

повышение качества работы и безопасности перевозοк;

глубокая интеграция в Евроазиатскую транспортную систему;

повышение финансовой устойчивости и эффективности.

Виды деятельности:

грузοвые перевозки;

пассажирские перевозки в дальнем сообщении;

пассажирские перевозки в пригородном сообщении;

предоставление услуг инфраструктуры;

предоставление услуг локомотивной тяги;

ремонт подвижного состава;

строительство объектοв инфраструктуры;

научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

предоставление услуг социальной сферы

прочие виды деятельности.

Рассмотрим организационную структуру предприятия ОАО «РЖД» на рисунке 2.



Рисунок 2. Организационная структура ОАО «РЖД»

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является Общее собрание акционеров. Учредителем и единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации (ст. 47 Федерального закона «Об акционерных обществах»).

Решения акционера оформляются в форме распоряжения правительства Российской Федерации. Правительство Российской Федерации единолично принимает решение и оформляет письменно численный и персональный состав Совета директорοв ОАО «РЖД». Состав Совета директорοв ОАО «РЖД», избранный в соответствии с распоряжением правительства Российской Федерации от 30 июня 2006 г. №930-р утвержден в количестве 11 челοвек (должности указаны на момент избрания), из наиболее квалифицированных и компетентных специалистοв. В соответствии с распоряжением правительства Российской Федерации от 30 июня 2007 г. №864-р количественный состав Совета директорοв увеличен на одного человека.

Председателем Совета директорοв ОАО «РЖД» избран Андросов К.Г. - заместитель председателя правительства Российской Федерации. Членом Совета директоров является Якунин В.И. - президент ОАО «РЖД».

Членам Совета директорοв ОАО «РЖД» вознаграждение за выполнение своих обязанностей, связанных с выполнением ими функций членов Совета директорοв ОАО «РЖД», не выплачивается.

Президент ОАО «РЖД» реализует права и несет ответственность за достижение главных целей деятельности общества - обеспечения потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых Обществом, а также извлечения прибыли.

Правление ОАО «РЖД» как коллегиальный дополнительный орган осуществляет общее руководство хозяйственной деятельностью Компании. Количество членοв Правления Общества определяется Общим собранием акционерοв. Правление Общества состоит из Председателя Правления Общества - президента ОАО «РЖД», первого вице-президента, старших вице-президентов и вице-президентοв Компании, руководителей филиалοв Общества - железных дорог, руководителей подразделений аппарата управления Общества и других работникοв Общества.

Персональный состав Правления Общества определяется решением Совета директорοв Общества, за исключением должности Председателя Правления Общества - президента ОАО «РЖД», назначаемого правительством Российской Федерации.

Члены Правления могут получать вознаграждение и компенсации за выполнение обязанностей члена Правления в размерах и порядке, установленных Советом директорοв Общества.

Система вознаграждения руководителей высшего звена ОАО «РЖД» обеспечивает прямую зависимость размерοв доходов руководителей от основных результатοв деятельности Компании и позволяет мотивировать их на повышение эффективности работы Компании за счет увеличения ее доходности, оптимизации издержек, совершенствования производственных процессοв, повышения безопасности и качества перевозοк.

Ревизионная комиссия создается для контроля над финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Члены Ревизионной комиссии назначаются Общим собранием акционерοв. Члены Ревизионной комиссии не могут одновременно занимать какие-либо должности в органах управления Компании [51].

**2.2 Анализ организационной культуры на исследуемом предприятии**

Для обеспечения спроса промышленных предприятий и населения на оказание услуг по перевозке грузов и пассажиров, бесперебойной и безаварийной работы железнодорожного транспорта в подотделе выстроена определенная система управления, которая включает в себя следующие основные элементы:

. Еженедельное подведение общих итогов работы, определение и постановка задач на предстоящую неделю посредством проведения селекторных совещаний с руководителями предприятий и станциями подотдела с анализом и планированием объемов и качества работы;

. Периодическое рассмотрение и обсуждение вопросов безопасности движения поездов, принятие мер по снижению браков в работе;

. Ежемесячное подведение итогов производственной и хозяйственной деятельности, выполнения заданных экономических показателей с разработкой мер по улучшению работы подотдела и достижению задач, поставленных вышестоящим руководством отделения дороги;

. Организация и выполнение контрольных функций по содержанию технических средств посредством периодических осмотров хозяйства подотдела с выездом на линейные предприятия и станции;

. Участие в рабочих и профсоюзных собраниях трудовых коллективов с рассмотрением вопросов трудовой и хозяйственной деятельности, социальных вопросов;

. Организация работы и контроль над ходом выполнения мероприятий по подготовке к работе железнодорожного транспорта в зимних условиях;

. Планирование путеремонтных работ на предстоящий летний период, организация их выполнения;

. Курирование развития инфраструктуры железнодорожного транспорта подотдела и промышленных предприятий с взаимодействием с руководителями хозяйств смежных отраслей промышленности по решению общих вопросов;

. Рассмотрение и организация перевозочного процесса при образовании новых промышленных объектов с соответствующим увеличением промышленной продукции и объемов заказов на транспортные услуги;

. Участие в совещаниях, проводимых городской администрацией по решению вопросов социального и общегородского характера, касающихся работы транспорта.

Объем денежных средств, направленных на оплату труда работников и выплаты социального характера представлены в таблице 1.

Таблица 1. Структура денежных средств, направленных на оплату труда работников и выплаты социального характера, тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Ед. изм. | 2012 | 2013 | | Изменения | | Изменения | |
|  |  |  |  | | факт к плану 2013 | | 2013 г. к 2012 г. | |
|  |  |  | план | факт | +/- | % | +/- | % |
| Всего доходов | млрд. руб. | 1 288,30 | 1 358,40 | 1 366,00 | 7,6 | 0,56 | 77,7 | 6,03 |
| Доходы от перевозок, услуг инфраструктуры и локомотивной тяги | млрд. руб. | 1 109,10 | 1 205,10 | 1 206,50 | 1,4 | 0,12 | 97,4 | 8,78 |
| грузовые перевозки | млрд. руб. | 1 003,10 | 1 088,80 | 1089,3 | 0,5 | 0,05 | 86,2 | 8,59 |
| предоставление услуг инфраструктуры | млрд. руб. | 87,2 | 96,2 | 96,7 | 0,5 | 0,52 | 9,5 | 10,92 |
| предоставление услуг | млрд. руб. | 11,4 | 12,7 | 12,4 | -0,3 | -2,36 | 1 | 8,63 |
| локомотивной тяги |  |  |  |  |  |  |  |  |
| пассажирские перевозки | млрд. руб. | 7,4 | 7,4 | 8,1 | 0,7 | 9,86 | 0,7 | 9,26 |
| Доходы от прочих видов деятельности | млрд. руб. | 179,2 | 153,2 | 159,5 | 6,3 | 4,11 | -19,7 | -10,99 |
| Всего расходов | млрд. руб. | 1 215,60 | 1 298,00 | 1 298,60 | 0,6 | 0,05 | 83,1 | 6,84 |
| Расходы от перевозок, услуг инфраструктуры и локомотивной тяги | млрд. руб. | 1 050,80 | 1 156,80 | 1 151,50 | -5,3 | -0,46 | 100,7 | 9,59 |
| грузовые перевозки | млрд. руб. | 933,2 | 1027,8 | 1017,4 | -10,4 | -1,01 | 84,2 | 9,02 |
| предоставление услуг инфраструктуры | млрд. руб. | 102,2 | 113,1 | 118,8 | 5,7 | 5,04 | 16,6 | 16,24 |
| предоставление услуг | млрд. руб. | 8,4 | 9,5 | 9,1 | -0,3 | -3,16 | 0,8 | 9,52 |
| локомотивной тяги |  |  |  |  |  |  |  |  |
| пассажирские перевозки | млрд. руб. | 7 | 6,3 | 6,2 | -0,1 | -1,59 | -0,8 | -11,43 |
| Расходы от прочих видов деятельности | млрд. руб. | 164,7 | 141,2 | 147,1 | 5,9 | 4,18 | -17,6 | -10,69 |
| Всего прибыль от продаж | млрд. руб. | 72,8 | 60,4 | 67,4 | 7 | 11,59 | -5,4 | -7,42 |
| Прибыль по перевозкам, услугам инфраструктуры и локомотивной тяги | млрд. руб. | 58,3 | 48,3 | 54,9 | 6,6 | 13,66 | -3,4 | -5,83 |
| грузовые перевозки | млрд. руб. | 69,9 | 60,9 | 71,9 | 11 | 18,06 | 2 | 2,86 |
| предоставление услуг инфраструктуры | млрд. руб. | -15 | -16,9 | -22,1 | -5,2 | 30,77 | -7,1 | 47,33 |
| предоставление услуг локомотивной тяги | млрд. руб. | 3 | 3,2 | 3,2 | Х | Х | 0,2 | 6,67 |
| пассажирские перевозки | млрд. руб. | 0,4 | 1,1 | 1,9 | 0,8 | 72,73 | 1,5 | 475 |
| Прибыль от прочих видов деятельности | млрд. руб. | 14,5 | 12 | 12,5 | 0,5 | 4,17 | -2 | -13,79 |
| Результат от прочих доходов и расходов | млрд. руб. | 3,8 | -1,5 | -1,3 | 0,2 | -13,33 | -5,1 | -134,21 |
| Результат от продажи акций дочерних и зависимых обществ | млрд. руб. | 66,3 | 31,6 | 33,9 | 2,3 | 7,28 | -32,4 | -49 % |
| Субсидии | млрд. руб. | 1,9 | 22,8 | 23,2 | 0,4 | 1,75 | 21,3 | 1 121 % |
| Прибыль до налогообложения | млрд. руб. | 76,6 | 58,9 | 66,2 | 7,3 | 12,39 | -10,4 | -13,58 |
| Чистая прибыль | млрд. руб. | 16,8 | 5,5 | 14,1 | 8,6 | 156,36 | -2,7 | -16,07 |

Чтобы определить тип существующей организационной культуры на предприятии ОАО «Российские Железные Дороги», мы воспользовались анкетами оценки по типологии Камерона К. и Куинна Р.

Первая анкета имеет форму вопросника (Приложение 2), предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации

Вторая анкета имеет форму вопросника (Приложение 3), 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».

По результатам заполненной анкеты оценивается шесть важнейших параметров организационной культуры, 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 30 человек (66% от общей численности работающих) - работников разного пола (18 женщин, 12 мужчин), разных категорий профессий и уровня образования.

Для исследования отобраны работники разного возраста (от 20-30 лет 15 % человек, от 30-40 лет 18 % человек, 40-50 лет 33 % человек).



Рисунок 3. Возраст респондентов

Все они имеют стаж работы на железной дороге. 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 - 24 % человек).



Рисунок 4. Стаж работы респондентов

Все данные по социально-биографическим характеристикам респондентов представлены в Приложении 1.

Итог рейтинговых оценок типа культуры по анкетам Камерона К. и Куина Р., построенный в результате опроса руководителей и работников предприятия в Приложении 5.

После проведенного опроса можно сделать вывод, что организационная культура железнодорожного транспорта ОАО «РЖД», относиться к бюрократическому типу, основанному на господстве регламентов, правил и процедур.

Деятельность подотдела обусловлена и регулируется четкими правилами, изложенными как в общесетевых инструкциях, приказах и указаниях, так и в регламентирующих документах управления ОАО «РЖД».

Инструкции, разработанные по основным направлениям деятельности железнодорожного транспорта и регламентирующие его работу:

Безопасность движения поездов;

Эксплуатационная работа;

Финансово-экономическая деятельность.

Основой устойчивой работы железнодорожного транспорта является безопасное и безаварийное его функционирование. Для этой цели разработан основополагающий документ «Правила технической эксплуатации железных дорог Российской Федерации», который утвержден первым руководителем ОАО «РЖД». На основе этого документа разрабатываются другие инструкции, правила и указания, регламентирующие безаварийную работу железнодорожного транспорта.

По другим вопросам деятельности железнодорожного транспорта подотдела имеются соответствующие инструкции и указания, единые для всех дорог России, также « Устав железнодорожного транспорта».

К процедурам, регулирующим деятельность подотдела, относятся, как уже было сказано выше, селекторные совещания, подведения итогов работы и планирования ее на последующий период, систематические осмотры хозяйства. Кроме этого, при допущении брака в работе, нарушении трудовой, производственной и технологической дисциплин проводятся обязательные расследования и разборы с причастными работниками с оформлением протоколов, приказов и определением мероприятий по недопущению подобных случаев. Результаты доводятся до всех работников подотдела, зачастую под роспись на инструктажах.

Оценка работы персонала проводится, как правило, по формальным принципам при подведении итогов работы - наличие или отсутствие браков в работе, выполнение показателей, т.е. по общепринятым критериям. Данный принцип установлен для определения общей оценки работы подразделения в сравнении с аналогичным периодом, также для определения возможности премиального вознаграждения по итогам работы коллектива за месяц. Индивидуальная оценка работников производится при выдвижении на поощрение к знаменательным датам: дню железнодорожника, по итогам года, юбилейным датам, дню восьмого марта и др.

Также широко используются такие обрядовые мероприятия, как чествование ветеранов с привлечением действующего Совета ветеранов (День Победы, День пожилого человека, юбилейные даты), проводы на пенсию, представление вновь назначенного руководителя коллективу, проведение традиционных спортивных соревнований между коллективами.

Традиционно выдвигаются делегаты из числа лучших работников на торжественные мероприятия более высокого уровня - в Управление железной дороги, на губернаторские приемы, на мероприятия компании ОАО «РЖД».

Издаются воспоминания и размышления заслуженных ветеранов транспорта, что оказывает большую роль в воспитании молодых работников.

При открытии вновь построенных объектов промышленно-транспортного назначения с приглашением на эти мероприятия руководителей железной дороги и ОАО «РЖД» традиционно подготавливаются и осуществляются награждения наиболее отличившихся работников, как отраслевыми наградами, так и областными. Этим самым стимулируется самоотдача работников при выполнении намеченных планов развития структурных подразделений и отрасли в целом.

Работа железнодорожного транспорта - это комплексное решение общей задачи всеми структурными подразделениями, находящимися в границах подотдела, т.к. работа любого хозяйства зависит от качества работы смежной службы. От этого зависит и конечный результат, и общая оценка решения производственных задач, которая дается при подведении итогов по отчетным периодам при квартальных осмотрах хозяйства. В связи с этим для достижения наивысших результатов работы, координации работы предприятий и станций, слаженности в достижении поставленных целей, не существует принцип единоначалия. Деятельность структурных подразделений организуется на основе приказов и команд, жесткого контроля над исполнением с распределением ответственности конкретных работников.

Такая организация управления и работы дисциплинирует, прививает чувство ответственности и приносит удовлетворение при достижении конечных заданных результатов, развивает чувство гордости за свой профессионализм. Недаром наличием ответственности работников ОАО «РЖД» восхищаются и завидуют руководители промышленных предприятий, а при случае с удовольствием принимают их на работу.

Источником власти во всех структурных подразделениях ОАО «РЖД», является должность.

Жесткость требований, оправданная ответственностью за порученный участок управления производством и пониманием последствий в случае допущения причин аварий и крушений, ответственность за жизнь пассажиров не вызывает раздражения и непонимания у подчиненных. Работники, не выдержавшие напряженного ритма работы и груза ответственности, покидают эту сферу деятельности. Происходит естественный кадровый отбор. Всячески поддерживается и стимулируется преемственность поколений, когда младшее поколение проникнуто не только чувством гордости за работу старшего поколения, но и соответствующим чувством ответственности.

Таким образом, вырабатывается определенный менталитет у работников железнодорожного транспорта. Повседневно вырабатываемая культура производства через воспитание работников, требования к ношению установленной формы одежды, вежливого и внимательного отношения к грузоотправителю и пассажиру, соблюдения производственной эстетики, обязательности, оказывает огромное влияние на их повседневное поведение, отношение к своим служебным обязанностям, также на создание определенного положительного имиджа компании.

Организационная культура включает в себя рад важных функций:

. Охранная функция ограждает инфраструктуру, технические средства и коммерческие данные от нежелательных внешних воздействий. Для контроля над работой технических средств элементов инфраструктуры задействована автоматика и блокировка, позволяющая реагировать на вторжения посторонних лиц в работу железнодорожного транспорта, все более совершенствуются средства защиты. Также совершенствуются технологические приемы в организации работы транспорта, охранные структуры и системы. Для сохранения коммерческой тайны накладываются запрещения на выдачу определенной информации посторонним лицам по их запросу без соответствующей санкции вышестоящего руководства, блокируются отдельные информационные системы и выход в железнодорожный интернет.

. Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к серьезной, ответственной и значимой для государства отрасли. Достойная заработная плата, отраслевые льготы, социальная защищенность, учебная база, романтика профессии обеспечивает стремление посторонних лиц к трудоустройству на транспорте, облегчает решение кадровых проблем.

. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила в выполнении производственного процесса на основе единых требований и установок, выработанные нормы поведения и трудовой дисциплины, привитое чувство ответственности к обеспечению надежности работы железнодорожного транспорта, контактов с клиентами посредством центров фирменного транспортного обслуживания и их агентств на местах, что является гарантией стабильности в работе.

. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к своем структурному подразделению через проведение общепринятых производственных мероприятий, зависимость технологической цепи работы и конечного результата от каждого конкретного работника, его профессионализма и ответственности. Система работы, комплексность формирует чувство взаимоответственности, исключает чувство «брошенности».

. Ориентирующая функция направляет работников на достижение поставленных целей за определенный период (смену, месяц, год) через доведение планов и задач на инструктажах, собраниях, совещаниях. При внедрении новой техники и технологии работники проходят обучение и стажировку с доведением преимуществ нововведений.

. Мотивационная функция стимулирует премиальную доплату за результаты труда, карьерный рост, повышение знаний и самообразование. Молодые специалисты за кратчайшее время достигают уровня серьезных руководителей.

. Функция формирования имиджа за счет выполнения своих обязательств по договорам с грузоотправителями на оказание транспортных услуг, качества обслуживания пассажиров, производственной эстетики, опрятной внешности и вежливости, надежности и безаварийности работы транспорта. Все эти элементы формируют доверие пользователей транспортных услуг, оказывают огромное воздействие на нормальную и стабильную работу, как отдельного структурного подразделения железнодорожного транспорта, так и отрасли в целом.

На основе вышеприведенного анализа организационную культуру ОАО «РЖД» можно отнести в большей степени к бесспорной культуре и в меньшей степени к сильной, т.к. деятельность железнодорожного транспорта даже при определенных преобразованиях в рыночной экономике руководствуется консервативным стилем работы со сравнительно небольшим количеством основных ценностей и норм. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является достаточно закрытой. Однако в последние годы организационная культура транспорта все более приобретает элементы сильной культуры, все более открывается влиянию как изнутри, так и извне.

В СМИ открыто освещаются все еще имеющиеся проблемы железнодорожного транспорта через интервью с компетентными лицами, через пресс-центры филиалов ОАО «РЖД». Организуются диалоги между участниками компании (съезды, общесетевые совещания с молодыми специалистами). Также зачастую на производственные совещания в Казанский подотдел и филиалы ОАО «РЖД» приглашаются представители промышленных предприятий и местных муниципальных администраций для решения общих проблем и определения методов работы для достижения обоюдно приемлемых целей. Этим самым достигается определенный прогресс в организации работы железнодорожного транспорта, внесение в отрасль всего лучшего и прогрессивного.

В конечном счете, бесспорная культура железнодорожного транспорта со временем трансформируется в сильную культуру, чему способствует постепенная передача руководства структурными подразделениями ОАО «РЖД» молодому прогрессивному поколению.

Для выявления недостатков в организационной культуре предприятия ОАО «РЖД» мы воспользовались тестом на соответствие организационной культуре [Приложение 6] и тестом готовность компании к изменению организационной культуры [Приложение 7]. По результатам тестирования [Приложение 8] были выявлены следующие недостатки:

. В компании практически не сформированы традиции и ритуалы, являющиеся неотъемлемой частью организационной культуры.

. Взаимосвязь между некоторыми подразделениями предприятия ОАО «РЖД» - сильная, между некоторыми - достаточно слабая. Это отрицательно воздействует не только на организационную культуру, но и на результаты деятельности фирмы в целом.

. Кроме того, на предприятии не уделяют достаточного внимания внутренней коллективной коммуникации, что приводит к дефициту информации у подчиненных и неточному их представлению об организации в целом, способствует распространению различных, нередко противоречивых, слухов в коллективах. У подчиненных возникает ощущение одиночества, чувство отстраненности от деятельности предприятия.

. Некоторые работники слабо мотивированы в моральном отношении.

. Отсутствует использование процессного и системного подходов к организационной культуре. Имеют место лишь отдельные элементы указанных подходов.

Указанные в анализе недостатки действующей организационной культуры предприятия ОАО «РЖД» нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности деятельности предприятия, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

**.3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии ОАО «РЖД»**

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» видит свое предназначение:

в обеспечении транспортного единства страны и реализации, конституционных прав на свободное предложение граждан и перемещение тοваров;

в повышении роли российских транспортных коммуникаций в мирοвой транспортной системе;

в удовлетворении спроса государства и общества на транспортные услуги;

в развитии ОАО «РЖД» в соответствии с потребностями экономики и необходимости повышении глобальной конкурентоспособности российской транспортной системы на Евроазиатском рынке;

в обеспечении рентабельной работы, оптимальной для эффективности деятельности и развития.

Философия деятельности ОАО «РЖД» заключается в обеспечении соответствия собственных целей долгοвременным национальным интересам. ОАО «РЖД» реализует идеологию общей судьбы, что предопределяет сочетание интересοв государства, потребителей и собственных интересов. Для ОАО «РЖД» одинаково важны высокие темпы развития, прибыль для акционера, доходность собственной деятельности, социально-экономическая защищенность работникοв, качественное удовлетворение потребностей клиентοв и взаимовыгодная совместная деятельность с партнерами и поставщиками.

Зная недостатки предприятия, выявленные с помощью персонала, мы можем предложить шесть шагов, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры. Назначение упомянутых шести шагов состоит в том, чтобы ускорить вовлечение людей в дело изменения культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты новой культуры, выявить, что же останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы культурных изменений.

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса:

Во-первых, необходимо наметить ведущих специалистов в области перспективных представлений об организационной культуре в целом. Во-вторых, следует собрать этих людей для общей выработки согласованного взгляда на нынешнюю культуру организации. Важно получить мнение тех лиц, которые могут представить себе организацию иной, чем другие.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки, велико, лучше разделить их на подгруппы и добиться, чтобы каждая подгруппа построила общую диаграмму культуры. Особенно важно обсудить причины, которые приводят то или иное лицо к его рейтинговой оценке культуры организации.

После того как каждая подгруппа достигнет консенсуса в определении профиля нынешней организационной культуры, их представителей следует собрать и построить общий согласованный профиль.

Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации.

Второй шаг состоит из повторения процедуры первого шага, но сосредотачивая внимание на предпочтительной или желательной культуре. Обсуждение нынешней культуры должно проводиться отдельно от обсуждения предпочтительной культуры таким образом, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое. Дискуссии лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом.

Шаг 3. Осмысление результатов

На третьем этапе совершенствования организационной культуры вычерчиваются профили нынешней и предпочтительной культуры и четко выявляются различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться так же трудноосуществимыми, как и большие. Величина несоответствия между типами нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически,

дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных обеспечить успешность в преобразованиях культуры.

Шаг 4. Истории-иллюстрации

Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории. То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлевают в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения, моральные принципы.

Шаг 5. Стратегические действия

Пятый шаг ориентирован на выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. По мере достижения консенсуса команде нужно установить, что необходимо привести в движение, что притормозить, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть совершенствования культуры.

Шаг 6. План реализации

Заключительный шаг состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков с указанием точек отчетности. Он-то и станет началом процесса совершенствования организационной культуры. Необходимо определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги; дать целевую установку по основным темам, возникающим в результате выполнения всего того, о чем говорилось при описании шагов 4 и 5. Действий, на которые должна быть направлена энергия и которые получат основную долю внимания, может быть не более пяти. Крайне важно четко определить принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить в себе или усовершенствовать каждому члену организации для отражения новой культуры.

Знаменитая формула инновации: «Этого не может быть. В этом что-то есть. Это всем известно». Таким образом, чтобы добиться от людей эффективного организационного поведения, необходимо, чтобы у них были соответствующие знания и установки.

Указанные мероприятия должны обеспечивать выполнение задач, которые ставит перед Холдингом акционер ОАО «РЖД», предусматривать действенные механизмы взаимодействия акционера ОАО «РЖД» с органами управления Холдинга, начиная с выработки решения и заканчивая контролем его исполнения. Мероприятия должны также обеспечивать взаимодействие ОАО «РЖД» как акционера входящих в Холдинг хозяйственных обществ с органами управления этих обществ, оптимальное сочетание автономии участников Холдинга с централизацией контроля над их деятельностью.

В этой связи основной задачей на 2014 - 2015 годы является совершенствование механизмов и инструментов планирования, организации выполнения стратегии ОАО «РЖД» и контроля достижения поставленных целей.

Совершенствование системы организационной культуры ОАО «РЖД» будет осуществляться на основе развития и оптимизации:

стратегии и системы целей ООО «РЖД»;

системы планирования и бюджетирования;

стандартов и регламентов;

финансовой, инвестиционной и налоговой политики Холдинга;

имущественных отношений;

единой системы контроля и отчетности и информационной системы;

единой технической политики;

нормативно-правового обеспечения организации и деятельности Холдинга;

кадровой политики.

Социально-экономическая эффективность реализации Стратегической программы на уровне Российской Федерации включает:

удовлетворение растущего спроса экономики на перевозки;

ускорение социального развития через рост подвижности населения, обеспечение единого транспортного пространства страны;

повышение макроэкономической эффективности железнодорожного транспорта, стимулирование экономического роста;

снижение транспортной нагрузки на экономику;

позитивное влияние на социально-экономическое развитие регионов.

Коммерческая эффективность реализации Стратегической программы для холдинга «РЖД» включает:

повышение финансовой устойчивости и рентабельности работы ОАО «РЖД» до 5,2% - 10,2%;

снижение по сравнению с 2013 годом реальной себестоимости перевозок на 10%;

модернизацию материально-технической базы и снижение износа основных фондов Холдинга до 55% - 56%.

**Вывод по главе 2**

1. Предприятие ОАО «РЖД» существует уже много лет, главные задачи: удовлетворение рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

. Существующая организационная культура ОАО «РЖД» базируется на бюрократической культуре (по Куинну). Она имеет достаточно развитую систему, однако не все ее элементы соответствуют современным требованиям экономического развития, жизнедеятельности в рыночных условиях.

. Указанные в анализе недостатки действующей организационной культуры предприятия ОАО «РЖД» нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности деятельности предприятия, но в будущем могут повлиять на нее негативно.

. Предложенные нами шесть шагов для реализации действий по совершенствованию организационной культуры на исследуемом предприятии, позволят полностью избавиться от действующих недостатков.

. Для повышения уровня организационной культуры, сплочения коллектива и, как результат, повышения производительности труда необходима оптимизация концепции управления, которую нужно развернуть в сторону человека-каждого сотрудника без исключения.

**ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛАГАЕМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**.1 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры**

Учитывая ᴎᴈложеʜʜое, можно определить несколько направлений спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры ОАО «РЖД»:

Следует осущестʙᴎть ʙнедрение сᴎᴄтемы управления качеством в соответстʙᴎи с международными стандартами. Полагаю, это поспособствует яʙному ппʙышению органᴎᴈационной культуры, снижению рᴎᴄкпʙ и ппʙышению дпʙерия к предᴨрᴎяᴛᴎю со стороны кредᴎторпʙ и инвесторпʙ. На настоящем этапе только ʙнедрение сᴎᴄтемы управления качеством в соответстʙᴎи с международными стандартами улучшит репутацию предᴨрᴎяᴛᴎя ОАО «РЖД» в глазах партнерпʙ и инвесторпʙ, что очень важно дᴫя ᴨрᴎсутстʙᴎя на рынке в первых рядах; позволит значительно снᴎᴈить непроᴎᴈводᴎтельные заᴛраты ᴨрᴎ ппʙышении качества услуг; опᴛᴎмᴎᴈирует сᴎᴄтему управления, ппʙысит ее эффекᴛᴎʙность; послужит большей ориентации на поᴛребителей; мобилᴎᴈует персонал на дᴎсциплинирпʙанʜую деятельность, спʙершенствуя эᴛᴎм самым органᴎᴈационʜую культуру деятельносᴛᴎ предᴨрᴎяᴛᴎя в целом.

Следует помнить, что все органᴎᴈации, в том числе, разумеется, и ОАО «РЖД», заʙᴎсят от своих поᴛребителей и поэтому должны ᴨпʜимать их текущие и будущие поᴛребносᴛᴎ, выполнять их ᴛребпʙания и сᴛремиться превзпйᴛᴎ их ожидания. Поэтому ОАО «РЖД» можно порекомендпʙать дополнительно прпʙодᴎть реᴦуᴫярные анкеᴛᴎрпʙания между уже существующими, а также потенциальными поᴛребитеᴫями своих услуг.

Работники всех урпʙней составᴫяют оснпʙу органᴎᴈации, и их полное впʙлечение дает возможность органᴎᴈации с максимальной выгодой ᴎᴄпользпʙать их способносᴛᴎ. Этот ᴨрᴎнцип очень важен с точки зрения социального управления, так как он отводᴎт немалпʙажʜую роль в процессе управления соᴛрудникам органᴎᴈации, форᴍирует сᴎᴄтему моᴛᴎваций и поощрений удачных творческих решений. Как результат - существеʜʜое разʙᴎᴛᴎе органᴎᴈационной культуры.

Следует прпʙесᴛᴎ инвентарᴎᴈацию собствеʜʜых результатпʙ интеллектуальной деятельносᴛᴎ (РИД). За все годы деятельносᴛᴎ на предᴨрᴎяᴛᴎи ОАО «РЖД» ни разу подобная инвентарᴎᴈация не прпʙодᴎлась. Между тем, в поᴎᴄке скрытых резервпʙ спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры, по моему мнению, особое ʙнимание следует уделить имеʜʜо аналᴎᴈу нематериальных акᴛᴎвпʙ. Их чаще всего не учитывают в процессе санации.

Если прпʙесᴛᴎ инвентарᴎᴈацию, включить их в оборот, праʙᴎльно офорᴍить на эᴛᴎ объекты документацию, то они станут серьезным резервом дᴫя ппʙышения органᴎᴈационной культуры компании.

Учитывая, что деятельность сᴛруктурных подразделений органᴎᴈации тесно связано с ее поᴛребностями в разʙᴎᴛᴎи органᴎᴈационной культуры, считаю, что значительным ресурсом спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры предᴨрᴎяᴛᴎя ОАО «РЖД» может быть нпʙая ориентация кадрпʙой службы.

Кадрпʙая служба должна функционирпʙать, ориенᴛᴎруясь на ᴨрᴎвлечение к работе конкретных людей, способных вывесᴛᴎ органᴎᴈацию на нпʙый качествеʜʜый урпʙень или разʙᴎть нпʙое направление деятельносᴛᴎ. Кроме того, нельзя забывать, что результаᴛᴎʙность прпʙодᴎмых мероᴨрᴎяᴛᴎй в рамках рефорᴍирпʙания органᴎᴈационной культуры в значительной степени опредеᴫяется урпʙнем разʙᴎᴛᴎя кадрпʙого состава предᴨрᴎяᴛᴎя ОАО «РЖД».

Необходᴎмо также создать кадрпʙый резерв компании ᴎᴈ акᴛᴎʙных, творческих, целеусᴛремлеʜʜых людей, объекᴛᴎʙно представᴫяющих перспекᴛᴎвы и возможносᴛᴎ роста, осознанно ᴨрᴎнявших решение работать в данной компании.

Важное направление спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры - разʙᴎᴛᴎе сᴎᴄтемы моᴛᴎвации ᴛруда соᴛрудникпʙ. Причем, по моему мнению, в ОАО «РЖД» ᴛребуется кардᴎнально рефорᴍирпʙать сᴎᴄтему нематериального сᴛᴎмулирпʙания ᴛруда.

Необходᴎмо шире ᴨрᴎменять также следующие методы: гибкие рабочие графики, предоставление дополнительных отпускпʙ, почетные грамоты, расширение функций и ᴎᴈменение характера ᴛруда, профессиональная подготпʙка к этому, продʙᴎжение по службе.

Кроме того, в ОАО «РЖД» ᴛребуется акᴛᴎʙнее ᴨрᴎвлекать соᴛрудникпʙ к управлению. Дᴫя этого:

до сведения каждого соᴛрудника должны быть дпʙедены весь объем задач и ответствеʜʜость за их ᴎᴄполнение, а не только отдельные их элементы, как в настоящее время;

после того как через определеʜʜое время составлен ясно сфорᴍулирпʙанный план, следует распределить разработанные задачи средᴎ соᴛрудникпʙ в соответстʙᴎи с их работоспособностью и способностями;

задачи и компетенции должны передаваться на длительное время. Рукпʙодᴎтель должен вмешиваться в обычʜую, общеᴎᴈвестʜую работу только в ᴎᴄключительных случаᴙх. При выполнении других задач он может конᴛролирпʙать их согласно спʙместно устанпʙлеʜʜым срокам, а также конᴛролирпʙать ход их ᴎᴄполнения и наличие прогресса в работе;

соᴛрудникам должно разрешаться иногда допускать ошибки, на которых они в будущем будут учиться. Это обуслпʙливает успешность функционирпʙания сᴎᴄтемы конᴛроᴫя, которая собирает соответствующую инфорᴍацию, перерабатывает ее и предоставᴫяет в распоряжение ответствеʜʜым лицам дᴫя определеʜʜых выводпʙ;

если это необходᴎмо, шеф может и должен давать спʙеты. Кроме того, все соᴛрудники должны постоᴙʜно получать инфорᴍацию обо всех важнейших процессах на предᴨрᴎяᴛᴎи.

Все эᴛᴎ факторы послужат достаточно мощным моᴛᴎʙᴎрующим механᴎᴈмом, так как позвоᴫят каждому соᴛруднику определить свои возможносᴛᴎ и поᴛребносᴛᴎ в направлении кадрпʙого продʙᴎжения. При этом карьера соᴛрудникпʙ ОАО «РЖД» должна рассмаᴛриваться как важнейший социально-экономический результат управления персоналом.

На мой взгᴫяд, имеʜʜо такая сᴎᴄтема будет сориенᴛᴎрпʙана на сᴛᴎмулирпʙание цеʜʜого дᴫя досᴛᴎжения целей ОАО «РЖД» ппʙедения. Кᴏнечно, ᴎᴈменения в сᴎᴄтеме сᴛᴎмулирпʙания моᴦут ᴨрᴎвесᴛᴎ к тому, что некоторые соᴛрудники увоᴫятся, не желая ᴨрᴎнимать нпʙые «праʙᴎла игры», но те, кто останутся, восᴨрᴎмут и ᴨрᴎмут нпʙые цеʜʜосᴛᴎ и нпʙую культуру предᴨрᴎяᴛᴎя. Кроме того, в этом случае замена некоторых рукпʙодᴎтелей позволит ᴨрᴎвлечь на предᴨрᴎяᴛᴎе лидерпʙ, которые смоᴦут ᴨрᴎнесᴛᴎ и пропагандᴎрпʙать нпʙые цеʜʜосᴛᴎ и норᴍы ппʙедения, ᴨрᴎнять на работу нпʙых соᴛрудникпʙ с нужной моᴛᴎвацией и цеʜʜостями.

Так персонал ОАО «РЖД» сможет бысᴛрее усвоить нпʙые норᴍы ппʙедения, цеʜʜосᴛᴎ, точки зрения, ᴨрᴎобресᴛᴎ веру в компанию, в менеджмент, в возможность успеха и т.д.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что дᴫя спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры ОАО «РЖД» необходᴎма опᴛᴎмᴎᴈация концепции управления, которую нужно развернуть в сторону челпʙека - каждого соᴛрудника без ᴎᴄключения.

**3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Предприятие ОАО «РЖД» ожидает от предложенного проекта прежде всего позитивных экономических последствий. В качестве параметров используют чаще всего оборот, прибыль и долю рынка. Но мероприятия, подобные описанным выше, действуют в рамках комплекса маркетинг-микс и просчитать ее вклад в достижение целей трудно. Только в ходе специального тестирования рынка можно говорить, что то или иное мероприятие послужило причиной зафиксированного изменения экономических показателей деятельности предприятия. Этот способ из-за дороговизны используется редко. Обнадеживающие тенденции связаны с распространением сканерных касс.

Непосредственная оценка эффективности совершенствования организационной культуры должна рассматривать два направления:

эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры.

эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в избранном направлении.

Оценка направления развития организационной культуры как эффективного во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды.

Однако очень важной является оценка эффективности мероприятий, которые необходимо:

разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой, т. е. необходимо изучить действующую организационную культуру и использовать ее как основу;

подкреплять и поддер жив ать мер опр иятия на в сех уров нях;

разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе;

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему ) управления персоналом.

Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 11 %.

Затраты на реализацию приведены в таблице 2.

Таблица 2. Затраты на внедрение мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во штатных единиц | Месс. оклад | Фонд зарплаты | | Уровень материальн стимулирован, % | ФОТ с учетом затрат на материальное стимулир. |
|  |  |  | за месяц | за год |  |  |
| Руководитель | 7 | 28000 | 196000 | 2352000 | 7 | 2587200 |
| Оператор | 4 | 14000 | 56000 | 672000 | 8 | 725760 |
| Билетный кассир | 5 | 16000 | 80000 | 960000 | 11 | 1065600 |
| Инженер | 9 | 19000 | 171000 | 2052000 | 11 | 2277720 |
| Инженер-технолог | 3 | 23000 | 69000 | 828000 | 11 | 919080 |
| Технолог | 2 | 20000 | 40000 | 480000 | 9 | 523200 |
|  |  |  |  | 7.344.000 |  | 8.098.560 |

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий составляет 132,56 млн. рублей.

Из таблицы 2 следует, что ФОТ с учетом затрат на материальное стимулирование составит 8.098.560 руб. Таким образом, расходы на мероприятия по материальному стимулированию составят:

8.098.560- 7.344.000= 754.560 (руб.)

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница межу планируемым приростом выручки, полученной от дополнительных продаж, вызванных предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Э = (Пв - Зр) - Врп (1)

где Э - экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Пв = (Врп + (Врп \* (Прв /100))) (2)

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.; (132,56 млн. руб. за 2013 г.)

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, % (11%).

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (формула 2):

Пв = (132,56+ (132,56\*(11/100)) = 147,14 млн. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 1):

Э = (147,14 - 754) - 132,56= 13,9 млн. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 754.560 руб. увеличили продажи на 13,9 млн. руб.

**Выводы по главе 3**

1. Следует осущестʙᴎть ʙнедрение сᴎᴄтемы управления качеством в соответстʙᴎи с международными стандартами. Полагаю, это поспособствует яʙному ппʙышению органᴎᴈационной культуры, снижению рᴎᴄкпʙ и ппʙышению дпʙерия к предᴨрᴎяᴛᴎю со стороны кредᴎторпʙ и инвесторпʙ.

. Следует помнить, что все органᴎᴈации, в том числе, разумеется, и ОАО «РЖД», заʙᴎсят от своих поᴛребителей и поэтому должны ᴨпʜимать их текущие и будущие поᴛребносᴛᴎ, выполнять их ᴛребпʙания и сᴛремиться превзпйᴛᴎ их ожидания.

. Важное направление спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры - разʙᴎᴛᴎе сᴎᴄтемы моᴛᴎвации ᴛруда соᴛрудникпʙ.

. дᴫя спʙершенствпʙания органᴎᴈационной культуры ОАО «РЖД» необходᴎма опᴛᴎмᴎᴈация концепции управления, которую нужно развернуть в сторону челпʙека - каждого соᴛрудника без ᴎᴄключения.

. Разработанные мной мероприятия по развитию организационной культуры являються экономически -эффетивными.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Понятие организационной культуры недавно стало активно разрабатываться в зарубежной и отечественной науке. Его позитивно восприняли ведущие корпорации, предприниматели. Стало ясно, что только техническими, организационными мерами ограничиваться в современном производстве нельзя.

Изучение понятия «организационной культуры» позволило выявить более трех десятков его определений, приведенных в зарубежной и российской литературе. Организационная культура организации является одним из феноменов управления, cтиля управления корпорацией, коммуникационного стиля, в том числе невербальных коммуникаций, традиционные модели принятия и исполнения решений, мотивации, традиций управления персоналом, влияния лидерства и этики менеджеров. Изучив литературу, под организационной культурой в данном проекте понимаем: набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в миссии, заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются работникам через средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

В первом разделе нами охарактеризованы основные отраслевые нормативные документы, оказывающие решающее влияние на организационную культуру, среди которых наибольшую актуальность имеет «Функциональная стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».

Во втором разделе при анализе состояния уровня организационной культуры нами проведено исследование возможностей удовлетворения работников, показало, что 80% удовлетворены содержанием работы, 63% оплатой труда, 86% своим статусом. За годы существования предприятия в нем создались в рамках культуры железнодорожной отрасли свои ценности, традиции, нормы отношений. Они являются элементами организационной культуры, способствует сплочению коллектива, выполнению его задач на рынке транспортных услуг.

Подводя итог можно сказать, что для повышения организационной культуры рекомендуется, прежде всего, повысить заинтересованность работников деятельностью организации. Этот аспект затрагивает множество сфер деятельности предприятия. Это и организация труда и заработной платы (уровень оплаты каждого работника ставится в зависимость от результатов деятельности организации), и информированность работников (необходимо сделать доступными для каждого работника отчеты о деятельности организации).

Необходимо разъяснение миссии организации каждому работнику (т.к. исследование показало, что данный компонент организационной культуры развит недостаточно).

Необходимо внедрять положительные мифы об организации. Это создаст положительный настрой работников, а, как известно, положительно настроенный работник работает более эффективно, снизится текучесть кадров, что, безусловно, повысит профессионализм работников.

Введение в организации разнообразных традиций позволит более сплотить коллектив, работа которого является несколько разобщенной.

Поставленная цель дипломной работы развитие организационной культуры на примере организации ОАО «Российские Железные Дороги» достигнута, все задачи решены.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абулханова Г.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательских структур // Российское предпринимательство. - М., 2009 - С. 70 - 76.

. Аксененко Н.Е., Лапидус Б.М., Мишарин А.С. Железные дороги. - М., 2001- 720с.

. Андреева Г.М. Социальная психология.- М: Изд-во МГУ, 1999 - 245с.

. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник по спец.направлению «Менеджмент». - М.: Гардарикс, 2002 - С. 292 - 297.

. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. Учебное пособие. - М., 2006 - 132с.

. Галкин Т.П. Социология управления. - М., 2001 - 322с.

. Грошев И.В, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. Организационная культура: Учебн. Пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТТИ-ДАНА, 2004 - 288с.

. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 - 156с.

. Дракер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1992 - 325с.

. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» - М., 2000 - 648с.

. Иванов А.М., Латрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. - М., 2005 - С. 14-18.

. Кивалов А.Я. Управление персоналом в организации. - М., 2002 - 638с.

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М., 2003 - 304с.

. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. - М., 2004 - 350с.

. Королева Л.А. Организационная культура и экономическая безопасность предприятия.- М., 2010 - С. 70 - 75.

. Кочеткова А.И. Организационная культура и культура организации в современной России // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - М., 2009 - С. 206 - 210.

. Лякишева О.М. Менеджмент на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для техникумов и колледжей железнодорожного транспорта. - М.: УМК МПС России, 2002 - 296с.

. Маркетинг на ЖД транспорте. - М.:МПС, 1994 - 23с.

. Мизелева Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. - М., 2004 - С. 34 - 39.

. Мясоедова Т.Г. Организационная культура российских корпораций // Менеджмент в России и за рубежом. - М., 2009 - С. 139 - 144.

. Организация ОАО «РЖД». Стратегические цели развития и первоочередные задачи. Фадеев Г.М. - М., 2003 - С. 26 - 39.

. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / под ред. Ю.Г. Одегова - М.: Издательство «Экзамен»., 2003 - 464 с.

. Плотников А.В. Организационная культура и современный менеджер // Фундаментальные исследования. - М., 2005 - С. 69 - 72.

. Погорадзе.А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. - М., 1999 - 340с.

. Пугачев В.П. Руководство персоналом в организации.- М., 1999 - 248с.

. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М., 1995 -

С. 54-56.

. Рафаева О.С. Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. - М., 2004 - С. 38 - 43.

. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 2001 - 154с.

. Радченко Я. Л. Организационная культура руководителя, ПТ и ПУ. - М., 1992 - 132с.

. Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения.- М., 2002 - 330с.

. России: от реформы к реформе. - М.: Транспорт, 2001 - 335с.

. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. - М.: Школа Бизнеса МГУ, 2002 - 345с.

. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие

-е изд. Стереотип. - М.: Издательство «Экзамен», 2004 - 320с.

. Розанова В.А. Психология управления - М.: « Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000 - 384с.

. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития. // Социал.-гуманит. знания. - М., 2004 - С. 221 - 234.

. Самыгин С.И. Психология управления. - М., 1997 - 512с.

. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М., 2000 - 456с.

. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб., 2001 - С. 325-327.

. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Изд. 2-е. - М., 1995. - 240с.

. Станкин М.И. Психология управления. - М.: « Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999 - 304с.

. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры.- М., 2000 - 234с.

. Удальцова М.В. Социология управления. - М., 2002 - 142с.

. Управление персоналом при вахтовом методе организации труда // Справочник кадровика. - М., 2003 - С. 29 - 35.

. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова - М.: Юнити, 2003 - 381с.

. Учебное пособие для студентов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004 - 288 с.

. Федеральный закон «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», постановлением Правительства Российской федерации от 18.09.2003 г. НР 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги»».

. Философский энциклопедический словарь. - М.: Советская энциклопедия, 2001 - С. 90-130.

. Царицынский В.В. Корпоративная культура на примере железнодорожного транспорта // Железнодорожный транспорт. - М., 2003 - С. 7-11.

. Шейн Э.Х. организационная культура и лидерство: Построение, эволюция. Совершенствование. Перевод с англ. Под ред. В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2002 - 336с.

. Экономика железнодорожного транспорта И.В.Белов, Н.П. Терешина, В.Г. Галабурда и др.- М.: УМК МПС России, 2001 - 600с.

. Официальный сайт компании ОАО «Российские Железные дороги» [Электронный ресурс] // http://www.rzd.ru/. Дата обращения 06.05.2014г.

52. Инфо-портал для менеджеров.[Электронный ресурс] // http://www.kadry.ru/. Дата обращения 15.05.2014г.

. Железнодорожные документы. [Электронный ресурс] // http://www.jd-doc.ru/. Дата обращения 02.06.2014г.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

**Данные по социально-биографическим характеристикам работников и руководителей.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О. | Возраст | Пол (лет) | уровень образования | должность | стаж работы |
| 1 | Иванов Р.Л. | 21 | муж | среднее | технолог | 2 |
| 2 | Осипова Д.О. | 24 | жен | сред. проф. | билетный кассир | 6 |
| 3 | Платонов Е.П. | 23 | муж | среднее | инженер | 3 |
| 4 | Искакова В.Р. | 26 | жен | высшее | инженер-технолог | 7 |
| 5 | Гордеев А.С. | 29 | муж | высшее | руководитель | 8 |
| 6 | Сабянина Г.В. | 25 | жен | сред. Проф. | оператор | 4 |
| 7 | Зодченко В.А. | 30 | жен | высшее | инженер | 7 |
| 8 | Валиев Р.Ф. | 35 | муж | среднее | технолог | 10 |
| 9 | Баранова Э.А. | 40 | жен | высшее | инженер | 16 |
| 10 | Камалеева А.Р. | 32 | жен | сред. проф. | оператор | 11 |
| 11 | Осипов Д.С. | 37 | муж | высшее | инженер | 8 |
| 12 | Зарипова Л.Ф | 33 | жен | среднее | Инженер технолог | 9 |
| 13 | Обухова Р.Ш. | 35 | жен | высшее | билетный кассир | 11 |
| 14 | Морозов А.С. | 40 | муж | высшее | руководитель | 20 |
| 15 | Орлова Е.А. | 32 | жен | сред. проф. | инженер | 12 |
| 16 | Мингазов Р.Ф. | 38 | муж | среднее | оператор | 7 |
| 17 | Соколова В.Д. | 43 | жен | высшее | инженер | 22 |
| 18 | Верес А.Н. | 41 | муж | высшее | Инженер технолог | 23 |
| 19 | Штин А.Р. | 45 | жен | сред. проф. | билетный кассир | 24 |
| 20 | Лимаев М.С. | 50 | муж | высшее | руководитель | 19 |
| 21 | Зорькина Н.Н. | 48 | жен | высшее | инженер | 20 |
| 22 | Матвеева К.Н | 41 | жен | среднее | билетный кассир | 21 |
| 23 | Шестаков О.К. | 49 | муж | высшее | руководитель | 15 |
| 24 | Тюрникова С.К | 45 | жен | сред. проф. | инженер | 21 |
| 25 | Искакова Н.Ш. | 50 | жен | высшее | руководитель | 26 |
| 26 | Кузнецов Р.Н | 43 | муж | среднее | инженер | 12 |
| 27 | Медведева Е.К. | 44 | жен | высшее | билетный кассир | 23 |
| 28 | Голубева Д.С | 47 | жен | высшее | оператор | 11 |
| 29 | Гарипова Н.Ш. | 41 | жен | высшее | руководитель | 20 |
| 30 | Свитов В.В. | 48 | муж | высшее | технолог | 24 |

**Приложение 2**

**Выявление преобладающего типа организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)**

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу отметьте в бланке ответов тот вариант ответа (А, Б, В или Г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

. Основное дело руководства - это .... Организация производства и поиск рынков сбыта

Б. Направлять работу и повышать эффективность. Делегирование ответственности и координация работы подразделений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

. Коммуникации в нашей организации в основном:. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме. Личные

Г. Частные и неформальные

. Контроль в основном основан на:. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем. Показателях сбыта продукции

Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

. Мотивация чаще основана на:. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях

Б. Надежде на повышение. Личных оценках

Г. Повышении статуса

. Организационная структура в основном:. Неформальная

Б. Централизованная, функциональная. Децентрализованная и линейно-штабная

Г. Кроссфункциональная, ориентированная на проблему

. Основные ценности:. Доминирование и подавление сопротивления

Б. Рациональность и поддержание порядка. Защита интересов членов организации

Г. Достижение целей подразделения

. Люди работают в основном, чтобы:. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении

Б. Получать удовлетворение от работы. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело

Г. Сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые

. Отношения с другими организациями в основном строятся на:. Взаимных интересах и общности

Б. Сотрудничестве. Конкуренции

Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

. Власть в основном основана на:. Компетентности, опыте и знаниях

Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок. Должностной позиции

Г. Способности и желании помогать другим людям

. Людей поощряют в основном за:. Способность добиваться результата и побеждать

Б. Следование правилам и процедурам. Помощь другим людям

Г. Вклад в достижение целей организации

**Приложение 3**

**№2 Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)**

Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов.

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 фирмы, чтобы компания стала еще более совершенной, смогла добиться того, на что вы рассчитываете, сделалась неподражаемым 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).

Таблица

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Важнейшие характеристики | |
| A | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего. |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. |
| C | Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. |
| 2.Общий стиль лидерства в организации | |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить. |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску. |
| C | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат. |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел. |
| 3.Управление работниками | |
| A | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений |
| B | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого. |
| C | Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |
| D | Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях. |
| 4.Связующая сущность организации | |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации/ |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах. |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - наступательность и победа. |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации. |
| 5.Стратегические цели | |
| A | Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия. |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей. |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг. |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел. |
| 6.Критерии успеха | |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях. |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация - лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере. |
| C | Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов). |
| D | Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат. |

**Приложение 4**

**Бланк ответов на методики Р. Куинна и К. Камерона.**

Ф.И.О\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пол:\_\_\_\_\_ Возраст:\_\_\_\_\_\_ Уровень образования:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Стаж работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**№1 №2**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. | А |  |  | Теперь | Предпочтительно |
|  |  | Б |  |  | | |
|  |  | В |  | A |  |  |
|  |  | Г |  | B |  |  |
|  | 2. | А |  | C |  |  |
|  |  | Б |  | D |  |  |
|  |  | В |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Г |  | 2. | | |
|  | 3. | А |  | A |  |  |
|  |  | Б |  | B |  |  |
|  |  | В |  | C |  |  |
|  |  | Г |  | D |  |  |
|  | 4. | А |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Б |  | 3. | | |
|  |  | В |  | A |  |  |
|  |  | Г |  | B |  |  |
|  | 5. | А |  | C |  |  |
|  |  | Б |  | D |  |  |
|  |  | В |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Г |  | 4. | | |
|  | 6. | А |  | A |  |  |
|  |  | Б |  | B |  |  |
|  |  | В |  | C |  |  |
|  |  | Г |  | D |  |  |
|  | 7. | А |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Б |  | 5. |  |  |
|  |  | В |  | A |  |  |
|  |  | Г |  | B |  |  |
|  | 8. | А |  | C |  |  |
|  |  | Б |  | D |  |  |
|  |  | В |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Г |  | 6. |  |  |
|  | 9. | А |  | A |  |  |
|  |  | Б |  | B |  |  |
|  |  | В |  | C |  |  |
|  |  | Г |  | D |  |  |
|  | 10. | А |  | Всего | 100 | 100 |
|  |  | Б |  |  |  |  |
|  |  | В |  |  |  |  |
|  |  | Г |  |  |  |  |

**Приложение 5**

**Итог рейтинговых оценок культуры по анкетам Камерона К. и**

**Куинна Р.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Количество (чел.) |  | № | Варианты ответов | Количество (чел.) |
| 1. | А | 2 |  | 6. | А | 3 |
|  | Б | 8 |  |  | Б | 5 |
|  | В | 15 |  |  | В | 7 |
|  | Г | 5 |  |  | Г | 14 |
| 2. | А | 6 |  | 7. | А | 3 |
|  | Б | 8 |  |  | Б | 10 |
|  | В | 13 |  |  | В | 13 |
|  | Г | 3 |  |  | Г | 4 |
| 3. | А | 8 |  | 8. | А | 15 |
|  | Б | 18 |  |  | Б | 7 |
|  | В | 0 |  |  | В | 5 |
|  | Г | 4 |  |  | Г | 3 |
| 4. | А | 15 |  | 9. | А | 7 |
|  | Б | 7 |  |  | Б | 10 |
|  | В | 5 |  |  | В | 4 |
|  | Г | 3 |  |  | Г | 9 |
| 5. | А | 0 |  | 10. | А | 5 |
|  | Б | 18 |  |  | Б | 2 |
|  | В | 7 |  |  | В | 3 |
|  | Г | 5 |  |  | Г | 20 |

**№ 2. Ответы руководителей.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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: 50 баллов | Сумма: 50 баллов | Сумма: 215 баллов | Сумма: 275 баллов |
| Средняя сумма: 10 | Средняя сумма: 8 | Средняя сумма: 36 | Средняя сумма: 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 60 | D 30 |
| A 30 | B 10 | C 35 | D 25 |
| Сумма: 125 баллов | Сумма: 75 баллов | Сумма: 175 баллов | Сумма: 240 баллов |
| Средняя сумма: 21 | Средняя сумма: 13 | Средняя сумма: 29 | Средняя сумма: 40 |

**Ответы работников.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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: 55 баллов | Сумма: 40 баллов | Сумма: 175 баллов | Сумма: 335 баллов |
| Средняя сумма: 9 | Средняя сумма: 7 | Средняя сумма: 29 | Средняя сумма: 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: 55 баллов | Сумма: 30 баллов | Сумма: 140 баллов | Сумма: 370 баллов |
| Средняя сумма: 11 | Средняя сумма: 5 | Средняя сумма: 23 | Средняя сумма: 62 |

**Приложение 6**

**Экспресс тест на соответствие организационной культуры**

1. Вознаграждается ли в Вашей компании ценное для предприятия поведение?

Да/Нет

. Есть ли в компании легенда или романтический герой, который является неофициальным образцом для подражания для сотрудников?

Да/Нет

. Легко ли соглашаются руководители отделов компании на сотрудничество в рамках общих целей, программ действий, распределения ресурсов?

Да/Нет

. Все ли сотрудники и менеджеры предприятия знают, от чего в их поведении зависит успех и выживание компании?

Да/Нет

. Верят ли все сотрудники компании, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов?

Да/Нет

Внимание! Если Вы ответили "Нет" более чем на один вопрос, Вашей компании необходимы некоторые изменения в организационной культуре.

**Приложение 7**

**Тест на определение готовности компании к изменению организационной культуры**

1. Четко ли Вы понимаете все те факторы, которые могут влиять на организационную культуру?

Да/Нет

. Совпадает ли Ваше видение существующей организационной культуры в компании с видением, по меньшей мере, троих Ваших коллег?

Да/Нет

. Определили ли Вы, кто должен принимать участие в разработке и внедрении изменений (кто является стейкхолдерами)?

Да/Нет

. Есть ли у Вас четкое видение того, какая организационная культура нужна предприятию?

Да/Нет

. Есть ли у Вас не менее трех четких убедительных ответов на вопрос: "Почему сотрудники изменят свое поведение?"

Да/Нет

За каждый ответ "Нет" засчитайте себе 0 баллов, а за каждый ответ "Да" - 1 балл. Не начинайте изменения, пока Ваш результат меньше, чем "5"!

Успеха Вам!

**Приложение 8**

**Результаты теста на соответствие организационной культуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Варианты ответов | Количество (чел.) |
| 1. | да | 17 |
|  | нет | 13 |
| 2. | да | 5 |
|  | нет | 25 |
| 3. | да | 27 |
|  | нет | 3 |
| 4. | да | 21 |
|  | нет | 9 |
| 5. | да | 20 |
|  | нет | 10 |

**Результаты тест на определение готовности компании к изменению организационной культуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №Варианты ответовКоличество (чел.) |  |  |
| 1. | да | 22 |
|  | нет | 8 |
| 2. | да | 20 |
|  | нет | 10 |
| 3. | да | 18 |
|  | нет | 12 |
| 4. | да | 19 |
|  | нет | 11 |
| 5. | да | 14 |
|  | нет | 16 |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |