Аннотация

 В дипломном проекте представлен анализ организационной культуры на примере железнодорожной станции Карбышево-1 Омского отделения Западно - Сибирской железной дороги.

 Рассмотрены теоретические аспекты темы, приведена характеристика различных подходов к процессу формирования организационной культуры предприятия. Проведен анализ организационной культуры железнодорожной станции Карбышево-1. Для решения выявленных проблем разработаны проектные мероприятия по совершенствованию организационной культуры, которые включают в себя проект Корпоративного кодекса предприятия, Программу обучения руководителей в направлении развития управленческих компетенций, типовую форму для выявления потребности в обучении сотрудников.

 Страниц - …, рисунков - 15, таблиц - 17, библиография - …..., приложений – …..

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 6 |
| 1 Организационная культура как предмет теоретического анализа | 9 |
| 1.1 Понятие и функции организационной культуры | 9 |
| 1.2 Типология организационных культур | 14 |
| 1.3 Методы совершенствования организационной культуры | 22 |
| 2 Исследование особенностей организационной культуры на примере железнодорожной станции Карбышево-1 | 32 |
| 2.1 Общая характеристика железнодорожной станции Карбышево-1 | 32 |
| 2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности станции Карбышево-1 | 37 |
| 2.3 Система управления персоналом на железнодорожной станции Карбышево-1 | 48 |
| 2.4 Анализ кадрового состава железнодорожной станции Карбышево-1 | 52 |
| 2.5 Качественная и количественная оценка состояния организационной культуры на железнодорожной станции Карбышево-1 | 58 |
| 3. Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры на станции Карбышево-1  | 80 |
| 3.1. Общая характеристика проекта  | 86 |
| 3.2 Проектные предложения по совершенствованию организационной культуры станции Карбышево-1 | 113 |
| 3.3 Экономическая оценка и социальная эффективность предложений по совершенствованию организационной культуры станции Карбышево-1 | 103 |
| Список использованных источников | 111 |
| Приложения | 113 |

Введение

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.д. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других [11].

В наше время развитая организационная культура не только является предметом гордости компании и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках компании такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников [32].

Культура системна, охватывает все стороны жизни организации (поэтому она является наиболее стабильным, цементирующим ее фактором). Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы. Влияние культуры определяется широтой и глубиной охвата ею организации, степенью признания ее основ людьми [14].

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации; генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников [35].

Организационная культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии. Неспособность ее изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственным путем, угрожают стабильности организации.

Таким образом, актуальность данной темы определяется необходимостью повышения управляемости социально-экономической среды организации, а как следствие этого повышение эффективности ее деятельности на основе формирования и совершенствования организационной культуры, с использованием следующих методов: системного анализа, экспертного оценивания и статистических методов.

Целью работы является совершенствование организационной культуры для повышения эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи.

1. рассмотреть теоретические аспекты функционирования организационной культуры на предприятии;
2. определить методы диагностики состояния организационной культуры и пути ее формирования;
3. проанализировать сложившуюся организационную культуру на предприятии на примере деятельности железнодорожной станции Карбышево 1 Омского отделения Западно-Сибирской железной дороги филиала ОАО «РЖД»;
4. разработать рекомендации по улучшению состояния организационной культуры;
5. провести расчет социально-экономической эффективности проектных мероприятий.

Объектом исследования является железнодорожная станция Карбышево 1 Омского отделения Западно-Сибирской железной дороги филиала ОАО «РЖД».

Предметом исследования является организационная культура предприятия.

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

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

1 Организационная культура как предмет теоретического

анализа

 1.1 Понятие и функции организационной культуры

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Э. Браун описывает организационную культуру, как набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации [32].

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

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

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

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

Организационная культура обусловливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации. Таким образом, культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации [27].

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

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

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

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

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

3) коммуникационная *-* установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразность в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности;

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

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

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

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

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

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

1.2 Типология организационных культур

Организационную культуру по степени большего – меньшего влияния на деятельность организации можно разделить на типы. Одна культура имеет большее влияние на деятельность организации, следовательно, и на поведение ее членов, чем другая. Это позволяет говорить о «сильной» и «слабой» организационной культуре.

В «сильной» культуре убеждения, ценности, принятие на себя ответственности делают культуру всепроникающей. Другими словами, они всецело поддерживаются членами организации. «Сильная» культура обеспечивает всеобщее согласие по вопросу: «Для чего, с какой целью работает организация?».

Сильная культурасодержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами. Вместе с тем, соотношение между открытостью и закрытостью культуры должно быть оптимальным.

Сила культуры определяется тремя составляющими: глубиной ее проникновения в организационные отношения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов.

Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, понимающего культуру организации.

В «слабой» культуре убеждения, ценности и принятие на себя ответственности менее распространены и сильны. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Кроме того, можно еще выделить бесспорную культуру, котораяхарактеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри и является закрытой. Закрытая культура, хотя формально и объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не сплачивает его, не становится решающим моментом мотивации [29].

Наибольший интерес для практической диагностики и изучения организационной культуры представляет собой типология К. Камерона и Р. Куинна, которая охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры компании [14]. Рассмотрим каждый из этих типов.

Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские правительственные организации 1800-х гг. Вебер предложил семь характеристик, со временем признанных классическими атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет) [22]. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность. Они широко использовались организациями, главной целью которых было обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции. Принимая во внимание относительную стабильность внешнего окружения, можно было интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем рабочих и выполняемые работы. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

Совместимая с этой формой корпоративная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие организаторы и координаторы. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Диапазон корпораций, представляющих собой характерные примеры иерархической культуры, простирается от ресторана быстрого питания McDonalds до главных конгломератов, например Ford Motor и различных правительственных органов. На примере McDonalds можно проследить признаки иерархической культуры. Ключевые ценности компании концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты обслуживания, плавности производственного процесса. Наемные работники начинают с выполнения только одной операции (например, от такой как приготовление картофеля фри до приготовления гамбургеров с филе и картофелем фри, далее до продавца за прилавком, затем до бригадира и, наконец, до помощника менеджера торговой точки). Свод правил, который изучает каждый наемный работник, составляет более 350 страниц и охватывает все стороны жизни организации, включая выбор одежды и поведение на работе. Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижение по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики компании.

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

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

Базисные допущения рыночной культуры заключаются в следующем:

1. Внешнее окружение – это враждебный вызов.
2. Потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей.
3. Организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции.
4. Главная задача менеджмента – вести организацию к производительности, результатам и прибылям.

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

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

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников. Главная задача менеджмента при этом состоит в делегировании наемным работникам полномочий, проявления преданности делу и преданности организации. Потребители воспринимаются как партнеры, а бизнес среда – как гуманное внешнее окружение.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Методы совершенствования организационной культуры

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

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

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

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

Цель – это желаемый результат, которого стремится добиться организация.

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

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

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

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

Традиции - это определенные привычки сотрудников.

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

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

Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое. Вместе с тем в ряде источников отмечается, что взаимосвязанность элементов необходимо рассматривать на различных уровнях, в зависимости от значимости и «глубины» анализируемых элементов. Так, Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (см. рисунок 1.1)

**Основные элементы организационной культуры**

**Поверхностный уровень (artifacts)**

–артефакты и этикет.

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

**Более глубокий уровень (behaviors)**

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

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

Рисунок 1.1- Основные элементы организационной культуры

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

Для формирования элементов 1 уровня можно использовать следующие методы:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

 Экономические методы связанны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации.

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

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

В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

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

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

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

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

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

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

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

Этические кодексы описывают систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, дол­жны бы придерживаться ее работники. Этические норма­тивы разрабатываются с целью описания целей органи­зации, создания нормальной этичной атмосферы и оп­ределения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Обычно организации доводят этические нор­мативы до своих работников в виде печатных материа­лов [24].

Для изменения элементов 3 уровня можно использовать следующие методы.

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

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

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

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

Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

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

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

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

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

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

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

2 Исследование особенностей организационной культуры на примере железнодорожной станции Карбышево-1

2.1 Общая характеристика железнодорожной станции Карбышево-1

Железнодорожная станция Карбышево-1 (Станция) – структурное подразделение Омского отделения – структурного подразделения Западно-Сибирской железной дороги – филиала ОАО «Российские железные дороги» - основана 25 августа 1892 года.

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

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

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

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

Работа Станции на базе автоматизированных систем «Автоматизированная система оперативного управления перевозками» (АСОУП), «График исполненного движения» (ГИД) включает планирование, оперативную работу, анализ, контроль, поиск вагонов, программное обеспечение системы «Расчлененный простой поездов и вагонов грузовой станции», «Автоматизированное рабочее место (АРМ) приемосдатчика». Рабочие места оборудованы персональными электронно-вычислительными машинами (ПЭВМ), подключены к Электронно-вычислительным машинам (ЭВМ) локальными сетями.

На Станции производится:

* прием к перевозке, погрузка, выгрузка грузов;
* взвешивание груза на вагонных весах;
* расформирование поездов;
* операции по формированию поездов своего формирования;
* коммерческий осмотр;
* технический осмотр;
* таможенный досмотр;
* подача и уборка вагонов на погрузочно-выгрузочные фронты мест необщего пользования;
* обеспечение безопасности движения поездов и маневров;
* прием, отправление и пропуск поездов по графику движения;
* выполнение производственно-технических операций.

К Станции примыкают пути необщего пользования (48 путей, 48 агентов, 52 контрагента). Отношения между Станцией и владельцами железнодорожных путей необщего пользования регулируются договорами на эксплуатацию железнодорожного пути необщего пользования. Все пути Станции имеют специализацию, установленную технико-распорядительным актом станции.

Организационная структура Станции определяется её назначением, характером и объёмом работы. На рисунке 2.1 представлена схема организационной структуры управления грузовой Станцией 1 класса.

**Начальник станции**

**Заместитель начальника станции по коммерческой работе в сфере грузовых перевозок**

**Заместитель начальника станции по оперативной работе**

**Главный бухгалтер**

**Инженер по грузовой работе**

**Инженер по охране труда**

**Бухгалтер**

**Инженер по организации и нормированию труда**

**Специалист по управлению персоналом**

**Приёмосдатчики груза и багажа**

**Маневровый диспетчер**

**Штат по формированию поездов**

**Центральный пост ЭЦ**

**Станционный технологический центр**

Рисунок 2.1 - Схема организационной структуры управления грузовой Станцией

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

Руководство эксплуатационной работой железнодорожной Станции осуществляется заместителем начальника Станции по оперативной работе. Кроме того, он осуществляет руководство оперативной работой Станции. Обеспечивает выполнение задания погрузки. Контролирует выполнение технологического процесса и сменных заданий по развозу вагонов под погрузку, выгрузку, сбор и отправление порожних и груженых вагонов. Организует работу железнодорожной станции и взаимодействие структурных подразделений по выполнению грузовой и поездной работы в соответствии с планом и заданиями отделения железной дороги, обеспечивая безопасность перевозок, сохранность грузов и подвижного состава, минимальные затраты и эффективное использование технических средств.

 Заместитель начальника станции по коммерческой работе в сфере грузовых перевозок осуществляет руководство грузовой и коммерческой работой станции. Обеспечивает ритмичное выполнение планов погрузки и выгрузки грузов грузоотправителями и грузополучателями. Осуществляет подбор, расстановку и целесообразность использования работников, обеспечивающих грузовую и коммерческую работу

Разработку и внедрение технологического процесса работы Станции и передовых методов труда, проведение мероприятий по рациональному использованию технических средств, устройств, обеспечению безопасности движения поездов и техники безопасности, а также анализ работы Станции осуществляют инженер станции и инженер по охране труда.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского и налогового учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учета и отчетности на основе внедрения новой вычислительной техники, разработку и осуществление мероприятий, направленных на соблюдение государственной и финансовой дисциплины. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Обеспечивает соответствие осуществляемых операций законодательству Российской Федерации, контроль над движением имущества и выполнением обязательств за своевременностью и правильностью оформления документов. Обеспечивает контроль за расчетами по заработной плате с работниками Станции, правильным начислением и перечислением платежей в государственный бюджет, взносов в пенсионный фонд, на государственное социальное страхование. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

Инженер по организации и нормированию труда занимается вопросами разработки планов экономического развития, составляет штатное расписание численности работающих, с учетом обеспечения правильности соотношения по категориям персонала, ведет учет и контролирует выполнение плановых показателей, составляет отчет о производственно-финансовой деятельности Станции, ведет разработку и внедрение прогрессивных технически обоснованных норм времени и норм выработки на производственных участках, организует внедрение наиболее прогрессивных форм оплаты труда, разрабатывает мероприятия по ликвидации потерь рабочего времени и повышению производительности труда, ведет анализ выполнения плана по труду и заработной плате.

Оперативное руководство эксплуатационной работой Станции, контроль за выполнением суточных и сменных планов, организацией грузовой и коммерческой работы, обработкой поездов и вагонов возложены на заместителя начальника и сменных командиров – маневровых диспетчеров и дежурных по Станции.

Маневровый диспетчер (ДСЦ) является руководителем смены и несет ответственность за безопасность движения, технику безопасности, состояние технологической и трудовой дисциплины, осуществляет оперативное планирование и руководство работой станции. Маневровому диспетчеру Станции в процессе работы оперативно подчинены: дежурный по танции, составители поездов, машинисты маневровых локомотивов, приемосдатчики, операторы станционного технологического центра обработки информации и поездной документации (СТЦ) и все другие работники, связанные с приемом, отправлением поездов и производством маневровых работ.

Обязанности работников, обеспечивающих руководство производственным процессом, определены должностными инструкциями.

Взаимоотношения трудового коллектива с администрацией и профсоюзными органами регламентируется законодательством РФ, Отраслевым тарифным соглашением, коллективным договором и положением о подразделении.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Карбышево-1

Железнодорожная Станция организует производственную деятельность на основе утверждённого плана экономического и социального развития, графика движения, плана формирования поездов и технологического процесса работы. Станция, осуществляющая в соответствии с планом производственно – хозяйственную деятельность, должна:

- обеспечивать в интересах народного хозяйства наибольших результатов при наименьших затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов, максимально использовать имеющиеся технические средства и внутрихозяйственные резервы производства;

- выполнять план погрузки и выгрузки грузов при полном использовании вместимости и грузоподъёмности вагонов, сокращении времени их нахождения под грузовыми и технически операциями и соблюдении плана формирования грузовых поездов;

- обеспечивать безопасное и бесперебойное движение поездов и выполнение маневровой работы;

- обеспечивать сохранность перевозимых грузов.

Показатели эксплуатационной работы предприятий железнодорожного транспорта можно разделить на количественные (объемные) и качественные, которые необходимы для характеристики работы подвижного состава, расчета потребности в материальных, трудовых и денежных ресурсах. Для грузовых Станций установлены следующие объёмные и качественные показатели:

- количество тонн погруженных, выгруженных грузов (грузопереработка);

- отправление вагонов;

- рабочий парк вагонов;

- статическая нагрузка на вагон;

- простой транзитного вагона с переработкой;

- простой вагона под одной грузовой операцией;

- простой местного вагона;

- производительность маневрового локомотива (количество вагонов, перерабатываемых одним маневровым локомотивом за сутки);

- эксплуатационные расходы.

Выполнение основных объемных и качественных показателей по железнодорожной Станции в 2009 году в сравнении с 2008 и 2007 годом в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Выполнение основных объемных и качественных показателей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | 2009 | Отношение отчетного показателя 2009 г. к 2008 г. |
|  |  |  |  | В проц. | В единицах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Отправление грузовых вагонов, ваг. | 84128 | 84014 | 76219 | 90,7 | -7795 |
| Погрузка, ваг. | 10832 | 11294 | 9582 | 84,8 | -1712 |
| Погрузка, т. | 716011 | 715525 | 596644 | 83,4 | -118881 |
| Выгрузка, ваг. | 24546 | 24901 | 22993 | 92,3 | -1908 |
| Выгрузка, т | 1632832 | 1656877 | 1585603 | 95,7 | -71274 |
| Переработка грузов, т. | 2289783 | 2372402 | 2182247 | 92,0 | -190155 |
| Статическая нагрузка, т/ваг. | 63 | 63 | 62 | 98,4 | -1,0 |
| Простой под 1 грузовой операцией, ч. | 14,28 | 14,10 | 13,15 | 107,2 | -0,9 |
| Рабочий парк вагонов, ваг/сут | 144 | 147 | 102 | 69,4 | -45 |

Как видно из таблицы 2.1 в 2009 году Станция не справилась с выполнением объемных показателей. В сравнении с 2008 годом за счет падения объема перевозок грузов прослеживается тенденция к снижению основного показателя работы Станции - объема погруженных, выгруженных грузов (переработка грузов). Так переработка грузов снизилась на 8,0 % или на 190,2 тыс. тонн. В то же время качественные показатели в сравнении с предыдущим годом улучшились: простой под одной грузовой операцией снизился на 0,95 часа, простой местного вагона - на 0,96 часа, рабочий парк вагонов уменьшился на 45 вагона в сутки.

 В условиях усиления режима экономии задача снижения эксплуатационных расходов приобретает особо важное значение. Поэтому анализу расходов Станции уделяется большое внимание. Анализ выполнения плана расходов проводится сравнением фактических расходов с плановыми и с уровнем их в предшествующем году в целом и по элементам затрат.

Эксплуатационные расходы Станции являются важным экономическим показателем её деятельности, которые каждая станция планирует и учитывает в соответствии с Номенклатурой расходов по основной деятельности железных дорог и группирует их по элементам затрат. Выделяют следующие элементы затрат: затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, расходы на материалы и прочие материальные затраты, топливо, электроэнергию, амортизационные отчисления, прочие затраты.

Эксплуатационные расходы железнодорожной Станции по элементам за 2009 год в сравнении с плановыми значениями и выполнением 2008 и 2007 годами в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Эксплуатационные расходы по элементам, тыс.р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | 2008 год | 2009 год | Удельный вес, проц. | Соотношение фактических показателей к 2008 году |
| В проц. | В натуральных единицах |
| план | факт |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Эксплуатационные расходывсего, | 22955 | 22959 | 22895 | 100 | 99,7 | -60 |
| в т.ч. затраты на оплату труда | 17634 | 17323 | 17133 | 74,8 | 97,2 | -501 |
| отчисления на социальные нужды | 3868 | 4128 | 4127 | 18,0 | 106,7 | 259 |
| Материалы | 319 | 583 | 681 | 3,0 | 213,5 | 362 |
| Топливо | 56 | 92 | 64 | 0,3 | 114,3 | 8 |
| Электроэнергия | 152 | 188 | 150 | 0,7 | 98,7 | -2 |
| Прочие материальные расходы | 120 | 0 | 16 | 0,1 | 13,3 | -104 |
| Амортизационные отчисления | 198 | 176 | 121 | 0,5 | 61,1 | -77 |
| Прочие расходы | 608 | 469 | 603 | 2,6 | 99,2 | -5 |

В 2009 году наблюдается экономия эксплуатационных расходов как к плану (на 64 тыс.р.), так и к соответствующему периоду прошлого года (на 60 тыс.р.).

В структуре эксплуатационных расходов Станции в 2009 году наибольший удельный вес занимает фонд заработной платы – 74,8 процента, на втором месте отчисления на социальные нужды – 18 процентов, наименьший удельный вес приходится на прочие материальные расходы – 0,1 процента.

План по труду содержит такие показатели, как производительность труда, численность работников, фонд оплаты труда и среднемесячная заработная плата. При действующей системе планирования разработка плана по труду производится на основе установленного вышестоящей организацией лимита фонда заработной платы, численности работников по перевозкам и заданного процента роста производительности труда на перевозках. При расчете процента роста производительности исходят из базы, которая принимается по отчету года, предшествующего плановому периоду. Лимит численности работников по перевозкам линейным предприятиям устанавливается отделениями железных дорог. При этом учитываются факторы, снижающие численность работников (введение новых технических средств, ресурсосберегающей технологии, улучшение технологий, улучшение эксплуатационных показателей и др.), и факторы, которые увеличивают потребность в контингенте (вновь вводимые производственные объекты и производственные мощности).

Анализ использования труда и заработной платы является важным разделом экономического анализа. Анализ плана по труду позволяет определить, насколько эффективно на предприятии используются трудовые ресурсы, экономно расходуется фонд заработной платы, происходит рост производительности труда и среднемесячной заработной платы.

В процессе анализа по станции К-1 рассмотрим динамику численности, производительности труда, фонда заработной платы, обратив внимание на соотношение между темпами роста этих показателей.

Динамика показателей плана по труду по перевозкам за 2005 – 2009 годы представлена в Приложении А.

По данным отчета в течение рассматриваемого периода наблюдается тенденция снижения численности работников Станции (-1,3 %), связанная с наличием текучести кадров на предприятии. За рассматриваемый период с 2005 по 2009 годы производительность труда увеличилась на 4052 т/чел или на 15,4 %. Увеличение происходило за счет роста объёма работы и снижения численности контингента Станции.

Динамика производительности труда по железнодорожной Станции на рисунке 2.2.

 

Рисунок 2.2 – Динамика производительности труда за 2005 – 2009 годы

На железнодорожном транспорте создаются благоприятные условия для роста производительности труда в связи с увеличением объёма перевозок, так как при прочих равных условиях возрастает лишь зависящий от размеров движения контингент, а не зависящий остаётся некоторое время почти постоянным. Следовательно, общая численность работников по эксплуатации возрастает значительно медленнее, чем объём перевозок.

Основным показателем объёма грузовой работы железнодорожной Станции (объёмом работы) является общая погрузка - выгрузка (переработка грузов) в тоннах. Объём перевозок зависит от следующих факторов: объёма производства продукции промышленности и сельского хозяйства, структуры производимой продукции, размещения производительных сил, межрайонных связей, специализации и кооперирования производства, организации снабжения и сбыта, степени переработки и качества перевозимой продукции, качества планирования перевозок, распределения перевозок по видам транспорта.

За рассматриваемый период с 2005 по 2009 годы общая переработка грузов на станции К-1 изменялась незначительно. Динамика объема работы за 2005 – 2009 годы на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Динамика объема работы станции К-1 за 2005-2009 годы

 По данным таблицы Приложения А в 2005 году объём погрузки, выгрузки составил 2 179 тыс.т. В 2006 году объём работы составил 2132 тыс.т. Снижение, по сравнению с плановым заданием, составило 63 тыс.т или 3 %, а по сравнению с 2005 годом составило 47 тыс.т или 2 %. В 2007 году снижение объём работы составило 194 тыс.т или 9 % к плану и 180 тыс. т. или 8 % к 2006 году. В 2008 году выполнение объёма работы составило 2372 тыс. т, что на 353 тыс. т или на 18 % больше планового задания и на 420 тыс. т или на 22 % выше уровня предыдущего года. В 2009 году произошло снижение объёма переработки грузов на 109 тыс.т или на 5 % к плану и на 190 тыс.т или на 8 % к 2008 году.

Основным условием успешной работы предприятия является такая организация оплаты труда, при которой ее размер напрямую влияет на прибыль. Превратить материальную заинтересованность работников в одно из действенных средств повышения эффективности производства возможно при необходимом условии установления непосредственной зависимости размера оплаты труда от его количества и качества, от выполнения тех или иных показателей, которые отражают интересы предприятия. Все денежные выплаты работникам структурного подразделения за их труд образуют фонд оплаты труда (ФОТ). Планирование фонда оплаты труда осуществляется, исходя из лимита численности персонала, занятого на перевозках, и среднемесячной заработной платы с учётом запланированного роста производительности труда. За базу принимается среднемесячная заработная плата отчётного периода и её индексация на процент роста цен на продовольственные товары и услуги в плановом периоде.

Из таблицы приложения А видно, что фонд оплаты труда постоянно увеличивается. В 2005 году фонд оплаты труда составил 8516 тыс. р. В 2006 году фонд оплаты труда увеличился по сравнению с плановым заданием на 398 тыс. р. или на 4 % и на 1225 тыс.р. или на 14 % к уровню 2005 года и составил 9742 тыс. р. В 2007 году произошло увеличение фонда оплаты труда на 245 тыс. р. или на 2 % по сравнению с плановым заданием и на 599 тыс. р. или на 6 % и составил 10341 тыс. р. За 2008 год увеличение фонда оплаты труда к плановому заданию составило 842 тыс. р. или 7 %, а к предыдущему году на 3070 тыс. р. или на 30 %. В 2009 году фонд оплаты труда составил 13411 тыс. р. В 2009 году фонд оплаты труда увеличился по сравнению с плановым заданием на 426 тыс. р. или на 3 % и на 3052 тыс.р. или на 23 % к уровню 2008 года и составил 16463 тыс. р. За рассматриваемый период с 2005 по 2009 годы фонд оплаты труда увеличился на 7947 тыс. р. или на 93,3 %. Динамика фонда оплаты труда представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 - Динамика фонда оплаты труда за 2005 -2009 годы

Организация заработной платы на предприятии определяется тремя взаимосвязанными элементами: нормированием труда, тарифной системой, формами и системами заработной платы.

Нормирование труда позволяет установить всесторонне обоснованные нормы его затрат, которыми оцениваются результаты труда. Нормы служат основой для оплаты труда и материального поощрения работника в зависимости от его вклада в общие результаты коллективного труда.

Весь персонал Станции оплачивается по тарифной сетке для профессий рабочих и системе должностных окладов для остальных работников, установленной Положением о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД».

Разработка и использование различных форм и систем оплаты труда позволяют применить в каждой группе и категории работающих определенный порядок исчисления заработка. Этим обеспечивается более точный учет количества и качества труда, вложенного работниками в конечные результаты производства.

 Заработная плата по категориям персонала на предприятиях железнодорожного транспорта дифференцируется в зависимости от требуемых на данном рабочем месте профессиональной подготовки, физических и умственных усилий, ответственности за персонал или используемые средства и предметы труда, условий труда. Кроме того, на заработную плату работников существенное воздействие оказывают результаты труда. Динамика среднемесячной заработной платы по категориям персонала в период с 2005 по 2009 годы указана в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика заработной платы по категориям персонала с 2005 по 2009 год



Как видно из таблицы 2.3 среднемесячная заработная плата на протяжении всего рассматриваемого периода росла, но по категориям персонала этот рост был не одинаков. Так, в 2006 году по отношению к 2005 году больше всего заработная плата выросла у рабочих – на 20 %, тогда как в среднем по станции рост составил 19 %, а наименьший рост наблюдался у служащих – на 14 %. В 2007 году в среднем по станции среднемесячная заработная плата выросла на 15 % и составила 11646 рублей, при этом наибольший рост наблюдался у рабочих – на 18 %, а наименьший – на 1 % у служащих. В 2008 году среднемесячная заработная плата в среднем по станции составила 15522 рубля, т.е. выросла на 35 %, по категориям персонала наибольший рост наблюдался у служащих – на 38 %, наименьший у специалистов – на 31 %. В 2009 году заработная плата в среднем по станции возросла на 23 % и составила 19054 рубля, в то время как минимальный рост наблюдался у рабочих – на 20 %, а максимальный у руководителей и специалистов по 26 %. Таким образом, за период с 2005 по 2009 год темп роста среднемесячной заработной платы в среднем по станции составил 223 %, а по категориям персонала рост распределился следующим образом: у руководителей – 237 %, у специалистов – 212 %, у служащих – 195 %, у рабочих – 231 %.

В условиях рыночных отношений, вовлекающих наиболее квалифицированную, инициативную и способную часть кадров в сферу коммерческой деятельности, забота об обеспечении достойного уровня жизни работников с целью повышения эффективности их труда и конкурентоспособности предприятий на рынке труда приобретает для устойчивого функционирования железнодорожного транспорта первостепенное значение.

2.3 Система управления персоналом на железнодорожной станции Карбышево-1

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

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

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

Действующий специалист по управлению персоналом имеет стаж в данной должности 7 лет, образование среднее - профессиональное, учится заочно в СГУПСе на 4 курсе.

Должностные обязанности:

1. Производит оформление приема, перемещения и увольнения работников станции пути в соответствии с трудовым кодексом РФ.

2. Ведет установленную документацию по кадрам. Своевременно и правильно производит заполнение трудовых книжек, а так же их учет и выдачу.

3. Обеспечивает своевременно прохождение медицинского освидетельствования работников станции пути.

4. Ведет учет предоставления отпусков, осуществляет контроль за соблюдением графика предоставления очередных отпусков в цехах. Оформляет отпуска без сохранения заработной платы по заявлениям работников.

5. Оформляет документы для предоставления в органы социального обеспечения для назначения пенсии.

6. Готовит документацию на получение проездных документов, пропусков на работу в районе охраняемых искусственных сооружений. Ведет учет сданных проездных билетов. Оформляет заявки на билеты не работающим пенсионерам.

7. Оформляет больничные листки нетрудоспособности. Ведет книгу приказов по предприятию.

8. Готовит кадровую документацию и не затребованные трудовые книжки для сдачи в архив. Ведет прием заявлений и их регистрацию на постановку на очередь для получения жилья.

9. Контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях предприятия. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью. Совместно с руководителями подразделений осуществляет проведение их стажировки и воспитательной работы, а так же систематически изучает деловые качества и другие индивидуальные особенности специалистов с целью подбора кадров на замещение должностей и создания резерва на выдвижение, осуществляет контроль за его обновлением и пополнением.

10. Изучает и обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести кадров, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины. Подготавливает предложения по устранению выявленных недостатков, закреплению кадров, и обеспечивает контроль за состоянием трудовой дисциплины в цехах станции, за соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.

11. Принимает участие в аттестации, в разработке мероприятий по реализации рекомендаций аттестационных комиссий, обеспечивает подготовку необходимых документов.

12. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету личного состава и работе с кадрами.

13. Организует профессиональное обучение рабочих и постоянное повышение квалификации руководящих работников и специалистов (подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров на производстве, в профессионально – технических заведениях), а также разрабатывает годовые планы подготовки кадров, повышение квалификации. Ведет учет и установленную отчетность по подготовке и повышению квалификации кадров.

14. Проводит расчет дополнительной потребности в квалифицированных кадрах до начала календарного года и составляет план на подготовку массовых профессий.

15. Участвует в проведении «Дня охраны труда» и «Дня безопасности».

Управление персоналом организации предусматривает информа­ционное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом, оформляет: приказы о приеме (Т-1); переводе (Т-5); прекращении трудового договора (Т-8); предоставлении ежегодного отпуска, учебного и без сохранения заработной платы (Т-6); командировке (Т-9); личную карточку (Т-2); личные дела; удостоверение личности; направление на медосмотр (КУ-22); нормативные документы по коммерческой тайне. Ведет книгу учета движения трудовых книжек (Приложение№ 3 к Постановлению Минтруда России от 10.10.2003г. № 69); книгу приема, увольнения и перемещения; журнал о прохождении медицинской комиссии, журнал проверок по трудовой дисциплине и др.

Специалист по управлению персоналом охватывает широкий спектр взаимодействия с другими специалистами на станции:

1. Передает в бухгалтерию табельщику для изменений в табеле учета рабочего времени один экземпляр приказов по личному составу о перемещении, приему, увольнению, отпусках, о дополнительных выплатах и компенсаций, только затем они поступают бухгалтеру на оформление соответствующей оплаты, согласно приказа.

2. Совместно с начальником станции и его заместителями, инженером по охране труда проводит различные проверки рабочих мест, трудовой дисциплины.

3. Совместно с начальником станции и его заместителями проводит встречи с молодыми специалистами, составляет план деловой карьеры, проводит отбор кандидатов на прием.

4. Совместно с инженером по охране труда составляет списки прохождения сотрудников медицинского осмотра и перечень вредных факторов по профессиям.

5. Совместно с председателем профсоюзного комитета проводит торжественные мероприятия по чествованию ветеранов станции, празднования «Дня железнодорожника», юбилейные даты работников, проводы на пенсию и другие.

Мы можем сделать вывод о том, что деятельность специалиста по управлению персоналом является многофункциональной и достаточно интенсивной: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адап­тация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использо­вания; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обуче­ние, повышение квалификации и переподготовка кадров; управле­ние деловой карьерой; управление поведением персонала в организации; управление со­циальным развитием; высвобождение персонала [23].

2.4 Анализ кадрового состава железнодорожной станции Карбышево-1

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

 Динамика численности за 2005 – 2009 годы на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Динамика численности по перевозкам за 2005 – 2009 годы

Таблица в Приложении А иллюстрирует, что среднесписочная численность работников железнодорожной Станции по перевозкам в период с 2005 по 2009 годы постоянно снижалась. В 2005 году численность составляла 83 человека. В 2006 году численность снизилась на 3 человека или на 4 % по сравнению с 2005 годом, к плановому заданию превышение численности составило 3 человека или 4 %. В 2007 году численность составляла 74 человека. По сравнению с плановым заданием она снизилась на 1 человека или на 1 % и в сравнении с 2006 годом на 6 человек или на 7 %. В 2008 году численность составила 72 человека, что соответствовало плановому заданию, а к 2007 году снизилась на 2 человека или на 3 %. В 2009 году среднесписочная численность работников станции содержалась на уровне предыдущего года и планового задания. Снижение численности по перевозкам за рассматриваемый период с 2005 по 2009 годы составило 11 человек или 13,3 %.

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

Структура численности работников по ведущим профессиям представлена в таблице 2.4.

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

По таблице 2.4 за рассматриваемый период с 2005 по 2009 годы общая численность на станции снизилась на 13,3 %, в то время как численность по ведущим профессиям сохранилась на прежнем уровне.

Таблица 2.4 – Структура численности работников Станции по ведущим профессиям



Кроме ведущих профессий ведется учет численности по категориям работников таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Структура численности железнодорожной Станции по категориям работников за период с 2005 по 2009 годы



Как видно из таблицы 2.5 снижение численности по станции за период с 2005 по 2009 год составляет 11 человек или 13,3 %. Снижение численности за рассматриваемый период произошло за счёт естественного оттока работающих (увольнение на пенсию, перевод на другие предприятия, увольнение по собственному желанию).

Наряду с изменением общей численности работников можно рассмотреть динамику движения работников Станции в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика показателей движения персонала на Станции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 | 2008 | 2009 |
| Списочная численность | план | факт | план | факт | план | факт |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Численность | 75 | 74 | 72 | 72 | 72 | 72 |
| Выбыло: | 3 | 2 | 2 |
| Внутритранспортные перемещения | 0 | 1 | 1 |
| За прогул | 0 | 0 | 0 |
| По собственному желанию | 3 | 1 | 1 |
| Принято: | 1 | 2 | 1 |
| Перевод | 0 | 0 | 0 |
| Со стороны | 1 | 2 | 1 |
| Текучесть, проц. | 3 | 2 | 2 |

В 2007 году уволено 3 человека по собственному желанию, из них 1 человек на пенсию и 2 призваны в Российскую армию, принят 1 молодой специалист после окончания Сгупса, что составила 3 % текучести кадров.

В 2008 году 1 человек уволен по собственному желанию в связи с уходом на пенсию, 1 человек уволен внутритранспортным переводом на железнодорожную станцию Комбинатская (перемена места жительства) и принято 2 молодых специалиста после окончания ОТЖТ, что составила 2 % текучести кадров.

В 2009 году 1 человек уволен по собственному желанию в связи с уходом на пенсию, 1 человек уволен внутритранспортным переводом на железнодорожную станцию Входная (перемена места жительства) и принято 2 молодых специалиста после окончания ОТЖТ, что составила 2 % текучести кадров.

Таким образом, мы выстроим изменение текучести персонала за последние три года на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Изменение текучести персонала за 2007 – 2009 года

Текучесть на станции не значительная, за счет увольнения каждый год по одному человеку на пенсию. Штат пополняется за счет приема молодых специалистов.

Проанализируем возрастной анализ персонала Станции в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Возрастной анализ персонала Станции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возраст персонала | 2007 | 2008 | 2009 |
| человек | Уд. Вес, проц. | человек | Уд. Вес, проц. | человек | Уд. Вес, проц. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| До 30 лет | 22 | 29 | 22 | 31 | 20 | 28 |
| От 30 до 40 лет | 19 | 25 | 18 | 25 | 19 | 26 |
| От 40 до 50 лет | 22 | 29 | 21 | 29 | 20 | 28 |
| От 50 и выше | 12 | 16 | 11 | 15 | 12 | 17 |

Анализируя возрастные показатели Станции, мы видим, что в 2009 году удельный вес до 30 лет с 29 % в 2007 году снизился до 28 % в 2009 году, от 30 до 40 лет с 25 % увеличился до 26 %, от 40 до 50 лет с 29 % уменьшился до 28 %, а от 50 лет уменьшился с 29 % до 28 %. Можно сделать вывод, что в возрастных показателях существенных изменений нет и они вполне удовлетворительные для осуществления планомерной кадровой работы.

Теперь рассмотрим структуру численности по стажу работы на железнодорожном транспорте в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ персонала Станции по стажу работы на железнодорожном транспорте

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стаж на железнодорожном транспорте | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| До 5 лет | 13 | 12 | 12 |
| От 5 до 10 лет | 11 | 12 | 12 |
| От 10 до 20 лет | 18 | 17 | 17 |
| От 20 до 30 лет | 15 | 14 | 14 |
| От 30 и выше | 18 | 17 | 17 |

Анализируя данные таблицы 2.8 мы видим, что на станции сформировался стабильный коллектив. Сотрудники, работая долгое время на одном и том же рабочем месте, знают все положительные и отрицательные стороны, знают как быстро и эффективно выполнять работу, что позволяет организовывать стабильную работу на станции для обеспечения выполнения поставленных планов и безопасного движения поездов.

2.5 Качественная и количественная оценка состояния организационной культуры на железнодорожной станции Карбышево-1

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

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

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

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

Действительная культура - это не сами идеи, а результат их воздействия на людей, результат осмысления идей и выработки соответствующих действий, поведения, составляющих суть социально-экономического пространства компании. Поэтому следует рассматривать организационную культуру компании как единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обусловливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании [32].

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

Сектор 1. Лояльность.

1. удовлетворенность работой;
2. совпадение личных целей и ценностей с компанией;
3. удовлетворенность стилем лидерства.

Сектор 2. Социальный микроклимат.

1. позитивное восприятие коллег (как партнеров);
2. низкая конфликтность в коллективе;
3. необходимость взаимопомощи и взаимовыручки.

Сектор 3. Обучение и коммуникации.

1. удовлетворенность программой карьерного роста;
2. удовлетворенность частотой общекорпоративных мероприятий;
3. удовлетворенность существующей системой обучения.

Сектор 4. Мотивированность.

1. удовлетворенность условиями труда;
2. удовлетворенность моральным стимулированием;
3. удовлетворенность материальным стимулированием.

Именно эти показатели в синергетическом виде демонстрирует соответствие организационной культуры компании требованиям ее руководства, а изучение удовлетворенности по секторам позволяет выявить действительную культуру, сильные и слабые стороны, определить направления ее совершенствования для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в компании [32] .

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

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

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

Социально-трудовые отношения на станции регулирует Коллективный договор Западно-Сибирской железной дороги филиала ОАО «РЖД» на 2008-2010 года. Основной целью Коллективного договора является повышение эффективности работы Компании, обеспечение роста уровня мотивации и производительности труда работников за счет предоставления социальных гарантий, социального пакета, компенсаций и льгот, обеспечение роста благосостояния и уровня социальной защиты работников, их семей и неработающих пенсионеров.

Уже на этапе приема на работу, начинается целенаправленное формирование установок сотрудника, его погружение в культуру профессиональной деятельности на станции Карбышево-1. Он знакомится с Правилами внутреннего трудового распорядка, подписывает трудовой договор, которые способствуют укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, достижению высокого качества работ, повышению производительности труда и воспитанию у работников ответственности за результаты работы на станции. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями, люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Поэтому большая часть разделов Правил внутреннего распорядка и Трудового договора посвящены мотивированию трудовой деятельности: социальное страхование, улучшение социально-бытовых условий работников и членов семьи, условия оплаты труда, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты, компенсации и льготы за тяжелую работу и работу с вредными и опасными условиями труда, обучение и условия для профессионального роста, время труда и отдыха. Система награждения и наказания определяет желательное и нежелательное поведение работников.

Важным аспектом социальной политики ОАО «РЖД» является забота о работниках, забота об их будущем. С 1999 года негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» утвержден в качестве уполномоченного негосударственного пенсионного фонда железнодорожного транспорта. «Положение о негосударственном пенсионном обеспечении (НПО) работников ОАО «РЖД» » определяет условия возникновения и порядок реализации права на дополнительную корпоративную пенсию у работников. По условиям положения работник в добровольном порядке вступает в корпоративную систему НПО путем присоединения к пенсионному договору и становиться участником-вкладчиком. Именной пенсионный счет открывается фондом «Благосостояние» в пользу участника-вкладчика и на ежемесячные, перечисленные работником средства, предприятие начисляет паритетные взносы, удваивая накопленную им сумму, что в будущем позволит получать дополнительную пенсию в размере 40-60% от последнего заработка. Основная задача НПФ «Благосостояние» обеспечить работникам железных дорог достойный уровень жизни после выхода на пенсию.

ОАО «РЖД»- динамично развивающаяся компания, заинтересованная в поиске и привлечении в свои ряды целеустремленных, инициативных, энергичных и творческих людей, умеющих работать в команде, готовых к совершенствованию профессиональных знаний и опыта. Компания ежегодно совершенствует методы работы с молодежью, представляя ей все возможности для личностного и профессионального роста. На сегодняшний день действует «Положение о молодом специалисте», Программа «Молодежь ОАО «РЖД» направленные на обеспечение оптимальных сроков адаптации молодых специалистов к эффективному исполнению производственных задач, для создания условия профессионального развития и роста молодых специалистов, сформировать резерв специалистов и руководителей различных направлений деятельности в соответствии с потребностью Компании. Работа с молодыми специалистами начинается с первых дней трудоустройства. Трудоустроившись в Компанию, каждый молодой специалист проходит адаптационный курс, получает всю необходимую информацию о Компании ОАО «РЖД» и предприятии, частью которого он стал, об особенностях кадровой политики и многом другом. Каждый вновь пришедший молодой специалист получает изданный для него «Путеводитель молодого специалиста» - документ, который станет его настольной рабочей книгой. За молодым специалистом в течение первых дней работы закрепляется опытный наставник-сотрудник предприятия, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте и направляет развитие его профессиональных навыков. На основании «Положения о наставничестве» наставник приобщает молодого специалиста к организационной культуре, выявляет проблемные места в профессиональной подготовке, рекомендует обучающие программы, а также принимает участие в формировании ежегодных индивидуальных планов развития молодого специалиста.

В целях улучшения качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров ОАО «РЖД» разработано «Положение о профессиональном обучении», в котором определяется виды и порядок профессионального обучения. Профессиональное обучение рабочих проводится в целях получения непрерывного расширения и углубления профессиональных знаний, а также совершенствования профессионального мастерства рабочих.

«Положение о железнодорожной станции» определяет характер работы станции, обязанности работников, связанных с работой железнодорожной станции, устанавливает права, обязанности и ответственность начальника станции. Также указаны основная цель функционирования станции, задачи и требования к работе.

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

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

Основными требованиями к работе железнодорожной станции являются обеспечение безопасности движения поездов и маневровой работы, безопасности труда работников ОАО "РЖД" и пассажиров, сохранности грузов и подвижного состава, обеспечение охраны окружающей природной среды, противопожарной безопасности и организация антитеррористической деятельности, улучшение условий труда и повышение социальной защиты работников станций, повышение культуры производства.

В результате анализа нормативной базы все имеющиеся на станции нормативные документы описаны в таблице 2.11 с позиций их содержания и вклада в процесс формирования и развития организационной культуры.

Таблица 2.11 - Нормативная база, регламентирующая содержание корпоративной культуры на Станции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Вид документа |  Источник |  Содержание документа  | Сектор социально- экономического пространства, охватываемый документом |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Трудовой договор | Станция Карбышево-1 | Предмет трудового договора | Лояльность, мотивированность |
|  | Права и обязанности работника, права и обязанности работодателя | Лояльность, обучение и коммуникации, мотивированность |
| Оплата труда, режим рабочего времени и отдыха | Лояльность, мотивированность |
| 2.Коллективный договор | Зап.Сиб. ж.д. филиала ОАО «РЖД» | Обязательство Работодателя в сфере трудовых отношений | Лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность |

Продолжение таблицы 2.14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  | Обязательство Работодателя в сфере оплаты труда, нормирования труда, рабочего времени и времени отдыха | Лояльность, мотивированность |
| Обязательство Работодателя в сфере кадрового потенциала | Обучение и коммуникации |
| Обязательство Работодателя в сфере социальных гарантий работникам и членам их семей | Лояльность, мотивированность |
|  | Обязательство Работодателя в сфере улучшения условий и охраны труда | Лояльность, социальный микроклимат, мотивированность |
| 3. Правила внутреннего распорядка | Станция Карбышево-1 | Основные права и обязанности работодателя | Лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность |
|  | Основные обязанности работников | Лояльность, обучение и коммуникации |
| Рабочее время, поощрения за успехи в работе | Лояльность, мотивированность |
| 4. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении | ОАО «РЖД» | Основы функционирования корпоративной системы НПО | Мотивированность, социальный микроклимат |
| 5. Положение о молодом специалисте | ОАО «РЖД» | Адаптация и профессиональное развитие молодого специалста  | Лояльность, обучение и коммуникации, мотивированность |
|  | Обязанности ОАО «РЖД» в отношении молодого специалиста | Лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность |
| Гарантии и компенсации | Мотивированность |
| Обязанности молодого специалиста | Лояльность, социальный микроклимат |
| 6. Путеводитель молодого специалиста | ОАО «РЖД» | Система развития молодого специалиста, развитие карьеры молодого специалиста, Программа корпоративной ориентации молодого специалиста, Индивидуальный план развития молодого специалиста | Лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность |
| 7. Положение о наставничестве | ОАО «РЖД» | Общие положения, права и обязанности наставника | Социальный микроклимат, обучение и коммуникации |
| 8. Положение о профессиональном обучении | ОАО «РЖД» | Общие положения, организация профессионального обучения рабочих | Обучение и коммуникации |
| 9. Положение о железнодорожной станции  | Зап.Сиб. ж.д. филиала ОАО «РЖД» | Права,обязанности и ответственность начальника ж.д.станции | Мотивированность |
|  | Ответственность начальника ж.д.станции | Лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность |

Результат исследования оргкультуры нормативным методом показал, что работа с персоналом на станции Карбышево-1 регламентируется на основании выше перечисленных локальных нормативных документов, разработанных Компанией ОАО «РЖД», которые затрагивают все четыре сектора социально-экономического пространства: лояльность, социальный микроклимат, мотивированность, обучение и коммуникации. На предприятии создаются необходимые условия труда, выплачивается в срок заработная плата, премии, осуществляется социальное медицинское обязательное и добровольное страхование, создаются условия для квалификационного роста и многое другое. При этом необходимо отметить, что для поддержания организационной культуры на станции не разработаны Корпоративный кодекс, философия, миссия, правила поведения и принципы станции, определяющие ее отношение к работникам организации и внешним клиентам.

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

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

1. важнейшие характеристики;
2. общий стиль лидерства в организации;
3. управление работниками;
4. связующую сущность организации;
5. стратегические цели;
6. критерии успеха.

Объектом исследования организационной культуры стала группа респондентов в количестве 48 человек (67% от общей численности работающих) - работников железнодорожной станции Карбышево-1 разного пола (30 женщин, 18 мужчин), разных категорий профессий на рисунке 2.8 и уровня образования на рисунке 2.9.



Рисунок 2.8 - Категории опрошенных сотрудников

На рисунке 2.9 видим, что наибольший процент опрашиваемых составляют категории рабочих, т.к. от общей численности они составляют 49 %.

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



Рисунок 2.9 - Уровень образования опрашиваемых

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

Полученные результаты оценки существующей культуры для наглядности мы оформим в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 - Представления о существующей организационной культуре

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики организационной культуры | Представления о существующей организационной культуре руководителей | Представления о существующей организационной культуре работников |
| 1 | 2 | 3 |
| Важнейшие характеристики и общий стиль лидерства | Жесткая структуризация и строгий контроль; действие людей определяются правилам, инструкциям, процедурами. Общий стиль руководства оценивается также одинаково: служит примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности | Жесткая структуризация и строгий контроль; действие людей определяются правилам, инструкциям, процедурами. Общий стиль руководства оценивается также одинаково: служит примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности |

Продолжение таблицы 2.12

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Управление работниками |  Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях |  Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентноспособности, поощрение достижений |
| Связующая сущность организации | Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнение задач. Общепринятые темы для обсуждения - агрессивность и победа. | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика, плановый ход деятельности организации |
| Управление наемными работниками | Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях | Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентноспособности, поощрение достижений |
| Стратегические цели | Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевой концентрации сил | Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций |
| Критерии успеха  | Рентабельность, плавные планы-графики, низкие производственные затраты | Рентабельность, плавные планы-графики, низкие производственные затраты |

Из таблицы 2.12 видно, что мнение работников и руководителей в оценке существующей культуры совпадают только в двух случаях: когда речь идет о важнейших характеристиках и общем стиле лидерства и о критериях успеха. По остальным же параметрам мнения расходятся.

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

Среди опрошенных:

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

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

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

11% согласны с руководителем при оценке стратегической цели.

Теперь посмотрим, какие черты организационной культуры хотели бы видеть в будущем работники и руководитель. Полученные результаты предпочтительности можно также представить в виде таблицы 2.13.

Таблица 2.13 - Представления о предпочтительной организационной культуре

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики организационной культуры | Представления о предпочтительной организационной культуре руководителей | Представления о предпочтительной организационной культуре работников |
| Важнейшие характеристики и общий стиль лидерства | Организация должна быть жестко структурирована и строго контролироваться; действие людей должны определяться правилам, инструкциям, процедурами. Стиль лидерства должен служить примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности. | Организация должна быть жестко структурирована и строго контролироваться; действие людей должны определяться правилам, инструкциям, процедурами. Стиль лидерства должен служить примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности. |
| Управление работниками | В соответствии с гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях | В соответствии с высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентноспособности, поощрением достижений |
| Связующая сущность организации | Акцент на достижение цели и выполнении задач. Общепринятые темы для обсуждения- агрессивность и победа; | Формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации |
| Управление наемными работниками | Должно осуществляться в соответствии с гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях. | Управление работниками должно осуществляться в соответствии с высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентноспособности, поощрением достижений |
| Стратегические цели | Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил | Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций |
| Критерии успеха видятся | В рентабельности, плавных планах-графиках, низких производственных затратах | Неизменности, стабильности, рентабельности, контроле, плавности всех операций |

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

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

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

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

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

15% согласны с руководителем при оценке стратегической цели.

12% согласны с мнение руководителя при оценке критериев успеха.

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

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

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

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

В целом сравнение оценки нынешнего состояния организационной культуры и того, что хотелось бы видеть руководителю и работникам данной организации, то можно сделать следующий вывод: резких изменений не желает никто.

В соответствии с полученными данными представим профиль организационной культуры станции Карбышево-1 по итогам опроса руководителя станции на рисунке 2.10.

Клановый тип

Рыночный тип

Адхократичный тип

Иерархический тип

Рисунок 2.10 - Профиль организационной культуры станции Карбышево-1 по итогам опроса руководителей

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

Стержневыми целями и ценностями, которые доминируют в организации и в соответствии с которыми культуру данной организации можно отнести к культуре рыночного типа, являются следующие: организация ориентирована на результаты, главной заботой организации является выполнение поставленной задачи. Лидеры – твердые, требовательные руководители. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Главная задача менеджмента - вести организацию к производительности, результатам, прибылям.

Стержневыми целями и ценностями, которые демонстрируют, в соответствии с культурой бюрократического типа, являются следующие цели и ценности: формализованное и структурированное место работы, предполагающее четкое распределение полномочий, процедуры и правила стандартизированы, механизмы контроля и учета отлажены. Управление наемными работниками ориентировано на гарантию занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости.

Руководитель предпочитает изменение в сторону клановой (изменение с реальных 10% до предпочтительных 21%) культуры за счет уменьшения черт бюрократической (изменение с реальных 46% до предпочтительных 40%) и рыночной (изменение с реальных 36% до предпочтительных 29%).

Представим профиль организационной культуры станции Карбышево-1 по итогам опроса работников станции на рисунке 2.11.

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

Иерархический тип

Рыночный тип

Адхократичный тип

Клановый тип

Рисунок 2.11 - профиль организационной культуры станции Карбышево-1 итогам опроса работников.

Сравнивая профили работников и руководителя, можно сделать вывод, что оценка их очень разная: работники и настоящее и будущее связывают с бюрократическим типом культуры, тогда как руководитель настоящее связывают с бюрократическим и рыночным типом, а будущее видит почти в усредненном варианте, где есть элементы и рыночного, и бюрократического, и кланового типов.

Сравнение профилей ставит перед руководством задачу создания условий по сближению видения будущего организации.

Завершающий этап структурного анализа факторов организационной культуры - опрос работников с помощью анкеты в Приложении В, посвященной диагностике и анализу уровня управленческой культуры предприятия [28]. Анкета позволяет оценить управленческую культуру с помощью из 10 содержательных блоков в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Содержание блоков анкеты

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

По результатам анкеты, состоящей из 10 блоков (Приложение Г), построим на рисунке 2.12 столбиковую диаграмму, показывающую, какой блок управленческой культуры, по мнению респондентов, представлен на высоком уровне, а какой - на низком.

Проанализируем полученные результаты анкеты.

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



Рисунок 2.12 - Локальный индекс организационного благополучия станции

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

3.1 Общая характеристика проекта по совершенствованию организационной культуры

## Потребность в изменении орг. культуры в компании связана с тем, что в компании в настоящее время имеются только некоторые элементы орг. культуры. Многие сотрудники до сих пор не осознают необходимости внедрения организационной культуры - они живут и работают по стереотипу, так, как было принято издавна. Но, учитывая темпы развития предприятия, изменение внешней среды менеджменту компании необходимо заняться совершенствованием орг.культуры.

## Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура, или старое традиционное поведение укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации, ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

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

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

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

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

- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

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

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

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

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

Из сформулированных целей вытекают следующие задачи:

- сформулировать миссию организации

- определить основные нормы, цель и ценности сотрудников, соответствующие миссии компании;

- ввести новые обычаи и ритуалы;

- разработать критерии взаимосвязи обучения и вознаграждения;

- разработать программу повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена.

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

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

Назовем мероприятия, которые могли бы способствовать совершенствованию организационной культуры.

1. Необходимо выработать четкую нормативную базу по организационной культуре (нужно разработать свой корпоративный кодекс, который включает положения о взаимоотношениях между подразделениями, правила поведения сотрудников, положения партнерства, а также миссию, цель компании и систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники, положение о премировании, и другие документы, регламентирующие деятельность сотрудников.
2. В рамках корпоративного кодекса следует создать Правила корпоративных коммуникации персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.
3. Можно разработать и осуществить комплекс неформальных, мероприятий для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций железнодорожной станции Карбышево-1.
4. Для совершенствования системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников, повышения эффективности обратной связи от сотрудников к руководителям компании в системе Intranet создать на форуме программу «Актуальные вопросы сотрудников». В систему может войти любой работник Станции и оставить анонимный, конфиденциальный или открытый вопрос любому руководителю Станции или Отделения.
5. Исходя из выявленных проблем, связанных с недостаточностью демократизма и коллегиальности в управлении, низкой объективностью текущей оценки работников со стороны руководителей, высоким уровнем конфликтности в управлении, можно разработать Программу повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня» для развития управленческих компетенций руководителей станции Карбышево-1.

## Стратегия совершенствования организационной культуры, по нашему мнению, может быть реализована в следующих направлениях деятельности в таблице 3.1.

## Таблица 3.1 - Проект мероприятий по совершенствованию организационной культуры на предприятии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проблемы в функционирования ОК | Направления совершенствования | Предлагаемые мероприятия совершенствования | Ответственный за разработку и реализацию |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  | Отношение руководителя к сотрудникам | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; обучение руководителя по программам развития управленческих компетенций | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров |
| Отсутствие связи личных планов с планами коллектива | Общее виденье | Совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций  | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |
| Отсутствие объективной текущей оценки со стороны руководства | Отношение руководителя к сотрудникам | Совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций; обучение руководителя по программам развития управленческих компетенций | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров |
| Отсутствие открытости в обсуждении проблем | Информационная политика | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций; проведение неформальных встреч между руководителем и сотрудниками  | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |
| Дискриминация женщины при назначении на вышестоящую должность | Отношение подчиненных к руководителю | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1 | Руководители, специалист по управлению персоналом |
| Высокий уровень конфликтности при женском руководстве | Отношение руководителя к подчиненным | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; обучение руководителя по программам развития управленческих компетенций | Руководители, специалист по управлению персоналом |
| Плохая информированность руководства о проблемах работников | Информационная политика | Совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций; | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Отсутствие служебно-производственной перспективы и незнание карьерного роста | Карьерный рост | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций; | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |
| Отсутствие потребности в обучении | Общее виденье | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций; разработка Формы для экспертной оценки уровня профессиональной подготовки специалистов (выявление потребности в обучении сотрудников) | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета, инженер по подготовке кадров |
| Отсутствие возможности самореализации, удовлетворении стремления к выполнению более сложной и ответственной работы | Карьерный рост | Разработка Корпоративного кодекса станции Карбышево-1; совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |
| Недостаточное стимулирования профессионально-служебного роста | Карьерный рост, система мотивации | Совершенствование системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников; в рамках корпоративного кодекса разработка Правил корпоративных коммуникаций | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |
| Привлечение к выполнению работы, не соответствующей специальности | Система мотивации | Доработка Положения о премировании работников станции; организация неформальных мероприятий  | Руководители, специалист по управлению персоналом, председатель профсоюзного комитета |

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

Проектные рекомендации разработаны на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов части сотрудников. Возможно, они не смогут решить все имеющиеся на предприятии проблемы. Но если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию культуры предприятия и ее использованию для дальнейшего повышения эффективности деятельности железнодорожной станции Карбышево-1.

3.2 Проектные предложения по совершенствованию организационной культуры станции Карбышево-1

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

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

В связи с выявленной проблемой несоответствия представлений работников и руководителя относительно желаемой корпоративной культуры в компании, при разработке корпоративного кодекса в качестве базовых использованы ценности рыночной и бюрократического типа культур. Рыночная ориентация на сегодняшний день является основным ориентиром в деятельности ОАО «РЖД». В Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года в качестве принципа ее реализации отмечается рыночный механизм саморегулирования деятельности Компании. Вместе с тем бюрократический тип культуры, является наиболее понятным и традиционным на предприятиях ж/д транспорта, позволяющий обеспечивать формализацию и структурирование деятельности Компании, ее стабильность и долгосрочную предсказуемость получаемых результатов.

Проект Корпоративного кодекса станции Карбышево-1

**1. Общие положения**

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

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

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

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

Принципы, используемые в Кодексе:

- объективность декларируемых корпоративных ценностей, их соответствие общекорпоративным ценностям и стандартам ОАО «РЖД»; приверженность сотрудников этим ценностям во всех сферах деятельности и взаимоотношениях;

- непрерывность и преемственность процесса развития корпоративной культуры с сохранением традиций;

- верность традициям, сплоченный и лояльный коллектив высококвалифицированных сотрудников;

- понимание и поддержка корпоративной культуры сотрудниками всех уровней при ключевой роли руководства Станции;

- системный характер мероприятий, направленных на укрепление корпоративного духа, развитие лидерства и профессионализма.

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

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

Настоящий Кодекс представляет инструмент формирования корпоративной культуры.

2. Миссия Станции.

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

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

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

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

3. Корпоративные ценности Станции.

Лидерство - наши достижения основываются на лидерстве руководителей как платформе для преобразований и улучшений. Компания приветствует лидерство руководителей разных уровней. Каждый работник имеет возможность проявить свои лидерские качества. Роль лидера – создать видение будущего, вдохновить сотрудников, объединить в команду, повести за собой, наделить их полномочиями. Роль лидера заключается и в том, чтобы создать атмосферу, условия, благоприятную среду для взращивания последователей, новых лидеров.

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

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

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

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

- открытые и добросовестные отношения с органами власти, юридическими и физическими лицами;

- ясные и взаимовыгодные отношения с клиентами и партнерами;

- финансовая прозрачность деятельности;

- развитие на принципе социальной ответственности;

- обеспечение высокого качества оказываемых услуг и соответствие их мировым стандартам;

- постоянный поиск путей повышения конкурентоспособности и эффективности оказываемых услуг;

- уважительное и бережное отношение к человеку;

- приверженность современным мировым стандартам корпоративного управления;

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

**4.**  Общие принципы корпоративного управления

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

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

4.3. Основными направлениями корпоративного управления на Станции являются:

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

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

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

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

- своевременное предоставление полной и достоверной информации о Станции, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, существенных событиях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений Управлением Западно-Сибирской железной дороги;

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

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

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

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

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

5. Корпоративная этика Станции.

5.1 Принципы корпоративной этики сотрудников Станции:

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

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

- планирование работы, координация действий с коллегами своего подразделения;

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

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

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

- сохранение коммерческой тайны.

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

Сотрудник обязан:

- предложить помощь и консультирование;

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

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

- максимально удовлетворять запросы клиента;

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

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

- устанавливать длительные партнерские взаимоотношения с клиентом;

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

- гарантировать клиенту сохранность конфиденциальной информации.

**5.3. Взаимодействие с конкурентами**

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

Станция принимает на себя следующие обязательства:

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

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

5.4. Правила общения между сотрудниками:

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

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

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

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

- бесконфликтность: не допускается конфликтное поведение между сотрудниками;

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

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

Сотрудникам запрещается:

- ненормативная лексика (любые словесные выражения оскорбительного характера) и курение в неустановленных местах;

- неоправданно громкие разговоры, мешающие окружающим;

- вынос за приделы станции имущества, принадлежащего станции;

- самовольная установка любых программных продуктов на компьютеры станции;

- любые другие действия, наносящие ущерб организации и людям в ней работающим.

5.4. Взаимоотношения руководителей и подчиненных:

Руководитель:

- организует работу подчиненных, с учетом их должности / профессии, знаний, специальности и квалификации, своевременно определяет основные задачи и обеспечивает загрузку на протяжении всего рабочего дня;

- развивает у подчиненных чувство сопричастности к достижению высоких результатов, создавая коллектив единомышленников, нацеленный на достижение поставленных стратегических задач;

- поддерживает и поощряет инициативность, изобретательность как при выполнении обычных функций и обязанностей, так и при решении нестандартных заданий;

- уважает личное достоинство подчиненного, и не позволяет себе яркой эмоциональной оценки его действий;

- принимает соответствующие меры, если сотрудник не выполнил распоряжение, с целью обеспечения выполнения в дальнейшем всех распоряжений и заданий;

* осуществляет консультирование и поддержку сотрудников при выполнении задач, основываясь на знании сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей;
* обеспечивает создание благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект.

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

6.1. К основным принципам корпоративных коммуникаций относятся:

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

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

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

* доступность руководства для сотрудников организации.

6.2. В организации принята следующая система оповещения сотрудников:

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

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

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

- для повышения эффективности обратной связи от сотрудников к руководителям компании в системе Intranet предусмотрена тема форума «Актуальные вопросы сотрудников». В систему может войти любой работник Станции и оставить анонимный, конфиденциальный или открытый вопрос любому руководителю Станции или Отделения. В зависимости от категории вопроса, модератор публикует ответы руководителя еженедельно.

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

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

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

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

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

Для развития управленческих компетенций руководителей станции Карбышево-1 составлена Программа повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня», далее - Программа. Исходя из выявленных проблем, связанных с недостаточностью демократизма и коллегиальности в управлении, низкой объективностью текущей оценки работников со стороны руководителей, высоким уровнем конфликтности в управлении, подобрана тематика учебных курсов, направленная на развитие управленческих знаний, умений и навыков. В Программу включены тренинговые занятия, в которых использованы новые методы обучения: ролевые игры – вовлечение участников в решение проблем на поведенческом уровне; кейсы – разбор практической ситуации; дискуссии; моделирование ситуаций.

Программа «Развитие управленческих компетенций» разработана с целью развития управленческих и корпоративных компетенций. Программа рассчитана на 72 часа. В программу включены новые методы обучения, нацеленные на усиление сплоченности членов команды, создание конструктивной эмоциональной атмосферы, развитие информационных и коммуникативных навыков эффективного общения, умение правильной постановки целей, делегирования полномочий, принятия решений.

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

Форма Учебного плана

**ФАЖТ**

**ГОУ ВПО «Сибирский государственный университет путей сообщения»**

**Институт перспективных транспортных технологий и переподготовки кадров**

|  |  |
| --- | --- |
| СогласованоЗаместитель начальника дороги по кадрам и социальным вопросамЛемихов С.В. | УтверждаюНачальник ИПТТиПК СГУПСГрищенко В.А. |

### Учебный план

Развитие управленческих компетенций

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

Категория слушателей: начальники и зам.начальников станций

Срок обучения: 72 часа

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование разделов и дисциплин | Всего часов, в том числе | Форма контроля |
| Лекции | Практические занятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Основные управленческие функции современного руководителя ж/д предприятия. Стили управления | 4 | 6 | зачет |
| 2. Классическая триада управления «Постановка задач – делегирование - контроль». Оценка и обратная связь. | 4 | 8 | зачет |
| 3. Деловые коммуникации руководителя | 2 | 8 | зачет |
| 4. Природа конфликтов в организации. Тренинг развития конфликтологической компетентности руководителей. | 4 | 6 | зачет |
| 5. Создание команды. | 2 | 6 | зачет |
| 6. Внешняя и внутренняя мотивация сотрудников. | 4 | 8 | зачет |
| 7. Неблагоприятные эмоциональные состояния руководителя. Методы практической коррекции стрессовых состояний руководителя. | 4 | 6 | зачет |
| Итого: | 24 | 48 |  |

В исследовании особенностей корпоративной культуры на станции Карбышево-1 выявлено отсутствие потребности в обучении у сотрудников организации. Данная ситуация может быть связана с отсутствием миссии компании, которая бы согласовывалась со стратегическими целями ОАО «РЖД», и, соответственно, отсутствием понимания у коллектива станции своего места в достижении поставленных задач. Для решения этой проблемы, прежде всего, предназначен Корпоративный кодекс станции, представленный выше. Вместе с тем, данная проблема может быть связана с отсутствием у инженера по обучению инструментов для выявления потребностей в обучении работников. Таким образом, невозможно выявить представления различных сотрудников о тех знаниях, умениях и навыках, которых недостаточно для успешного выполнения функциональных задач. Для решения этой проблемы мы предлагаем внедрить в практику работы инженера по обучению специальной формы, позволяющей посредством экспертной оценки установить реальные потребности работников в обучении. Важно отметить, что в качестве поведенческих индикаторов для оценки используются не только компетенции, описанные у специалистов по обучению (Е.Б. Моргунов[23], В.М. Колпаков[16] и др.), но и общекорпоративные компетенции, указанные в Стратегии развития ж/д транспорта до 2030 г. [8]. Инженер по обучению выдает форму для заполнения линейным руководителем в соответствие с планом-графиком обучения конкретных сотрудников на текущий период.

Разработанная форма выявления потребности в обучении позволит руководителям оценивать профессиональные и поведенческие индикаторы эффективной трудовой деятельности сотрудников. Инженеру по обучению данная форма позволит обобщать данные по различным направлениям повышения квалификации, наиболее актуальным для той или иной должности и более эффективно планировать учебу. Кроме того, таким образом будет выявлены реальные недостатки сотрудников в системе профессиональных ЗУН, на основании чего работники будут направляться на обучение по тем программам, в которых действительно испытывают заинтересованность.

Форма экспертной оценки представлена ниже.

Экспертная оценка уровня профессиональной подготовки персонала

Железнодорожная станция Карбышево-1 (К-1)

 – структурное подразделение Омского отделения

– структурного подразделения Западно-Сибирской железной дороги – филиала ОАО «Российские железные дороги»

Экспертный лист №1

Конфиденциально

Заполняется работником

Мероприятие проводится для определения деловых качеств работников в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должно способствовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышению их деловой квалификации.

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

Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в данной должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы на предприятии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рассматриваемый период\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Инструкции:

1. После заполнения оригинал следует передать в кадровую службу предприятия, копии хранятся в личном деле сотрудника.
2. При подготовке и приведении данной оценки возможно делать ссылки на предыдущие формы оценки и должностную инструкцию работника.

Общая информация

Заполняется непосредственным руководителем

Основные функции работника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Структура подчинения:

Кому подчиняется работник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кто ему подчиняется\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Количество человек в подчинении \_\_\_\_.

Образование: (уч. заведение, год окончания, специальность)

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Повышение квалификации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Общий стаж работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка деятельности.

Таблица 3.3 – Оценка выполнения должностных обязанностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должностные обязанности | Выполнение1 2 3 4 5 | Примечание |
| 1. |  |  |
| 2. |  |  |
| 3. |  |  |
| 4. |  |  |
| 5. |  |  |
| Средний балл |  |  |

Таблица 3.4 – Оценка профессионального поведения

|  |  |
| --- | --- |
| Качества  | Оценка1 2 3 4 5 |
| 1 | 2 |
| 1. Ответственность. Своевременное, добросовестное, качественное выполнение заданий руководителя, готовность к принятию решений |  |
| 2. Работоспособность. Качественное выполнение работы в рабочее время, поведение в условиях больших нагрузок |  |

Продолжение таблицы 3.4

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 3. Коммуникабельность. Корректность, внимательность, гибкость в общении с коллегами и внешними клиентами, умение разрешать конфликтные ситуации. |  |
| 4. Готовность к труду. Неравнодушное отношение к рабочим ситуациям, желание активно участвовать в работе и влиять на внешний результат. |  |
| 5. Знание работы. Профессиональная грамотность, практические навыки, знания и информация, используемые при работе. |  |
| 6. Лидерский потенциал. Умение организовать и мотивировать работу подчиненных (критерий рассматривается для руководителей подразделений) |  |
| 7. Корпоративность – умение работать в команде, находить решение на принципах сотрудничества |  |
| 7. Внешний вид и порядок на рабочем месте |  |
| 8. Дисциплина |  |
| Средний балл |  |

Другие замечания:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Неудовлетворенность сотрудников блоком мотивации в социально-экономическом пространстве организации связано с частым привлечением работников к выполнению функций, не прописанных в должностных инструкциях (субботники, уборка снега, общественная деятельность). При высокой интенсивности труда эти поручения вызывают конфликты с руководителями и специалистом отдела управления персоналом. Для решения этой проблемы предлагаем доработать Положение о премировании работников станции в Разделе 3 в п. 3.1.5 [50]

Премия за выполнение общественного задания, участие в субботниках и уборке снега носит характер разовых выплат, начисляется и выплачивается на основании приказа руководителя. Размер премии не может превышать 3% от должностного оклада сотрудника (Приложение Е).

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

3.3 Экономическая оценка и социальная эффективность предложений по совершенствованию организационной культуры

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

Снижение уровня текучести кадров приведет к росту производительности труда в результате отсутствия простоев производственного оборудования по причине неполной загрузки производственных мощностей. В результате снижения уровня текучести кадров планируется повысить производительность труда работников станции Карбышево-1 до 2000 тыс. руб. /чел. Определим рост производительности труда в относительном выражении по сравнению с 2008 годом:

ΔПТ = (2000 тыс. руб./чел. - 1850 тыс. руб. /чел) / 1850 тыс. руб. /чел. =

= 8%.

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

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

Рч 2008 = ΔПТабс\*ЧР, (3.1)

где ЧР - численность работников станции Карбышево-1 в 2008 году,

а ΔПТабс - изменение производительности труда в абсолютном выражении.

Рч 2008 =7 чел. \* (2000 тыс. руб. /чел. - 1850 тыс. руб. /чел) = 1050 тыс. руб.

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

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

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

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования организационной культуры используется следующих подход: вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиции социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально - эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

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

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

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

Экономические результаты от реализации проектных мероприятий рассчитываем по формуле.

 n

 Эс = ∑ Рт (1 – Кт2 / К т1), (3.2)

 i= 1

где

n

∑ Рт - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

i= 1

РТ1 – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволится, но «дорабатывают» 2 недели;

РТ2 – ущерб от недополучения продукции от новичков;

РТ3 – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

РТ4 – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

РТn - другие расходы связанные с текучестью;

КТ2 – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

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

n - количество видов ущерба.

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

На начало 2008 г. численность персонала среднего звена в организации составила 7 человек. На 01.01.2009 г. планировалось увеличить штат до 10 чел. Учитывая, что текучесть кадров равна 7 %, фактически требуется набрать не 3 человека, а на 1 человека больше, т.е. 4 чел. Но этого 1 человека необходимо уволить, найти новых сотрудников, принять и обучить их.

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

Среднегодовая заработная плата рабочего станции составляет 8500 р.

Годовой фонд рабочего времени 1993 ч, средняя годовая стоимость одного часа работы мастера 51,17 р. Нормы времени на оформление документов на увольнение и прием на предприятии – 0,8 и 0,55 ч соответственно, что суммарно составит – 1 , 35 ч.

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

51,17 р. х 1,35 х 1 = 69,08 р.

Расчет расходов, связанных с подбором новых сотрудников, РТ5

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

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

Среднегодовая заработная плата менеджера по подбору персонала составляет 8000 р. Годовой фонд рабочего времени 1993 ч, средняя годовая стоимость одного часа р.

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

48,17 х 2,5 х 1 = 120,43 р.

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

250 + 120,43 = 370,43 р.

Расчет расходов, связанных с обучением новичков, РТ3

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

Суммируя расчетные показатели получаем среднегодовой ущерб от текучести кадров

Рт = Рт3 + Рт4 + Рт5 = 7363,64 + 69,08+ 370,43 = 7803,15 р.

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

ЭС = 7803,15 р. х (1 – 5% /7 %) = 2229,47 р.

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

Итак, основные и главные причины ухода персонала следующие:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;

- несправедливая структура оплаты;

- нестабильные заработки;

- продолжительные или неудобные часы работы;

- плохие условия труда;

- деспотичное или неприятное руководство;

- проблемы с проездом до места работы;

- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;

- работа, в которой нет особой нужды;

- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;

- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

- изменяющийся имидж организации;

- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);

- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

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

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

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

* технико-экономическими (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
* организационными (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т.д.);
* воспитательными (формирование у работников соответственного отно­шения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
* социально-психологическими (совершенствование стиля и методов руко­водства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т.д.);
* культурно-бытовыми (улучшение бытового обслуживания и обществен­ного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и до­мами отдыха и т.д.).

Заключение

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

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

Комплексная оценка уровня организационной культуры позволила нам выбрать направления изменений в существующей культуре, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений в организационной культуре. В качестве предложений для совершенствования элементов корпоративной культуры мы предлагаем разработку Корпоративного кодекса станции карбышево-1, с включением в него миссии и ценностей компании, этических правил взаимодействия внутри и за пределами организации, системы формальной и неформальной коммуникации сотрудников организации. В проекте описана программа обучения, направленная на развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего управленческого звена, позволяющая решить проблемы во взаимодействии сотрудников и руководителей компании, а также форма выявления потребностей в обучении персонала. В качестве рекомендации также выступает доработка одного пункта в Положении о премировании работников станции Карбышево-1.

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

Список использованных источников

1. Коллективный договор Западно - Сибирской железной дороги филиала ОАО «РЖД» дороги на 2008-2010 года от 11.01.2008.

3. Положение о премировании работников железнодорожной станции Карбышево-1 от 19.12.2009г.

2. Положение о молодом специалисте. Распоряжение ОАО «РЖД» от 23.12.2005 № 1295.

3. Положение о профессиональном обучении работников ОАО «РЖД» . Распоряжение ОАО «РЖД» от 18.03. 2006 № 193 Н.

4. Положение о наставничистве от 23.12.2005 № 1295.

5. Положение о железнодорожной станции. Распоряжение ОАО «РЖД» от 29.12.2006 № ВМ № 12182.

6. Путеводитель молодого специалиста: ОАО «РЖД» газета «Гудок»-М.: 2005-151с.

7. Правила внутреннего распорядка железнодорожной станции Карбышево-1 от 28. 10. 2009.

8. Стратегия Развития ж.д. транспорта в Российской Федерации от 17.06.2008 № 877-р.

9. Трудовые договора работников железнодорожной станции Карбышево-1, Омск.

10. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО «РЖД» от 27.05.2009 № 1105р.

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

 12. Вахинский О.С. Менеджмент: Учебное пособие, 2007. – 126 с.

13. Гневко В.А., Яковлев И.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. Санкт- Петербург 1996.-132с.

14. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320с.

15. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д.: Феникс.2000.-352с.

16. Колпаков В.М. Управление развитием персонала. – Киев: МАУП, 2006.-258с.

17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие.-М.: ИНФА-М, 2006.- 85с.

 Комаров Е.И. Культура управления: измерение и изменение. УП, №3, 1997г.-72с.

1. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента. – Изд. ОЛБИС, 2002. -409 с.
2. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. - 2006.– № 2. – С.95.

21. Короткова Э.М. Организационное поведение.-Тюмень, 1998.-186с.

Маркетинг и культура предпринимательства. Тезисы Международной конференции. Т.1,2. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1996-112с.

 23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Управление персоналом, 2005.-184с.

24. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: Учебное пособие.-М.: Дело, 2003.-98с.

 25. Роббинз С. Основы организации поведения. –М.: Вильямс, 2006.-320с.

26. Румянцева З.П. Менеджмент организации. -М. ИНФРА. 1995.-207с.

 27. Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995.-178с.

Семенов Ю.Г., Организационная культура: Учебное пособие.-М: Университетская книга; Логос, 2006- 256с.

1. Спивак В.А. Корпоративная культура.- Питер, 2003.- 352 с.
2. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М. 1998.- 223с.

31. Стеклова О. Е.Организационная культура: учебное пособие – Ульяновск: УлГТУ, 2000.-167с.

 32. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие.- 2-е издание., перераб. И доп. – М.:ИНФА-М, 2007.- 624 с.

33. Самарцева О.К. Организационная культура предприятия http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\_personal.php.

34. Томилов В. Проблемы теории и практики управления, «Формирование организационной культуры экономических систем», №1, 1995.-112с.

35. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП-Холдинг, 2003.-217с.

36. Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и Социологические аспекты.- М.1993.-224с.

37. Хедоури М.А. Основы менеджмента. - М. Дело. 1994.-158с.

38. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации.- М. 1996.-201с.

 39. ЮКОС: кадровая политика.http://www.yukos.ru/responsibility/

culture/.

43. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Карбышево-1 за 2007 год: Отчет. – Омск, 2008. – 85 с.

44. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Карбышево-1 за 2008 год: Отчет. – Омск, 2009. – 87 с.

45. Анализ производственно-хозяйственной деятельности железнодорожной станции Карбышево-1 за 2009 год: Отчет. – Омск, 2010. – 89 с.

 Приложения

Приложение А

 Динамика показателей плана по труду по перевозкам за 2005 - 2009 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Фактически2005 год | 2006 год | 2007 год | 2008 год | 2009 год | Темп роста за 5 лет,проц. «+»рост, «-» снижение |
| Величина | Процент выполнения | Величина | Процент выполнения | Величина | Процент выполнения | Величина | Процент выполнения |
| план | факт | к плану | к 2005 году | план | факт | к плану | к 2006 году | план | факт | к плану | к 2007году | план | факт | к плану | к 2008 году |
| Общая переработка грузов, тыс.ч | 2179 | 2195 | 2132 | 97 | 98 | 2146 | 1952 | 91 | 92 | 2019 | 2372 | 118 | 122 | 2291 | 2182 | 95 | 92 | 0,1 |
| Численность,чел | 83 | 77 | 80 | 104 | 96 | 75 | 74 | 99 | 93 | 72 | 72 | 100 | 97 | 72 | 72 | 100 | 100 | 13,3 |
| Производительность труда, т/чел. | 26257 | 28506 | 26644 | 93 | 101 | 28613 | 26383 | 92 | 99 | 28042 | 32950 | 118 | 125 | 31819 | 30309 | 95 | 92 | 15,4 |
| Фонд оплаты труда, т.руб. | 8516 | 9344 | 9742 | 104 | 114 | 10096 | 10341 | 102 | 106 | 12569 | 13411 | 107 | 130 | 16037 | 16463 | 103 | 123 | 93,3 |
| Среднемесячная заработная плата, р. | 8550 | 10113 | 10148 | 100 | 119 | 11218 | 11646 | 104 | 115 | 14547 | 15522 | 107 | 133 | 18561 | 19054 | 103 | 123 | 122,9 |

Приложение Б

Анкета оценки организационной культуры

 Оцените нынешний характер орга­низации в колонке «Теперь», второй шаг Вам предлагаются те же вопросы в колонке «Предпочтительно», но отвечать на них следует исходя из своего видения организации по истечении пяти лет. Другими словами, попытайтесь представить себе, как должна выглядеть организационная культура вашей 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.)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  1 | Важнейшие характеристики |  Теперь |  Предпочтительно |
|  1 |  2 |  3 |  4 |
| А | Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье; люди имеют много общего |  |  |
| В | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством; люди готовы жертвовать собой и идти на риск |  |  |
| С | Организация ориентирована на результат, на выполнение задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели |  |  |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется; действие людей определяются правилам, инструкциям, процедурами |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |
| 2 |  Общий стиль лидерства в организации |  Теперь |  Предпочтительно |
| А | Является примером мониторинга, стремления помочь и научить |  |  |
| В | Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску |  |  |
| С | Является примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат |  |  |
| D | Служит примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |
| 3 | Управление наемными работниками |  Теперь |  Предпочтительно |
| А | Поощрение командной работы, единодушие и участие в принятии решений |  |  |
| В | Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности |  |  |
| С | Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентноспособности, поощрение достижений |  |  |
| D | Гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |
| 4 | Связующая сущность организации |  Теперь |  Предпочтительно |
| А | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне |  |  |
| В | Организация связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах |  |  |
| С | Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении задач. Общепринятые темы для обсуждения- агрессивность и победа |  |  |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |
| 5 | Стратегические цели |  Теперь |  Предпочтительно |
| А | Гуманное развитие, высокое доверие, открытость и соучастие |  |  |
| В | Обретение новых ресурсов, решение новых проблем, апробация нового |  |  |
| С | Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил |  |  |
| D | Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |
| 6 | Критерии успеха |  Теперь |  Предпочтительно |
| А | Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях |  |  |
| В | Обладание уникальной или новейшей продукцией, лидерство, новаторство |  |  |
| С | Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций |  |  |
| D | Рентабельность, плавные планы-графики, низкие производственные затраты |  |  |
|  |  Всего |  100% | 100% |

Приложение В

**Анкета организационной культуры**

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

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен. (15)
2. Скорее согласен. *(33)* 04. Полностью не согласен.

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

1. В полной мере.
2. Скорее с учетом мнения работников. (15)
3. Скорее без учета мнения работников.(33)
4. Никак не учитывая мнения работников.

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(39)
2. Скорее согласен. 04. Полностью не согласен.(9)

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

1. Всегда.(7) 03. Редко.(9)
2. Часто.(32) 04. Никогда.

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

1. Да.(39)

2. Нет.(9)

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

1. Краткосрочные задания и поручения.
2. Долговременные цели и задачи.(25)
3. И то и другое в равной степени.(23)
4. Нет четкого представления о целях у работников.
5. Другое (напишите)

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

1. Всегда. 03. Редко.(48)
2. Часто. 04. Никогда.

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

1. Всегда. 03. Редко.(13)
2. Часто. 04. Никогда.(35)

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

1. Всегда. 03. Редко.(11)
2. Часто.(37) 04. Никогда.

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

1. Да, учитываются. 03. Учитываются редко.(11)
2. Учитываются часто. 04. Не учитываются.(37)

11. Выполнимы ли предлагаемые планы?

1. Выполнимы всегда. 03. Скорее не выполнимы.(35)
2. Скорее выполнимы.(13) 04. Практически не выполнимы.

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

1. Да.(35)
2. Нет.(13)

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

1. Способствуют в полной мере. 03. Скорее не способствуют.
2. Скорее способствуют.(48) 04. Практически не способствуют.

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

1. Семь раз отмерь, потом отрежь (глубокий анализ поставленных
задач и возможных путей их решения).(48)
2. Работать надо быстро, а если что-то не так, потом переделаем.

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

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

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

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(32)
2. Скорее согласен.(16) 04. Полностью не согласен.

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

1. Всегда. 03. Редко.(17)
2. Часто. 04. Никогда.(31)

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

1. Всегда. 03. Редко.(48)
2. Часто. 04. Никогда.

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

1. Полностью соответствует.(15) 03. Скорее не соответствует.
2. Скорее соответствует.(33) 04. Полностью не соответствует.

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

1. Устав трудового коллектива.
2. Структура управления.
3. Четкая регламентация прав и обязанностей сотрудников.(48)
4. Строгое выполнение должностных инструкций.(48)
5. Беспрекословное подчинение приказам и распоряжениям выше­
стоящего руководства.(35)
6. Систематический контроль.

7 Четкость управленческих распоряжений и приказов.(14)

1. Гибкая и осмысленная координация деятельности.(21)
2. Дружеские контакты.
3. Другое (напишите)

21. Зависит ли координация работ от характера производственных за­даний?

1. Всегда. 03. Редко.
2. Часто.(48) 04. Никогда.

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

1. Непосредственно сверху, минуя промежуточные управленческие
инстанции.
2. Через цепь команд и приказов.
3. На основе сложившейся системы положений и инструкций.(45)
4. Путем самокоординирования с учетом поставленной задачи.
5. На основе согласованных долгосрочных планов.(32)

6. Как иначе? (напишите)

23. В какой мере осуществляется координация?

1. В полной мере.(48)
2. Сводится к минимуму.
3. Никак не осуществляется.

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

1. Способна в полной мере. 03. Скорее не способна.
2. Скорее способна.(48) 04. Не способна.

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(9)
2. Скорее согласен.(39) 04. Полностью не согласен.

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

1. Всегда. 03. Редко.(33)
2. Часто. 04. Никогда.(15)

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

01. Да.(48) 02. Нет.

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

1. Постоянно. 03. Редко.(27)
2. Часто.(4) 04. Никогда.(17)

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(27)
2. Скорее согласен. 04. Полностью не согласен.(21)

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

1. Всегда. 03. Редко.(29)
2. Часто. 04. Никогда.(19)

31. Степень организованности вашего коллектива зависит от:

1. Воли руководства.(28)
2. Влияния отдельных членов коллектива.
3. Усилий всех членов коллектива.
4. Сложившейся системы традиций и норм поведения.(12)
5. Других факторов (укажите) МОТИВАЦИЯ-(7) .

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

1. Отличное. 03. Удовлетворительное.

2. Хорошее.(48) 04. Плохое.

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

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

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

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

1. Всегда. 03. Редко.(16)
2. Часто.(32) 04. Никогда.

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

1. Всегда.(38) 03. Редко.
2. Часто.(10) 04. Никогда.

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

01. Да.(3) 02. Нет.(48)

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

1. Высокий уровень информированности.(12)
2. Средний уровень информированности.(32)
3. Низкий уровень информированности.(4)

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

1. Между членами коллектива.(10)
2. от руководителей к подчиненным.(38)
3. от подчиненных к руководителям.
4. между руководителем и подчиненными.
5. между членами коллектива и внешней средой.

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

1. Из собственных наблюдений.(5)
2. От коллег.
3. От руководства.(43)
4. От профсоюза.
5. Из СМИ.
6. На интернет-сайте предприятия.
7. Из других источников (укажите) .

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

1. Уделяется достаточно.(5) 03. Не уделяется вообще.(8)
2. От случая к случаю.(35)

41. Всегда ли руководство выполняет данные им обещания?

01. Да.(21) 02. Нет.(27)

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

01. Да.(4) 02. Нет.(44)

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

01. Да.(11) 02. Нет.(37)

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

1. Ежедневно.(40) 03. Реже 1 раза в неделю.
2. 2—3 раза в неделю.(8) 04. Реже 1 раза в месяц.

45. Актуальные проблемы коллектива обсуждаются глубоко и всесто­ронне?

01. Да.(17) 02. Нет.(31)

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

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

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

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(8)
2. Скорее согласен.(40) 04. Полностью не согласен.

58. В какой форме руководством выдаются рабочие задания?

1. Предполагается молчаливое согласие работника без пояснений со
стороны руководства.
2. С подробным инструктажем работника со стороны руководителя.(41)
3. Совместное обсуждение с учетом мнения работника.(7)

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

1. Информировано в полной мере.
2. Достаточно информировано.(14)
3. Мало информировано.(34)
4. Совершенно не информировано.

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

1. Всегда. 03. Редко.(35)
2. Часто.(4) 04. Никогда.(9)

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

1. Полностью доверяют.(43)
2. Доверяют с определенной настороженностью.(5)
3. С подозрением.
4. С большим недоверием.

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

1. Полностью доверяет. 03. Скорее не доверяет.(8)
2. Скорее доверяет.(40) 04. Полностью не доверяет.

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

1. Любовь к своему делу.
2. Эффективная система стимулирования труда.
3. Желание выслужиться перед руководством.
4. Привычка работать.(35)
5. Страх административного наказания.
6. Страх потерять работу.(36)
7. Что еще? (напишите)

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

01. Да.(48) 02. Нет.

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

01. Да.(10) 02. Нет.(38)

66. Знаете ли вы перспективы вашего служебного роста?

1. Да.(15)
2. Могу только предполагать.(7)

3. Нет.(26)

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

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

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

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

01. Да.(39) 02. Нет.(9)

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

01. Да.(40) 02. Нет.(8)

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

Заработная плата -10 значение

Условия труда-8 значение

Социальные льготы -9 значение

Стабильность коллектива -6 значение

Психологический климат в коллективе-7 значение

 Хорошие взаимоотношения с руководителем -4 значение

 Возможность продвижения по службе-5 значение

 Самостоятельность, ответственность-3 значение

 Интересная работа, возможность творчества- 2 значение

 Возможность саморазвития -1 значение

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

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

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

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

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

1. Низкий заработок.(15)
2. Неудобный график.
3. Высокая трудовая нагрузка.(7)
4. Вредные условия труда.(15)
5. Плохие отношения с руководством.
6. Несоответствие высокого уровня образования и навыков занимае­
мой должности.
7. Отсутствие перспективы служебного продвижения.(7)
8. Отсутствие перспективы на улучшение жилищных условий.(4)
9. Что еще? (напишите) .

75. В вашем коллективе высоко ценят преданность работников орга­низации?

01. Да.(30) 02. Нет.(18)

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

01. Да.(37) 02. Нет.(11)

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

1. Воспринимаю с гордостью.(31)
2. Не обращаю внимания, меня это мало интересует.(6)
3. Эти сообщения вызывают досаду, так как зачастую приукрашивают
действительное положение дел.(11)

Другое (напишите)

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

01. Да.(20) 02. Нет.(28)

79. Считаете ли вы необходимым повысить свой профессиональный уровень?

1. Да, такая необходимость у меня есть.(10)
2. Думаю, что она скорее есть, чем нет.(8)
3. Скорее всего такой необходимости нет.(19)
4. Уверен, что нет.(11)

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

1. Повышение квалификации без отрыва от производства.
2. Повышение квалификации с отрывом от производства.(40)
3. Обучение новой специальности.(8)
4. Нет, не повышал (переходите к вопросу № 82).

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

1. Да, большая часть знаний оказалась полезной и применимой в
работе.(6)
2. Знания, изложенные в программе курсов, были мне уже знакомы.(42)
3. Большую часть полученных знаний невозможно использовать в
моей работе.

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

1. Полностью готов. 03. Скорее не готов.(22)
2. Скорее готов.(7) 04. Полностью не готов.(19)

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

1. Профессионала.(43)
2. Своего человека (назначение по протекции).(5)

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

1. Мужчина.(48)
2. Женщина.

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

1. Положительно.(22)
2. Нейтрально.(18)
3. Отрицательно.(8)

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Качества | Мужчин-руководителей | Женщин-руководи­телей | Свойственные и первым, и вторым в равной мере |
| Профессионализм | 1(11) | 2(7) | 3(30) |
| Организаторские способности | 1(8) | 2(17) | 3(23) |
| Готовность к обучению | 1(3) | 2(13) | 3(32) |
| Склонность к риску | 1(12) | 2(13) |  З(23) |
| Самообладание | 1(19) | 2(11) | 3(18) |
| Творческий потенциал | 1(14) | 2(17) | 3(17) |
| Настойчивость | 1(13) | 2(14) | 3(21) |
| Ответственность | 1(17) | 2(21) | 3(10) |
| Восприимчивость к нововве­дениям | 1(11) | 2(18) | 3(19) |
| Тактичность | 1(21) | 2(7) | 3(20) |
| Объективность в оценке труда подчиненных | 1(19) | 2(8) | 3(21) |

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

1. Положительно.(39)
2. Нейтрально.(9)
3. Отрицательно.

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

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

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

01. Да.(48) 02. Нет.

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

 91. Знаете ли вы историю вашего предприятия?

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

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

1. Очень важно.(5) 03. Скорее не важно.(7)
2. Скорее важно.(36) 04. Совсем не важно.
3. Дорожат ли коллеги репутацией вашего коллектива?
01. Да.(40) 02. Нет.(8)
4. Какие традиции и обычаи приняты в вашем коллективе?
5. Конкурсы профессионального мастерства.(40)
6. Традиция отмечать коллективно профессиональные и общие
праздники.(35)
7. Традиция отмечать дни рождения сотрудников.(31)
8. Ритуал приема новых сотрудников.
9. Торжественные проводы сотрудника на пенсию.(48)
10. Встречи с ветеранами организации.(48)
11. Спортивные соревнования.
12. Выезды на природу, экскурсии.
13. Другие (напишите) поздравить на планер.совещании с юбилейн.стажем

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

1. Полностью согласен. 03. Скорее не согласен.(40)
2. Скорее согласен.(3) 04. Полностью не согласен.(5)

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

01. Да.(30) 02. Нет.(18)

97. Выберите четыре наиболее понравившихся вам суждения.

1. Лучше работаешь, больше получаешь!(2)
2. Работай, работай — деньги в субботу!(7)
3. От работы кони дохнут!
4. Трудом славен человек!(39)
5. Сегодня рабочий, завтра — директор!(3)
6. Кадры — лицо компании!(6)
7. Копай глубже, кидай дальше!
8. Счастье и труд — рядом идут!(48)
9. От трудов праведных не наживешь палат каменных!(16)

 10. Упорство и труд все перетрут!(21)

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

 12.Труд облагораживает человека!(44)

1. Работай, негр, солнце еще высоко!
2. Работа не волк, в лес не убежит!

98. Собираетесь ли вы уволиться с вашего предприятия?

1. Собираюсь.
2. Пока не собираюсь, но думаю об этом.(9)
3. Не собираюсь.(39)

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

1. Низкая заработная плата.(15)
2. Вредные для здоровья условия труда.
3. Плохое состояние охраны труда и техники безопасности.
4. Плохое отношение с руководством.
5. Отсутствие перспективы для профессионального роста.
6. Отсутствие перспективы для служебного роста.(6)
7. Конфликтные отношения в трудовом коллективе.
8. Невозможность улучшить жилищные условия.
9. Другое (напишите)

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

1. Жесткий контроль со стороны начальства.(21)
2. Ненавязчивый, но постоянный контроль.(9)
3. Периодический контроль.
4. Самоконтроль работников коллектива.(18)

101. Вы полагаете, что ваша работа оценивается руководством:

1. соответственно количеству и качеству вашего труда;(8)
2. ниже ожидаемой вами оценки;(40)
3. выше ожидаемой вами оценки.

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

1. Всегда. 03. Редко.(8)
2. Часто. 04. Никогда.(40)

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

1. Подчеркивается чрезмерно.
2. Заметно не подчеркивается.(7)
3. Специально не подчеркивается, но всегда поставят на место, если ее нарушить.(10)
4. Иерархия никак не подчеркивается, но соблюдается.(31)

5. Не подчеркивается и не соблюдается.

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

1. Руководители властолюбивы, не упускают случая «власть употре­бить».
2. Руководители склонны употреблять власть и тогда, когда без этого можно обойтись.(35)
3. Руководство, как правило, не злоупотребляет властью.(10)
4. Руководство действует коллегиально, используя демократические
методы.(3)
5. Руководители недостаточно используют имеющуюся у них власть.

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

01. Да.(40) 02. Нет.(8)

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

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

1. Руководство ищет в ошибках вину других.(3)
2. Руководство берет ответственность на себя.(22)
3. Ошибки и неудачи рассматриваются объективно, с учетом всех
причин и факторов, их породивших.(23)

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

1. Главным образом руководству.(33)
2. В равной мере руководителям и рядовым работникам.(15)
3. Все стремятся уйти от ответственности.

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

01. Да.(7) 02. Нет.(41)

 110. Ресурсы и средства выделяются вашему коллективу в количестве:

1. достаточном для выполнения всех работ;(12)
2. достаточном только для выполнения ближайших плановых работ;(21)
3. явно недостаточном для нормальной работы.(15)

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

01. Да.(37) 02. Нет.(11)

112. Ваша организация укомплектована рабочими кадрами в количе­стве:

1. достаточном для нормального выполнения производственных за­
даний;(38)
2. достаточном в случае использования сверхурочного труда работ­
ников;(10)
3. явно недостаточном, грозящем срывом всех работ.

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

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

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

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

115. В вашей организации обычной является практика минимальных усилий?

01. Да. 02. Нет.(48)

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

01. Да.(15) 02. Нет.(33)

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

1. Поощряется в полной мере. 03. Скорее не поощряется.(27)
2. Скорее поощряется.(21) 04. Не поощряется.

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

1. Часто. 03. Редко.(32)
2. Иногда.(9) 04. Никогда.(7)

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

01. Да.(31) 02. Нет.(17)

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

1. Устаревшая материально-техническая база.
2. Нехватка материалов для выполнения поставленных задач.
3. Неукомплектованность штата.(7)
4. Низкая квалификация работников.
5. Большое количество бумажной волокиты.(45)
6. Изобилие ревизорских проверок.(48)
7. Неэффективная система материального стимулирования.(25)
8. Неэффективная система морального стимулирования.(22)
9. Стиль работы руководства.
10. Другое (напишите) : .

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

01. Да. 02. Нет.(48)

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

1. Да, известны.
2. Нет, мне такие случаи не известны.(48)

123. Вам известны случаи производственных хищений в вашем кол­лективе?

1. Да, известны.
2. Нет, мне такие случаи не известны.(48)

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

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

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

01. Да.(45) 02. Нет.(3)

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

01. Да.(3) 02. Нет.(45)

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

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

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

129. Если да, то от кого она исходит?

1. От руководства.(5)
2. От рядовых работников.
3. От тех и других в равной мере.(3)

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

1. Как сигнал к исправлению ошибок.
2. Безразлично.(36)
3. Как угроза и вызов со стороны критикующих.(12)
4. Другое (напишите)

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

1. Всегда. 03. Редко.(48)
2. Часто. 04. Никогда.

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

01. Да.(10) 02. Нет.(38)

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

01. Да.(12) 02. Нет.(36)

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

1. Руководство.(7) 03. И те, и другие в равной мере.(7)
2. Рядовые работники.(34) 04. Никто.

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

1. Товарищество и коллективизм.(29)
2. Единство мыслей и действий.(35)
3. Групповые интересы.(11)
4. Индивидуализм.
5. Недоверие друг другу.(7)
6. Зависть и предвзятое отношение друг к другу.
7. Другое (напишите)

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

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

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

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

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Причина конфликтов | Постоянно | Часто | Редко | Никогда |
| 1) нечеткость в распределении обязанностей между членами коллектива | 01 | 02 | 03(31) | 04(17) |
| 2) привлечение к выполнению работы, не соответствующей вашей основной профессии | 01 | 02 | 03(5) | 04(33) |
| 3) нечеткость в определении рабочих заданий | 01 | 02(4) | 03(21) | 04(23) |
| 4) несогласованность действий между работниками | 01 | 02(40) | 03(8) | 04 |
| 5) низкая материально-техни­ческая база предприятия | 01 | 02 | 03(33) | 04(15) |
| 6) жесткость стиля руководства | 01 | 02 | 03(11) | 04(37) |
| 7) субъективизм в оценках труда подчиненных | 04 | 02 | 03(15) | 04(33) |
| 8) начисление зарплаты, премий, распределение отпусков | 01 | 02(25) | 03(12) | 04(11) |
| 9) натянутые отношения между членами коллектива | 01 | 02 | 03(11) | 04(37) |
| 10) недобросовестное отношение к труду некоторых работников | 01 | 02 | 03(15) | 04(33) |
| 11) что еще? (напишите) | 01 | 02 | 03 | 04 |

139. Как в вашем коллективе чаще всего разрешаются конфликты?

1. Участники конфликтов идут на взаимные уступки.(10)
2. Конфликт затухает сам постепенно.(15)
3. Конфликт то затухает, то вспыхивает вновь.
4. Обычно вмешивается руководство.(23)

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

1. Выступает в роли арбитра.
2. Поддерживает одну из сторон, пристрастно.
3. Убеждает конфликтующие стороны в необходимости примирения.
4. Старается погасить конфликт, наказывая участников конфликта с
обеих сторон.(7)
5. Активно стремится найти для каждой из сторон приемлемый ва­
риант разрешения конфликта.(41)
6. Устраняется от разбора конфликтной ситуации.
7. Другое (напишите) .

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

01. Да.(5) 02. Нет.(43)

142. Ваш пол?

- мужской - женский

143. Ваш возраст?

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

144. Стаж работы на предприятии?

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

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

 руководитель специалист служащий рабочий

СПАСИБО ЗА ОТВЕТЫ!

Приложение Г

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

|  |
| --- |
| Баллы оценки «Теперь» |
| А 5А 10А 10А 10А 5А 20Сумма: 60 балловСредняя сумма: 10 | В 5В 5В 10В 10В 10В 10Сумма: 50 балловСредняя сумма: 8 | С 20С 25С 25С 45С 60С 40Сумма: 215 балловСредняя сумма: 36 | D 70D 60D 55D 35D 25D 30Сумма: 275 балловСредняя сумма: 46 |

|  |
| --- |
| Баллы оценки «Предпочтительно» |
| А 15А 15А 15А 20А 15А 30Сумма: 125 балловСредняя сумма: 21 | В 10В 15 В 15В 10В 15В 10Сумма: 75 балловСредняя сумма: 13 | С 20С 20С 20С 40С 40С 35Сумма: 175 балловСредняя сумма: 29 | D 55D 50D 50D 30D 30D 25Сумма: 240 балловСредняя сумма: 40 |

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

|  |
| --- |
| Баллы оценки «Теперь» |
| А 5А 5А 5А 5А 10А 25Сумма: 55 балловСредняя сумма: 9 | В 5В 5В 5В 5В 10В 10Сумма: 40 балловСредняя сумма: 7 | С 15С 30С 55С 25С 20С 30Сумма: 175 балловСредняя сумма: 29 | D 80D 60D 35D 65D 60D 35Сумма: 335 балловСредняя сумма: 56 |

|  |
| --- |
| Баллы оценки «Предпочтительно» |
| А 5А 5А 5А 5А 10А 35Сумма: 65 балловСредняя сумма: 11 | В 5В 5 В 5В 5В 5В 5Сумма: 30 балловСредняя сумма: 5 | С 10С 20С 60С 15С 15С 20Сумма: 140 балловСредняя сумма: 23 | D 85D 70D 30D 75D 70D 40Сумма: 370 балловСредняя сумма: 62 |

Приложение Д

Обработка анкетных данных

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

|  |
| --- |
| **Блок 1. Целеполагание, информирование** |
| **№****вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 1 | **-18** | Демократизм целеполагания |
| 2 | **-18** | Коллегиальность цел сформирования |
| 3 | **48** | Связь целей и действий коллектива |
| 4 | **30** | Ясность изложения целей руководством |
| 5 | **30** | Ясность и применимость приказов на практике |
| 6 | **25** | Стратегичность целей |
| 7 | **-48** | Релевантность вьщвигаемых целей |
| 8 | **48** | Устойчивость целей |
| 9 | **26** | Приоритетность планов над текучкой |
| 10 | **-48** | Обеспеченность планов ресурсами их выполнения |
| 11 | **-22** | Выполнимость планов , , |
| 12 | **-22** | Избыточная интенсивность труда |
| 13 | **48** | Развивающий потенциал планов в отношении кол­лективов и их работников |
| 14 | **48** | Продуманность поставленных задач |
| 15 | **-18** | Когерентность личных планов с задачами коллектива |
| 16 | **16** | Актуальность целей и задач |
| 17 | **48** | Востребованность заданий |
| 18 | **48** | Социально-психологическая экологичность (бесконфликтность процедур принятия планов) |
|  | **12,3** | Средний **ЛИ** |
| **Блок 2. Оргструктура, координация** |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 19 | **48** | Релевантность оргструктуры вьшолняемым функциям, целям, задачам |
| 20 | **82** | Степень формализованности (регламентации) оргвзаимодействия |
| 21 22 | **48****53,9** | Релевантность координации характеру задач Степень координации сверху |
| 23 | **48** | Полнота (глубина) координации |
| 24 | **48** | Синергия |
| 25 | **30** | Позитивное воздействие руководства на координацию |
| 26 | **48** | Воздействие противоречивых приказов сверху на координацию |
| 27 | **48** | Оптимальность оргсистемы делового взаимодействия |
| 28 | **48** | Соответствие работы должностным обязанностям |
| 29 | **48** | Влияние избытка управленцев на организованность |
| 30 | **48** | Влияние личных интересов и амбиций на скоорди-нированность действий |
| 31 | **-16** | Самоорганизованность |
| 32 | **48** | Дисциплинированность |
| 33 | **10** | Корпоративное единство |
|  | **42,6** | Средний ЛИ |
| **Блок 3. Информационно-деловой обмен** |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 34 | **-16** | Диспаритет прямой и обратной связи |
| 35 | **48** | Понимание сути руководящих указаний |
| 36 | **48** | Полнота передачи деловой информации |
| 37 | **8** | Уровень информированности подчиненных |
| 38 | **24** | Диспаритет циркулирования деловой информации |
| 40 | **-3** | Личное общение руководителя с членами коллектива |
| 41 | **6** | Выполняемость руководством данных обещаний |
| 42 | **48** | Преобладание конкретных дел над пустыми деклара­циями |
| 43 | **-26** | Объективность оценок руководства |
| 44 | **48** | Регулярность обсуждения актуальных проблем кол­лектива с руководством |
| 45 | **-14** | Глубина обсуждения проблем |
| 56 | **42** | Оправданность затрат времени на проведение засе­даний |
| 57 | **-32** | Открытость обсуждения проблем |
| 58 | **7** | Коллегиальность обсуждения рабочих заданий |
| 59 | **-20** | Информированность руководства о проблемах работников |
| 60 | **48** | Отсутствие внеслужебных каналов информации (в виде доносительства, сплетен) |
| 61 | **48** | Доверие работников приказам руководства |
| 62 | **32** | Доверие руководства информации работников |
|  | **16,4** | Средний ЛИ |
| **Блок 4. Активация (мотивация), стимулирование** |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 64 | **48** | Уровень трудовой самоотдачи |
| 65 | **-28** | Служебно-производственная перспектива |
| 66 | **-11** | Знание перспектив карьерного роста |
| 67 | **-18** | Полнота реализации способностей |
| 68 | **-48** | Стремление к самореализации, к выполнению более сложной и ответственной работы |
| 69 | **-30** | Взаимосвязь производственной эффективности с зарплатой |
| 70 | **-32** | Уровень рестрикционизма |
| 75 | **12** | Вознаграждение преданности организации |
| 76 | **26** | Чувство удовлетворения от принадлежности к трудо­вому коллективу |
| 77 | **20** | Гордость от принадлежности к коллективу пред­приятия |
| 78 | **-8** | Стимулирование профессионально-служебного роста |
| 79 | **-12** | Потребность в обучении |
| 82 | **-34** | Готовность к служебному продвижению |
| 83 | **38** | Преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом |
| 87 | **39** | Влияние стиля руководства на трудовую активность |
| 88 | **-32** | Внимание к работнику начальника цеха (отдела) |
| 89 | **48** | Наличие форм наставничества |
| 90 | **48** | Необходимость наставничества |
| 91 | **29,5** | Знание истории предприятия |
| 92 | **34** | Роль организационных традиций |
| 93 | **40** | Уважение к репутации коллектива |
| 95 | **42** | Справедливость вознаграждения |
| 96 | **-12** | Приоритет в оценке руководства реальной эффек­тивности, а не ее видимости |
| 98 | **30** | Твердое намерение продолжить работу на предприятии |
| 101 | **-32** | Объективность оценки руководством |
|  | **6,3** | Средний ЛИ |
| **Блок 5. Контроль, власть, дисциплина, эффективность, экологичность, динамичность, ресурсы, инновации, творчество** |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 100 | **-12** | Самоконтроль — жесткий внешний контроль |
| 102 | **48** | Контроль исполнения приказов |
| 104 | **-22** | Демократичность руководства |
| 105 | **32** | Влияние авторитета на ответственность подчиненных |
| 106 | **48** | Авторитетность руководства |
| 107 | **19** | Принятие руководством ответственности за ошибки |
| 107 | **-2** | Объективность рассмотрения вины за ошибки |
| 109 | **48** | Требовательность руководства к себе и к подчиненным |
| 110 | **-3** | Достаточность ресурсов для выполнения работ |
| 111 | **26** | Достаточность полномочий для выполнения задач |
| 112 | **38** | Укомплектованность кадрами |
| 113 | **-18** | Стимулирование сокращения издержек производства |
| 114 | **42** | Неполнота рабочей нагрузки персонала, избыточность персонала |
| 115 | **48** | Практика минимальных усилий |
| 116 | **-18** | Инновационный потенциал работников |
| 117 | **-6** | Стимулирование творческо-инновационной деятель­ности |
| 118 | **30** | Востребованность инноваций |
| 119 | **14** | Оргусловия динамического развития |
| 121 | **48** | Коррумпированность руководства |
| 122 | **48** | Выполнение левых работ |
| 123 | **48** | Наличие случаев производственных хищений |
| 124 | **42** | Сопротивление реформам |
|  | **22,6** | Средний **ЛИ** |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 125 | **42** | Релевантность критики |
| 126 | **42** | Взаимная требовательность |
| 127 | **-20** | Польза критики, ее действенность |
| 128 | **32** | Практика замалчивания неудач |
| 130 | **-12** | Восприимчивость руководства к критике как сигналу к исправлению ошибок |
| 131 | **48** | Персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения» |
| 132 | **28** | Уверенность руководства в правоте своей критики |
| 133 | **24** | Системность в решении проблем организации |
| 134 | **27** | Распределение издержек между работниками и руко­водителями вследствие деловых ошибок и просчетов |
|  | **23,4** | Средний ЛИ |

**Блок 7. Уровень конфликтности и ее факторы**

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

**Блок 8. Гендерные факторы организационной культуры**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 84 | **-48** | Отсутствие дискриминации женщины при назначе­нии на вышестоящую должность |
| 85 | **14** | Позитивное отношение к женщине-руководителю |
| 86(1) 86(2) 86(3) 86(4) 86(5) 86(6) 86(7) 86(8) 86(9)86 (10) 86 (11) | **4****-9****-10****-1****8****-3****-1****-4****-7****14****11** | Завышение оценок превосходства мужчин над жен­щинами в плане:ПрофессионализмаОрганизаторских способностей Готовности к обучению Склонности к рискуСамообладания Творческого потенциала Настойчивости Ответственности Восприимчивости к нововведениямТактичности Объективности оценки труда подчиненных |
| 141 | **-38** | Снижение уровня конфликтности при женском руководстве |
|  | **-5,07** | Средний ЛИ |

|  |
| --- |
| **Блок 9. Организационные патологии** |
| **№ вопроса анкеты** | **Вид соотношения индикаторов** | **Название индекса** |
| 5 | **30** | Ясность и применимость приказов на практике |
| 12 | **-22** | Избыточная интенсивность труда |
| 14 | **48** | Продуманность поставленных задач |
| 16 | **16** | Актуальность целей и задач |
| 17 | **48** | Востребованность заданий |
| 28 | **40** | Соответствие работы должностным обязанностям |
| 29 | **48** | Влияние избытка управленцев на организованность |
| 30 | **48** | Влияние личных интересов и амбиций на скоординированность действий |
| 36 | **45** | Полнота передачи деловой информации |
| 41 | **6** | Выполняемость руководством данных обещаний |
| 42 | **40** | Преобладание конкретных дел над пустыми декла­рациями |
| 56 | **42** | Оправданность затрат времени на проведение засе­даний |
| 57 | **-32** | Открытость обсуждения проблем |
| 60 | **40** | Отсутствие внеслужебных каналов информации (в виде доносительства, сплетен) |
| 70 | **-32** | Уровень рестрикционизма |
| 83 | **38** | Преобладание в карьере профессионализма над протекционизмом |
| 95 | **42** | Справедливость вознаграждения |
| 96 | **-12** | Приоритет в оценке руководства реальной эффек­тивности, а не ее видимости |
| 102 | **48** | Контроль исполнении приказов |
| 109 | **34** | Требовательность руководства к себе и к подчинен­ным |
| 114 | **42** | Неполнота рабочей нагрузки персонала, избыточ­ность персонала |
| 115 | **48** | Практика минимальных усилий |
| 121 | **48** | Коррумпированность руководства |
| 122 | **48** | Выполнение «левых» работ |
| 123 | **48** | Наличие случаев производственных хищений |
| 131 | **48** | Персонификация объектов критики в виде «козлов отпущения» |
| 133 | **24** | Системность в решении проблем организации |
|  | **30,4** | Средний ЛИ |

### Приложение Е

### Историческая справка железнодорожной станции Карбышево-1

Бурный рост в России промышленного капитализма вызвал необходимость строительства в Сибири железной дороги.

7 мая 1892 года начато строительство Великого Сибирского пути. На западном участке строительство было начато от станции Челябинск до станции Омск протяженностью 745 верст.

19 мая 1893 года началась укладка рельсового пути на восточном участке от станции Омск до станции Кривощеково, ныне Новосибирск, с двух сторон.

25 августа 1894 года строительство западного участка закончено и из Челябинска прибыл ,на так названный Омский пост, на левом берегу реки Иртыш, первый пассажирский поезд, который состоял из 10 классных двухосных вагонов. Этот день считается днем основания станции Карбышево-1.

19 августа 1895 года закончено строительство пути восточного участка Омск - Кривощеково.

 20 октября 1895 года было открыто временное пассажирское и грузовое движение по всей линии Челябинск – Кривощеково, с пересадкой пассажиров и перегрузкой груза по станции Омск, так как не было закончено строительство железнодорожного моста через реку Иртыш.

Переправа пассажиров и груза через реку Иртыш производилась на специально приспособленной барже с укладкой на ней рельсов, на которые с пристани накатывались вагоны, а в зимнее время с укладкой шпал и рельс на лед.

20 ноября 1896 года основные работы по сооружению моста через реку Иртыш были закончены.

15 марта1986 года прошло опробование моста и 17 марта 1896 года началось беспересадочное движение поездов от станции Челябинск до станции Кривощеково (Новосибирск)

01 октября 1896 года Западно-Сибирская железная дорога передана в постоянную эксплуатацию и была переименована в Сибирскую железную дорогу.

Стратегические цели и освоение Сибирского края настойчиво требовали дальнейшего увеличения пропускной способности Сибирской железной дороги.

Эта задача могла быть решена укладкой новой железнодорожной линии от станции Омск до станции Тюмень и второго пути от станции Омск до станции Челябинск и Кривощеково.

В период 1904-1914 г.г. был уложен второй путь от станции Омск до станции Кривощеково. В 1906 году начато строительство железнодорожной линии от станции Тюмень до станции Омск, которое было закончено в 1913 году и в 1914 году сдана в эксплуатацию для движения поездов.

22 апреля 1909 года Омский пост на левом берегу Иртыша был переименован в пост Куломзино.

В октябре 1913 года в связи с изменением границ Сибирская железная дорога переименована в Омскую железную дорогу.

С этого времени на базе поста Куломзино была образована станция Куломзино для движения поездов и погрузки, выгрузки вагонов.

Станция Куломзино в первые дни работы имела три приемо-отправочных пути, два стрелочных поста и пути для погрузки, выгрузки вагонов.

Движение поездов производилось по электрожезловой системе до 1931 года.

14 июля 1919 года перед отступлением Колчака был взорван железнодорожный мост через реку Иртыш, который восстановлен 17 апреля 1920 года.

В 1919-1920 г.г. на станции Куломзино было построено - пять путей специального назначения, для отстоя прибывающих санитарных вагонов, в дальнейшем эти пути получили название «санитарный парк».

В течение 1929-1933 г.г. построены и сданы в эксплуатацию вторые пути на участке Омск- Макушино, с этого времени движение поездов по станции Куломзино стало производиться по полуавтоматической блокировке /1931-1936 г.г./

1 августа 1935 года закончено строительство и сдан в эксплуатацию второй железнодорожной мост через реку Иртыш.

В 1935 году по Постановлению ВЦИК СССР от 01.04.35 г. Куломзинский район переименован в Кировский район города Омска.

В целях обеспечения возрастающего грузопотока и грузовой работы на станции начинается строительство дополнительных приемо - отправочных путей и путей для погрузки, выгрузки вагонов.

В период 1939-1940 г.г. на станции построено дополнительно три приемо-отправочных пути.

В 1947 году построен вокзал пригородного сообщения и пути для приема и отправления пригородных поездов

В декабре 1936 года сдана в эксплуатацию автоблокировка на участке Омск-Макушино, на станции Куломзино движение поездов стало производиться по автоблокировке.

В 1938 году на станции Куломзино , первой на Омской железной дороге, введена электрическая централизация. С вводом централизации стрелок и сигналов увеличена пропускная и провозная способность станции, повышена производительность труда, за счет сокращения штата стрелочников и других профессий.

До 1954 года на станции было 5 стрелочных постов и 6 дежурных по посту.

В ноябре 1953 года сдан в эксплуатацию электрифицированный участок Омск-Куломзино.

Первый электропоезд прибыл на станцию Куломзино 7 ноября 1953 года. До этого перевозка рабочих и служащих через реку Иртыш производилась пригородным поездом, состоящий из 10 классных двухосных вагонов.

В августе 1954 года на станции принят в эксплуатацию новый разъезд «Промывка» с пунктом промывки вагонов.

В 1954 году для обеспечения пропускной способности и безопасности движения поездов на станции Куломзино внедрена релейно-кодовая централизация стрелок и сигналов.

До 1959 года ,до сдачи в эксплуатацию в Омске Ленинградского моста через Иртыш, перевозка автотранспорта и грузов производилась из Омска в Куломзино и обратно в период навигации, специально выделенным поездом состоящим из 30 и более платформ, который называли «переправой». Курсирование переправы обеспечивалось по графику.

В 1952-1955 г.г. – в годы подъема и освоения целинно-залежных земель на станцию Куломзино, одной из первых на Омской железной дороге, начала поступать сельско-хозяйствен-ная техника (машины, трактора, комбайны и другая техника для колхозов и совхозов).

Коллектив станции ,несмотря на отсутствие механизмов для обеспечения выгрузки , организовал выгрузку поступающей техники в ручную и добился выгрузки до 700 комбайнов в сутки. В этом большая заслуга принадлежит начальнику станции Куломзино т. Овчаренко Леониду Васильевичу.

В связи сростом промышленных предприятий на станции увеличивается объем грузовой работы. Так в 1956 году станцией обслуживалось 12 предприятий в том числе:

* Комбинат хлебопродуктов и элеватор
* Шпалозавод (ликвидирован в 1969 году)
* Крупозавод
* Объединение авиаотряда
* Участок речного порта
* Объединение облколхозстрой
* Завод железобетонных изделий № 2
* Сельхозтехника
* Нефтебаза и товарный двор станции

В сентябре 1956 года на перегоне Куломзино -разъезд № 56 сдан в эксплуатацию второй путь.

В 1958 году движение поездов установлено по релейно-полуавтоматической блокировке. В этом же году переведено на электрическое освещение 29 стрелок.

В 1959 году станция Куломзино переведена на самостоятельный баланс.

В 1960 году отменены остановки всем пассажирским поездам. Электрифицировано 19 стрелок на разъезде Южном. Переведена реконструкция четной горловины блокпоста 405 км.

В 1960 году коллективу смены ,руководимой помощником начальника станции Мишиным Михаилом Степановичем , присвоено звание «Смена Коммунистического труда» .

С 1961 года станция Куломзино обеспечивает пропуск поездов на 4 направления: Тюмень, Челябинск, Иртышское и Омск.

С 1 августа 1963 годастанция Куломзино переименована на основании приказа Министра Путей Сообщения № 746/Ц от 21.07.1963 г в станцию Карбышево-1. Станция названа именем Советского военного инженера, генерала-лейтенанта инженерных воиск, профессора, доктора военных наук, героя Советского Союза – Карбышева Дмитрия Михайловича.

С 1 июля 1964 года разъезд Промывка передан в ведение вагонного депо станции Омск - сортировочный.

В 1966 году после реконструкции станции и удлинения путей образованы 2 парка:

* парк «А» станционный, имеет 9 приемо -отправочных путей
* парк «Б» тюменский, имеет 3 приемо-отправочных пути.

В 1974 году произведено освещение парка «Б» в западной горловине в районе удаленных стрелок.

В 1975 году изменена технология подачи и уборки вагонов на подъездных путях Кожзавода.

Коллектив станции награжден Почетной грамотой ВЦСПС за достижение высоких показателей на уборке и перевозке урожая 1976 года.

В 1977 году маневровые паровозы Эм заменены электровозами серии ТЭМ-2.

Коллектив станции Карбышево-1 награжден Почетной грамотой руководства и райпрофсожа Омского отделения за достигнутые успехи в организации и проведении IV общественного смотра по обеспечению безопасности движения поездов.

За 1 квартал 1977 года присуждено 1-е место с вручением Переходящего Красного знамени руководства отделения дороги и райпрофсожа.

Победителями в социалистическом соревновании являются дежурный по станции ХильченкоМ.И., маневровый диспетчер Габдулин М.С., дежурный по парку Зубакин А.И.

Составителю поездов Кусаинову Д.Т. присвоено звание «Мастер формирования поездов». Дежурной по посту Булавской Т.М. присвоено звание « Лучший по профессии».

За выполнение социалистических обязательств, добросовестный труд в коллективе станции были награжден:

 - Рябова Евгения Терентьевна, участница ВОВ - медалью «За освоение целинных земель», медалью «За доблестный труд в ознаменование 100-летия В.И. Ленина», Орденом «Трудового Красного знамени»;

 - Шебалин Георгий Михайлович, составитель поездов - Медалью «За доблестный труд в ознаменование 100-летия В.И. Ленина»;

 - Пчелинцева Валентина Павловна, стрелочник, Орденом «Знак Почета»;

 - Габдулин Минахан Самигулович, участник ВОВ - составитель поездов - Медалью «За трудовое отличие»;

 - Румянцева Екатерина Иосифовна, стрелочник - Медалью «За доблестный труд в ознаменование 100-летия В.И. Ленина»;

 - Солодкая Тамара Иннокентьевна, стрелочник - Орденом «Знак Почета»;

Соболева Нина Павловна, дежурный по станции Орденом «Знак Почета»;

С ростом промышленности Кировского района, увеличилось количество предприятий обслуживаемых железнодорожным транспортом.

 В 1977 году станцией Карбышево-1 обслуживается более 20 предприятий, в том числе:

* Кировский элеватор, Кожзавод, Крупозавод, Пристань, сельхозтехника, ЗЖБИ-2, Гортоп, Целинстрой, Автодор, Кирпичный завод, Омский сельстрой комбинат, Винзавод, Комбикормовый завод, Продовольственная база, База х/часть, Сбытовая база, ЖБИ элеваторконструкций, Птицекомбинат, Южные тупики и т.д.

Станция Карбышево-1 по объему выполняемой работы отнесена к станции 1 класса.

В период с 1951 по 1978 станцию возглавлял Овчаренко Леонид Васильевич.

С 1978 по 1980 обязанности начальника станции исполнял Мишин Михаил Степанович. С 1980 по июнь 1983 г. начальником станции был Старостенко Владимир Иванович, с июля 1983 по 1985 г. – Анохин Василий Михайлович, 1986-1987 – Шенфельд Константин Петрович.

В 1982 году построено новое административно-техническое здание станции.

В 1985 году по итогам дорожного смотра по отправлению грузов отправительскими маршрутами коллектив станции награжден Почетной грамотой .При подведении итогов работы коллективов Кировского района г. Омска станции присуждено переходящее Красное знамя. РК КПСС. За хорошую подготовку и проведение летних пассажирских перевозок в 1985 году коллектив станции награжден Почетной грамотой.

В 1986 году за успехи в социалистическом соревновании среди зернопогрузочных станций был присужден переходящий вымпел Управления дороги.

С 1987 года до апреля 1998 года руководил станцией Никифоров Олег Иванович.

В августе 1994 станция отпраздновала свой 100-летний юбилей.

В 1997-1998 г.г. построен третий мост через реку Иртыш.

В мае 1998 назначен начальником станции Кривоносов Сергей Владимирович.

 В 1998 году открыт памятник Куломзину Анатолию Николаевичу – основателю Западно-Сибирской железной дороги.

Происходит модернизация рабочих мест, введены программы АСУ Кадры, Управленческий учет, ТРА, расчет уклонов. Для усовершенствования технологии работы дежурного по станции в 1999 году введена программа «ГИД» для обеспечения безопасного пропуска поездов, автоматизированная система выдачи предупреждений (АСВП) средствами системы, АРМ ДСП – порядок, регламентирующий работу ДНЦ, ДСП по формированию графика движения поездов (склейку ниток поездов), по формированию и передаче в АСОУП 200-е (двухсотые) сообщения об операциях с поездами, анализа работы в системе ГИД, АРМ инженера по охране труда ( АП-70- макеты отчетов по охране труда), «Отчет по труду», СТЦ в системе АСОУП и др.

В 2000 году на станции установлены стационарных устройства для закрепления вагонов –УТС-380- 5шт.

Ветеран станции Соболева Нина Павловна награждена знаком «Почетный ветеран дороги», с 1986 года работает председателем Совета ветеранов.

Ветераны станции Румянцева Екатерина Иосифовна, Мишин Михаил Степанович, Соболева Нина Павловна - награждены знаком «Почетный ветеран отделения дороги».

В июле 2000 г. назначен начальником станции Долженко Евгений Геннадьевич.

В 2001 году ветеран станции Завгородняя Валентина Васильевна награждена знаком «Почетный железнодорожник»

С августа 2001 г. и по март 2006 г. начальником станции являлся Перфилов Сергей Ива нович.

 В 2002 году за эффективный труд, решение задач постановленных перед железнодорожным транспортом станции присуждено первенство по итогам отраслевого соревнования за 1,2 кварталы.

Постановлением Правительства РФ № 585 от 18.09.2003г железнодорожная станция Карбышево-1 объявлена структурным подразделением структурного подразделения Омское отделение Западно-Сибирской железной дороги – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» - РФ.

В 2003 году на станционных путях установлены еще два УТС-380.

В настоящее время станция обслуживает 44 подъездные пути.

Внедряются новые программы для усовершенствования технологии работы, перевозочного процесса АСУ ЛР, R-3-система управления финансами и ресурсами, ЕКАСУФР, ЕКАСУТР.

За I и II кварталы 2003 года станции Карбышево-1 присуждено место в отраслевом соревновании по МПС, а также за I и II кварталы 2004 года станции Карбышево-1 присуждено третье место в отраслевом соревновании.

В 2004 году станция отметила свой юбилей 110 лет.

В 2004-2005г.г. проведен большой объем по подготовке и проведению празднования

60-й годовщины победы в Великой Отечественной войне. Обследованы все участники войны станции Карбышево-1 Лазатникова Мария Николаевна, Фадина Анна Петровна, Габдулин Минахан Самигулович, Ивкина Вера Ивановна и 31 труженик тыла. Нуждающимся выполнены ремонтные работы, установлен телефон участнице войны Лазатникова Марии Николаевне, затрачено 74 тысячи рублей на оказание им материальной помощи. В день празднования для ветеранов организовано чаепитие и концерт с участием группы «Ретро», экскурсия по памятным местам города Омска, вручены памятные подарки.

В июне 2005 года проведена сетевая школа передового опыта «Организации управления местной работой на базе отделения железной дороги с использованием автоматизированной системы управления». В работе сетевой школы приняли участие заместители начальников железных дорог по движению, начальники и заместители начальников служб перевозок, руководители информационно-вычислительных центров железных дорог, начальники отделений железных дорог, представители департаментов ОАО «РЖД».

В апреле 2006 года впервые в истории станции назначена начальником женщина - Иванова Лидия Викторовна.

В ноябре 2006 года реконструировано здание вокзала Карбышево-1, железнодорожной станции Карбышево-1. Построено новое здание для работников вагонного хозяйства и сигнализации и связи, а также отдельное здание для приемосдатчиков груза и багажа и составителей поездов станции Карбышево-1.

В 2008 году открыт четвертый мост через реку Иртыш.

Приложение Ж

###### Положение

о премировании работников станции за основные результаты хозяйственной деятельности с 01.11.2009 года

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение вводится с 1.11.2009г. в целях повышения ответственности и материальной заинтересованности работников станции в обеспечении устойчивой эксплуатационной деятельности, повышения экономической эффективности и качества работы.

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

1. Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности

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

1. Порядок начисления, утверждения и выплаты премии

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

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

 3.1.2.Премия начисляется за выполнение каждого показателя в отдельности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1) к аварии или ее развитию;

2) к отцепкам или задержкам в пути следования;

к отказу в работе;

3) к вынужденной остановке или отключению оборудования;

4) крушения, аварии и сходы подвижного состава в пассажирских или грузовых поездах и общее ухудшение состояния безопасности движения поездов;

5) допущение групповых и тяжелых случаев производственного травматизма и другие упущения;

6) нарушение правил техники безопасности, допущенные непосредственно рабочими и приведшие к несчастному случаю с другими людьми, или создавшие условия, угрожающие здоровью и жизни людей;

7) не обеспечение сохранности перевозимых грузов;

8) невыполнение мероприятий предусмотренных приказами, распоряжениями. предписаниями, противоаварийными и эксплуатационными указаниями, а также мероприятий, намеченных при расследовании несчастных случаев, аварий, отказов в работе, пожаров;

9) рост дебиторской и кредиторской задолженности, непроизводительных расходов против предшествующего периода;

10) неэффективное использование основных фондов;

11) нарушение правил противопожарной безопасности;

12) не выполнение планов погрузки (выгрузки);

13) наличие порч и браков по вине работников станции;

14) нарушение правил внутреннего трудового распорядка;

15) не сдачу экзаменов по ПТЭ и ПТБ в установленные сроки;

16) несвоевременное прохождение обязательного медицинского освидетельствования;

17) самовольное нарушение графика выхода (и ухода) на работу (с работы);

18) совершившие прогул, появившиеся на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения, либо отсутствующие на работе более четырех часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины;

19) однократно грубо нарушившие трудовые обязанности;

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

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

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

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

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

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

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

Настоящее Положение о премировании вводится с 01.11.2009г.

С профкомом согласовано: С.А.Александрова

Инженер по организации

и нормированию труда М.В. Нарчук