

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современной организации эффективность ее деятельности определяется рядом факторов, такими как технический уровень производства, квалификация персонала, уровень мотивации и заработной платы персонала, стратегией развития и т.д. Эти механизмы обычно регламентируются в различных нормативных документах корпорации (технических паспортах, планах, программах, тарифной системе и др.). В то же время в коллективе любой организации существует некая сфера отношений, не поддающаяся формальной регламентации и составляющая основу организационной культуры. Так, организационная культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых всеми членами компании, сильно разнящихся в разных организациях.

Целью контрольной работы является рассмотреть организационную культуру в теоретическом и практическом аспекте.

Задачи контрольной работы:

- рассмотреть понятие организационной культуры;
- рассмотреть существующие уровни организационной культуры;
- дать характеристику уровней и их типологию.

Курсовая работа посвящена актуальной для современной организации теме – организационной культуре и персоналу. В большинстве случаев её носителем являются персонал, и, взаимодействия, формирует управленческую командную культуру. Принятие определенной культуры компаний может быть связано со спецификой отрасли, со скоростью технической, технологической и других изменений, а также особенностей рынка и потребителей. Так как вопрос организационной культуры в компаниях на сегодняшний день стоит остро, и его актуальность будет расти по мере продвижения компаний – это создаст конкуренцию на российском рынке.

Информационная база исследования – отечественная литература, представленная в списке литературы, прилагающемся к работе.

При написании курсовой работы мною были использованы следующие методы научного исследования: изучение и анализ методической литературы, метод описания, метод обобщения.

1 Понятие и уровни организационной культуры

1.1 Понятие и уровни организационной культуры

Исследования постепенно привели к пониманию того, что организационная культура имеет определенную структуру. Так, Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням, т. е. в рамках иерархической структуры. Концепция Э.Шейна остается наиболее популярной как в мире научных исследований, так и потребителей их результатов - практиков. Структура включает три уровня организационной культуры, как это схематично изображено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Уровни организационной культуры

Уровень 1. «Поверхностный», «символический» уровень организационной культуры - все то, что человек может воспринимать своими пятью чувствами. На этом уровне отражается видимый результат использования пространства (архитектура, дизайн, здание, офисы). Поверхностный уровень включает все явления, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в здание фирмы или производственные помещения. В этот уровень включены технологии, продукты деятельности фирмы, оснащенность рабочих мест, манера общения, внешние ритуалы и церемонии, эмоциональная атмосфера. На этом уровне вещи и явления

легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать как явление культуры.

Артефакты - это видимые организационные структуры и процессы. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

Артефакты составляют внешний, видимый слой оргкультуры. Это доступные наблюдению внешние выражения и предметы культуры, фетиши и т. д. Несмотря на то, что это наблюдаемые элементы оргкультуры, часто бывает, что их трудно расшифровать и понять смысл, особенно стороннему человеку. В каждой организации один и тот же артефакт может иметь свое значение. Тем не менее анализ всей совокупности артефактов может достаточно много сказать о культуре данной организации. Важно отметить, что по артефактам не стоит судить о том, насколько хороша или плоха оргкультура. Ее вообще нельзя оценивать только такими терминами.

Выделяют три группы артефактов:

1. Физические артефакты. Это наиболее «видимые» и легко оцениваемые артефакты - конкретные объекты и предметы:
 - здание, обстановка, дизайн интерьера; интерьер, выдержанный в стиле Людовика XIV или в стиле хай-тек, может создать довольно сильное впечатление о культурных предпочтениях и в какой-то степени о ценностях компании (или, по крайней мере, ее руководства);
 - одежда сотрудников (единая форма для всех или кто во что горазд);
 - знаки отличия, награды (имеются в виду фирменные значки, шевроны, погоны; тип наиболее часто используемых наград - грамоты, призы и т. д.);
 - расположение подразделений (на каком этаже кабинет руководителя, как сгруппированы отделы, как сидят сотрудники - в отдельных кабинетах или в большой секции).
1. Поведенческие артефакты. Типичные для организации образцы и модели поведения в стандартных ситуациях. Эти артефакты более сложны по структуре и труднее поддаются «расшифровке» сторонними людьми.

Типичные поведенческие артефакты:

- церемонии и ритуалы (это выверенные действия, создающие или отражающие какое-то событие); Р. Дафт выделяет четыре типа ритуалов: ритуалы перехода, облегчающие социализацию и адаптацию работника, ритуалы усиления, проводимые для укрепления статуса и социальной идентичности работника, ритуалы обновления, демонстрирующие динамику развития организации и напоминающие миру о ее успешном функционировании, ритуалы интеграции, развивающие чувство причастности и преданности организации;
- традиции и привычки;
- способы одобрения и наказания; речь идет не о формализованных способах (например, ТК РФ содержит исчерпывающий перечень возможных наказаний работников); неодобрение можно выразить криком на подчиненного, а можно и просто нахмурить брови;
- герои и злодеи (отцы-основатели, ситуационные герои, «перебежчики», воры и т. д.); в любой достаточно долго существующей организации есть галерея героев и злодеев - тех, кто соответственно сделал что-то выдающееся (спас фирму в кризисной ситуации) или, наоборот, совершил ужасный поступок (ушел к конкурентам, уведя с собой самых преданных клиентов);
- тональность взаимодействия; как сотрудники общаются друг с другом (например, неприязненно или радостно), с руководством (льстиво или достойно), подчиненными (фамильярно, по-дружески, на равных или свысока).

1. Вербальные (словесные) артефакты. Это, фигурально выражаясь, «слышимые» элементы оргкультуры. К ним относятся:

- истории, мифы, легенды (о создателях и времени создания компании, о преодоленных трудностях и ситуациях...); истории используются для ознакомления новых работников с тем, что представляет собой организация; легенды - это рассказы о событиях, которые хотя и имели место, но обросли вымышленными подробностями; мифы - это истории, которые, хотя и отражают идеологию и философию организации, но не подкреплены реальными фактами;
- жаргон, названия, клички; важный элемент культуры, помогающий выразить как отношение сотрудников к организации, ее руководству и своим коллегам, так и создать некий ореол вокруг своей организации или деятельности;
- анекдоты, шутки; с одной стороны, это те же истории, мифы и легенды, облеченные в максимально лаконичную и юмористическую форму, а с другой -

опять же средство выражения своего отношения к работе, руководству и коллегам;

- способы формулирования и метафоры; то, с чем сотрудники ассоциируют свою организацию, руководителей и коллег; одно дело сказать: «Я работаю в шикарной фирме.» и совсем другое: «Я тут вкалываю в одной шарашке» или, например, руководитель говорит: «Моя фирма, мои работники, мои подчиненные» либо «Наша фирма, мои коллеги».

Уровень 2. «Подповерхностный» уровень организационной культуры - заявленные цели, ценности, философия, стратегии, принятые в данном физическом и социальном окружении.

Ценности - это:

- относительно устойчивые и социально обусловленные избирательные отношения личности к материальным, социальным и духовным благам;
- свойства тех или иных процессов и явлений, эмоционально привлекательные для большинства членов организации, что делает их образцами, ориентирами, мерилom поведения;
- набор критериев (стандартов), к которым личность стремится и использует как ориентир действий.

Распределение ценностей в социальной группе, например, среди сотрудников компании, социологи называют ценностным образом данной группы или организации. Что касается отдельного сотрудника, то внутри организации в рамках общего ценностного образа каждый из них занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные образы и позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями. Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Так, социолог С. С. Фролов относит к ним следующие: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Подобная ценность как основа влияния считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

Организационные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т. д.);
- организацию работы и дисциплину (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и др.);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);
- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.

д.);

- оценку эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Сложно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку организационная культура (как это будет показано в последующих темах) является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Однако стремление к общим ценностям необходимо, так как способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Как показывают проведенные исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой отличны от преобладавших у поколения работников 1990-х гг. и первого десятилетия нового века. Современные работники рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и предпочитают психологически комфортно себя чувствовать, т. е. ищут организацию, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Разделяя и развивая взгляды современного отечественного психолога Д. А. Леонтьева, можно выделить три основные формы существования корпоративных ценностей:

1. Идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации.
2. Воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации.
3. Внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Эти формы имеют иерархическую структуру и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и

начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, создают философию организации. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению, упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Итак, на втором уровне формируются коллективные представления. Компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник воспринимает эту ценность без всякого опытного подтверждения в историческом развитии компании. Составляющие этого уровня определяют кодекс поведения, моральные нормы и этические правила, а также их отражение на поверхностном уровне. Ценности подповерхностного уровня служат ориентиром организационного поведения трудового коллектива в сложных ситуациях. Вот почему сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно его оценивать. Причем нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества.

Уровень 3. «Глубинный» уровень организационной культуры - невидимые, предсознательные или подсознательные убеждения о правильном и неправильном (хорошем и плохом, добре и зле), принимаемые сотрудниками на веру, которые скорее чувствуются, чем проговариваются, которые не осознаются без специального сосредоточения на этом вопросе. Уровень включает: смысл поступков, отношение к миру и общечеловеческим ценностям, национальный менталитет.

Содержание глубинного уровня - основные (базовые) убеждения. Например, если продажи падают, можно усилить рекламу в соответствии с распространенным мнением о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это ре-

шение в конкретной ситуации и убедившись, что оно правильно, группа начнет разделять это привычное для других мнение. Так формируется коллективное представление и закрепляется то, что прошло групповую проверку «на прочность» и перешло в коллективный опыт.

Таким образом, на глубинном уровне идет сложный процесс превращения ценностей через представления в убеждения, что отражено на рис. 5. Ценности, пройдя через представления и став убеждениями, переходят на подсознательный уровень, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической. Убеждения этого уровня являются уже не столько ориентиром, сколько «автопилотом».

На этом уровне культурное поле выполняет функцию защиты, давая возможность человеку испытывать комфорт и защищенность рядом с людьми, разделяющими его базовые представления о смысле жизни и правильном поведении. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью корпоративной культуры, то любое другое суждение или поведение становится неприемлемым. Обращаем ваше внимание: убеждение затмевает объективность. Так, например, члены некой организации убедились на основе прошлого опыта и знаний, что люди при любой возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации. Они будут интерпретировать любые действия людей сквозь призму своих убеждений: если кто-то сидит за столом и не производит видимых действий, значит, он бездельничает, а не обдумывает решение; если некто сидит за компьютером, значит, играет в игры; если кого-то нет на работе, значит, он бездельничает. Если же у сотрудников есть убеждение, что каждый наделен внутренней мотивацией и использует все возможности для выполнения общей работы, то наши примеры получают совсем иное толкование.

Рассмотрим взгляды других авторов на уровни организационной культуры.

Пытаясь трансформировать организационную культуру в желаемом для себя направлении, компании иногда заходят в «тупик». По мнению Дэйва Ульриха и Уэйна Брокбэнк, профессоров бизнес-школы Мичиганского университета, причиной является абстрактность и многоплановость понятия «культура», что иногда делает ее описание задачей невероятно сложной не только для менеджеров, но и для аудиторов консультантов /1, с. 281/.

Ульрих и Брокбэнк советуют выделить в организационной культуре три уровня, что позволит глубже ее понять и, соответственно, правильно определить направления

трансформации.

На первом уровне культура проявляется через символы, традиции, обычаи, истории и другие аналогичные черты организационной жизни. Именно это формирует наше впечатление о компании, когда мы впервые сталкиваемся с ней в качестве работника, клиента, партнера и т.п.

На втором уровне культура проявляется в ценностях, поведенческих нормах, неписаных правилах, эмоциональных реакциях, в том, как принято подходить к делу. В основном, определения организационной культуры основывается на первом и втором уровнях. Но этого недостаточно, потому

что есть еще один, более глубокий уровень, который несет в себе наибольший потенциал для длительного успеха бизнеса.

На третьем уровне культура определяется как идентичность компании в восприятии ее лучших клиентов. Например, компания «Amazon» хочет утвердиться в сознании потребителей, как исключительно дисциплинированный исполнитель их заказов. Компания «Apple» стремится получить признание стильностью и простотой дизайна. Компания «Marriott» – исключительным обслуживанием; «Google» – инновацией и т.д. Уникальная особенность этих компаний в том, что пронизывая насквозь все их системы и процессы, воплощается в образе мышления, поведении и самоощущении персонала.

Чтобы сформировать «победную» культуру недостаточно распознать культурные артефакты (уровень 1) или привить определенное мировоззрение или способ поведения (уровень 2). Нужно еще инкорпорировать в нее глубинные основы, которые направляли мышления, действия и чувства людей в русло соответствии обещаниям, которые были предоставлены клиентам (уровень 3) /4, с. 107/.

Если же в настоящее время процесс формирования культуры компании «застрял» на уровнях 1 и 2, то можно продвинуться на следующий уровень, сделав следующие шаги:

Во-первых, определить сущность нужной культуры. Процесс создания идеальной культуры следует начать с формулировки нескольких позиций, за счет которых можно получить признание клиентов. Тогда культура будет фокусироваться не столько на внутренних ценностях или поведенческих моделях, а в первую очередь на обещаниях, которые фирма дает рынку. При этом крайне важно убедиться, что и работники, и потребители одинаково понимают смысл обязательств, которые берет

на себя компания.

Во-вторых, воплотить данные клиентам обещания в поведенческих моделях персонала. Сильная культура направляет действия работников нужном направлении, укрепляя таким образом бренд компании в восприятии клиентов и акционеров. Компания «Amazon» сконцентрирована на инновации, бескомпромиссно ориентирована на клиента и четко сигнализирует настоящим и будущим работникам. В компании ценится больше всего: «Если Вы любите творить, изобретать, осваивать новые сферы, будучи членом высокопроизводительной команды, для которой операционное совершенство – это все, то Вам у нас понравится». Послание «Amazon» доносит до персонала, что от нее ожидают клиенты, нацеливая таким образом работников на наиболее эффективно выполнения всех операционных процедур.

В-третьих, необходимо перенацелить управленческие системы на поддержание нужных поведенческих моделей. Среди прочего – это системы найма, обучения, оценки и мотивации персонала, а также организационная структура, подходы к управлению информацией, обустройство офисного пространства. Очень важны программы развития лидерства на всех уровнях, включает в себя подбор, развитие и продвижение лидеров, которые бы отождествляли в себе основы желаемой для вас культуры /3, с. 325/.

Итак, стоит перейти от общих разговоров о том, что организационная культура – это очень важно, к конструированию и внедрению типа культуры, реально может укрепить конкурентные позиции бизнеса компании. А для этого нужно сместить фокус обсуждения культурных вопросов из символов и ценностей на принципы формирования идентичности компании как средства воплощения ожиданий клиентов.

1.2 Типология организационной культуры

В настоящее время существует множество подходов к типологии организационной культуры. Такое разнообразие типологий обусловлено тем, что организационная культура определяется не одним или двумя факторами, а достаточно большой совокупностью взаимосвязанных элементов и характеристик. Каждый из подходов использует определенные критерии для анализа культуры и основания (признаки), по которым происходит деление на типы, позволяющие выделить ведущие тенденции в жизнедеятельности различных организаций.

Типология Р. Рюттингера анализирует организационные культуры по основанию «уровень риска - скорость получения результата» и определяет следующие типы, схематично изображенные на рис. 1.2.

	Культура	
Высокая	перспектив (инвестиционная)	Культура мгновенных побед (спекулятивная)
Низкая	Административная культура (процесса)	Культура мелких успехов (торговли)
Степень риска принимаемых решении	Медленная	Быстрая
Обратная ось		

Рисунок 1.2 – Типы оргкультуры по Р. Рюттингеру

Дадим краткую характеристику каждого типа культуры:

- Культура торговли (культура мелких успехов) свойственна в первую очередь организациям, нацеленным на быстрое получение результатов и малый риск, - предприятиям торговли, сбытовым организациям, маклерским фирмам по продаже недвижимости. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который зависит от количества деловых контактов с клиентами, настойчивости в поиске выгодных сделок, понимания нужд рынка.

В таких организациях поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как дружелюбие, обаяние, красноречие, коллективизм, умение быстро принимать решения.

- Культура выгодных сделок (спекулятивная культура, культура мгновенных побед) свойственна организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем, - биржам, организациям, действующим в сфере моды, индустрии развлечений, строительстве, рекламе. Для такой культуры характерна нацеленность на быстрое получение прибыли в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Эта культура требует предприимчивых молодых или готовых к риску сотрудников. Работники мотивированы материальными вознаграждениями, возможностью «стать звездой».
- Административная культура присуща крупнейшим фирмам и государственным учреждениям, организациям сферы обслуживания, сервиса, предприятиям хорошо защищенных отраслей, некоторым банкам и страховым компаниям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска и постепенное приближение к результату, стабильность, безопасность. Такие организации отличает бюрократичность, формализм, затяжное принятие решений, ориентация на должности и титулы. Зачастую подобная организация работает сама на себя, у нее слабая связь с обществом.
- Инвестиционная (инновационная культура, культура перспектив) имеет ориентацию на бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капиталовложениями на длительный срок, где невозможна быстрая отдача в условиях неопределенности. Примером организаций с такой культурой могут служить нефтяные и строительные компании, инвестиционные банки. В работах ценятся осмотрительность, основательность, терпеливость, настойчивость, верность слову. Здесь большое значение придается профессионализму, опыту.

2 Организационная культура на примере Российской железной дороги

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Рассматривать организационную культуру организации в целом ОАО «Российская железная дорога» это достаточно объемно, в рамках контрольной работы,

рассмотрим лишь одно структурное подразделение.

Пассажирское вагонное депо Челябинск Южно-Уральской региональной дирекции по обслуживанию пассажиров – структурного подразделения Федеральной пассажирской дирекции – филиала ОАО «РЖД» – предприятие по эксплуатации и ремонту пассажирских вагонов на железнодорожном транспорте. Пассажирское вагонное депо осуществляет перевозки пассажиров, багажа и грузобагажа, оказывает дополнительные услуги пассажирам в поездах; занимается ремонтом грузовых вагонов и их техническим обслуживанием, подготовкой вагонов.

На Южно-Уральской магистрали семь резервов проводников, где обучаются и работают начальники и проводники пассажирских поездов. Это подразделение вагонного депо Челябинск – пассажирский действует уже более 20 лет.

В работе будет рассмотрен структурный отдел дорожно-строительное управление (ДСУ) Челябинского филиала ЮУЖД, который находится в его непосредственном подчинении.

ДСУ является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банковских учреждениях, собственную печать.

ДСУ действует на принципах хозяйственного расчета и самофинансирования, планирует свою деятельность в соответствии с плановыми заданиями и заключенными договорами.

Уставной фонд ДСУ составляет 35 миллионов рублей.

В ДСУ функционирует ряд специализированных отделов:

-отдел экономики, инвестиций и смет, выполняющий обоснования инвестиций в строительство и реконструкцию объектов различных отраслей, а также расчеты бизнес-планов;

-группа экологических обоснований проектов и защиты окружающей среды от техногенных загрязнений предприятиями отраслей промышленности;

-отдел по проектированию промышленного и гражданского строительства, который проектирует промышленные и гражданские здания, объекты социальной сферы с архитектурным оформлением интерьеров и фасадов зданий, ведет обследование зданий и сооружений, находящихся в длительной эксплуатации, и выполняет проекты по их реконструкции и их усилению.

Проектная документация выполняется с использованием новейшей вычислительной и множительной техники и программного обеспечения.

Производственная структура ДСУ Челябинского резерва ЮУЖД в соответствии со штатным расписанием следующая:

- Руководство и аппарат при руководстве;
- Юридический отдел;
- Отдел кадров;
- Специализированная часть;
- Бухгалтерия;
- Комплексный Технологический Отдел;
- Отдел промышленно-гражданского строительства;
- Отдел экономики, инвестиций и смет;
- Отдел инженерного обеспечения и охраны природы;
- Технический отдел и архив;
- Отдел автоматизации проектирования и выпуска проектов;
- Эксплуатационно-технический отдел;
- Гараж.

На предприятии в соответствии с организационной структурой управления ДСУ существует линейная структура управления (рисунок 2.1).

Ген. директор

Зам. ген. директора

Юридический отдел

Специализированная часть

Бухгалтерия

Отдел кадров

Отдел промышленно-гражданского строительства

Комплексный технический отдел

Отдел экономики, инвестиций и смет

Эксплуатационно-технический отдел

Отдел автоматизации проектирования и выпуска проектов

Гараж

Рисунок 2.1 - Организационная структура ДСУ

Анализ общеэкономических показателей приведен ниже (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Анализ общеэкономических показателей

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам		
			2015	2016	2017
1.	Общеэкономические показатели Объем производства	млн.р.	17	34	48
2.	Величина основных фондов	млн.р.	17	17	17
3.	Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	-	-	-
4.	Производительность труда	млн.р.	0,0072	0,0145	0,0205
5.	Прибыль	млн.р.	-0,3	-2,4	-4,0

6.	Удельный вес фонда потребления в прибыли	%			
	Кадровые показатели	чел.	160	137	136
	Численность персонала, всего				
	в том числе по категориям:				
7.	рабочие	чел.	26	24	28
	руководители				
	специалисты	чел.	6	7	8
	прочие служащие	чел.	120	92	91
		чел.	8	14	9

Продолжение таблицы 2.1

12.	Текучесть кадров	чел.	39	54	38
	Образовательный состав персонала:				
	- неполное среднее		12	10	7
	- общее среднее		19	16	18
13.	- средне специальное	чел.	26	18	18
	- незаконченное высшее		1	1	1
	- высшее		102	92	92

Возрастной состав персонала:		-	-	-	
	- до 18 лет	9	4	8	
14.	- 18-25 лет	11	10	14	
	- 26-36 лет	56	46	42	
	- 37-50 лет	84	77	71	
	- свыше 50 лет				
15.	Средний возраст работающих	лет	50	50	50
Структура персонала по полу:					
16.	- женщин	%	56,8	57,6	63,9
	- мужчин		43,2	42,4	36,1
Распределение ППП по стажу:					
	- до 1 года		37	29	38
	- 1-3 года		18	14	19
17.	- 3-5 лет	чел.	6	3	3
	- 5-10 лет		9	4	4
	более 10 лет		90	87	72
18.	Квалификационный состав персонала (по тарифным разрядам)	чел.			

Уровень профессиональной подготовки:					
рабочие:					
	- до 1 год		-	-	-
	- 1-2 года		-	-	-
19.	- более 2 лет	%	16,25	17,5	19,2
	руководители, специалисты, прочие служащие:		63,7	67	67,6
	- высшее образование		16,25	13	13,2
	- среднее специальное		3,8	2,5	-
	- практики				
Показатели, характеризующие мотивацию					
20.	трудовой деятельности	тыс. руб.	3044	7809	9753
Фонд заработной платы ППП					
21.	Средняя заработная плата на одного работника ППП	тыс. руб.	1,5	4	5,7
22.	Затраты на обучение персонала, повышение квалификации	тыс. руб.	-	-	-
23.	Затраты на осуществление льгот для персонала	тыс. руб.	-	-	-
24.	Количество прогулов на одного работника	час.	-	-	32

Как видно из приведенных показателей предприятие находится в убыточном положении. Прибыль снижается ежегодно: 2015 год – 0,3 млн. руб.; 2016 год – 2,4

млн. руб.; 2017 год – 4,0 млн. руб.

При этом, объем производства постоянно растет: 2015 год – 17 млн. руб.; 2016 год – 34 млн. руб.; 2017 год – 48 млн. руб.

Общая характеристика трудового потенциала предприятия.

Средний возраст: 50 лет.

Физическое и психическое здоровье: более 50 % персонала это люди старше 50 лет предпенсионного возраста, имеющих достаточно слабое физическое здоровье, что, безусловно, сказывается на качестве работы.

Таблица 2.2 - Основные нормативно – методические документы

№	Виды основных нормативно-методических документов	Форма нормативно-методического документа	Основное содержание, показатели документа	Положительные/отрицательные моменты в практике использования документа
---	--	--	---	--

<p>1. Документы, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица и документы, регулирующие работу персонала</p>	<p>1)Устав; 2)Протокол собрания акционеров; 3)Должностные инструкции; 4)Правила внутреннего трудового распорядка; 5)Организационная структура</p>	<p>1)Цели и предмет деятельности; структура органов управления; уставный капитал; имущество, фонды; совет директоров; генеральный директор; 2)Повестка собрания; итоги голосования; показатели - количество голосующих акций (голосов); 3)Общие положения; требования к знаниям; обязанности; права; ответственность подчиненность; 4)Порядок приема и увольнения; обязанности сотрудников; обязанности администрации; система оплаты труда; рабочее время; 5)Структура управления</p>	<p>1)Четко регулирует весь с деятельности общества; 2)Регламентирует деятельность общества; 3)Совершенно четко регламентирует работу сотрудника и позволяет должным образом руководить исполнять работу; 4)Регламентирует работу внутри предприятия; 5)Показывает четкую подчиненность</p>
---	---	--	--

<p>Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера</p>	<p>1) Коллективный договор; 2) Положение об оплате труда сотрудников</p>	<p>1) Основные права и обязанности работника и работодателя; 2) Трудовой договор; 3) Рабочее время; 4) Оплата труда; 5) Условия труда; 6) Должностной оклад; премии; 7) Ответственность работодателя</p>	<p>1) Документ должным образом регулирует взаимоотношения сторон по договору. 2) -</p>
--	--	--	--

Продолжение таблицы 2.2

<p>Документы технического, технико-экономического и экономического характера</p>	<p>1) Отчет о численности сотрудников; 2) Справка о повышении квалификации за 2010 год</p>	<p>1) Всего на начало отчетного периода; принято; выбыло; 2) Количество сотрудников прошедших повышение квалификации за отчетный период по блокам</p>	<p>1) Четко прослеживается движение кадров. 2) Дает представление о работе кадровой службы в области переподготовки кадров</p>
--	--	---	--

		1) Организация документооборота; оформление командировочных удостоверений; правила	
	1) Положение о документообороте;	регистрации и хранения документов;	1) Значительно упорядочивает процедуру документооборота;
	2) Инструкция по оформлению и составлению служебных документов;	инструкция по оформлению документов; схема документооборота;	2) Позволяет добиться унификации документов общества;
4. Документы по информационному обеспечению	3) Классификатор входящей корреспонденции;	2) Подробное описание требований к составлению документов;	3) Значительно упрощает классификацию и поиск документов;
	4) Штатное расписание	3) Нумерация по классификации;	4) Дает представление о количестве; подчиненности сотрудников
		4) Перечень отделов, должностей, Ф.И.О.	

Общеобразовательная и профессиональная подготовка: 67% сотрудников имеют высшее образование.

Способность профессионального роста: в силу того, что люди старше 50 лет достаточно негативно воспринимают нововведения, наблюдается низкая обучаемость новым технологиям, отсюда низкая способность к профессиональному росту.

Отношение к труду: в целом персонал достаточно ответственно относится к труду.

Стаж работы по специальности: в среднем по предприятию не менее 20 лет, что, безусловно, является большим плюсом.

Семейное положение: порядка 98% сотрудников имеют семьи (дети, внуки), что является по большей части позитивным при оценке трудового потенциала.

В следующем параграфе рассмотрим и проанализируем организационную культуру Челябинского резерва ЮУЖД, в том числе ДСУ.

2.2 Организационная культура, анализ на примере Челябинского резерва ЮУЖД

В каждой организации есть свои правила и документы, которые регулируют организационную культуру предприятия. Как и все другие организации ОАО «РЖД» обладает своими документами, регламентирующие организационную культуру структурных подразделений.

Организационная культура в ОАО «РЖД» является наследницей культуры Министерства путей сообщений, железнодорожной отрасли народного хозяйства, которая насчитывает более сотни лет своего функционирования. Вместе с тем, новые условия хозяйствования, именно переход к рыночным отношениям потребовал пересмотра ряда документов, сложившихся организационных структур, новых порядков. Все это выразилось в реформировании отрасли, которая проходит очередной свой этап. Поэтому важно выявить основные документы, которые уже определяют организационную культуру, и будут далее оказывать влияние на неё на уровне подразделений, предприятий. Таким документом, прежде всего, является Федеральный закон о железнодорожном транспорте РФ. В нем освещены основные вопросы функционирования железнодорожного транспорта и безопасности. Конечно, далее следует назвать Трудовой кодекс РФ, в котором установлены государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Безусловно, основополагающим документом является Устав ОАО «РЖД». Для нашего предприятия это один из основных документов, который регулирует отношения, возникающие между перевозчиками и пассажирами, грузоотправителями, грузополучателями и другими физическими и юридическими лицами при пользовании услугами ж.д. /транспорта, определяют основные условия

организации и осуществлении перевозок грузов, багажа и т.д.

На местном региональном уровне весьма важен Коллективный договор НОД-2 - филиала ОАО «РЖД». Условия коллективного договора направлены на обеспечение стабильной работы дороги, удовлетворение потребностей экономики и населения в перевозках, создание социально-экономических условий для производительного труда, повышение жизненного уровня и социальной защищенности работников на дороге в период формирования и становления структурной реформы железнодорожного транспорта.

Сторонами, заключившими между собой договор, от работников является Дорожная профсоюзная организация, от работодателей - начальник Новосибирской железной дороги - филиала ОАО «РЖД».

Кроме того, на организационную культуру предприятия, несомненно, оказывают влияние ряд распорядительных документов. Перечислим основные: Распоряжение о порядке внесения изменений в согласованные ОАО «РЖД» заявки на перевозку грузов в контейнерах; Распоряжение об утверждении ставок арендной платы за пользование грузовыми вагонами ОАО «РЖД»; Распоряжение о порядке разработки, утверждения и согласования схем размещения и крепления грузов, перевозимых ОАО «РЖД». Особо выделим Положение о дисциплине работников железнодорожного транспорта Р.Ф. и Положение об оплате труда работников структурных подразделений ОАО «РЖД». Оно направлено на: осуществление скоординированной единой политики, принятой ОАО «РЖД», в области организации оплаты труда; реализацию принципа равной оплаты за равный труд; стимулирование вклада каждого работника в повышение результативности работы дороги; повышение значимости заработной платы в обеспечении социальной защищенности работников.

Важнейшим документом, регламентирующим трудовую деятельность, подразделения являются Правила внутреннего трудового распорядка, утвержденные на дорожной профсоюзной конференции, регулируют трудовые отношения внутри дороги и на каждом отдельном предприятии, учреждении, организации. Они соответствуют действующему Трудовому Кодексу Российской Федерации. Правила внутреннего трудового распорядка обязательны для всех работающих на дороге.

Кроме того, на предприятии разработаны и действуют и другие документы: Назовем некоторые из них. Положение об особенностях режима рабочего времени

и времени отдыха; - Положение о премировании, которое введено в целях повышения материальной заинтересованности руководителей, специалистов, служащих в улучшении эффективности работы дистанции, производительности и качества труда.

Особое место занимает документ ОАО «РЖД» «Функциональная стратегия развития кадрового потенциала», обсужденный в апреле 2017 г. В нем в качестве целевой задачи системы управления персоналом, указано развитие корпоративной культуры. Кроме того, спланированы и конкретные меры, в частности

- 1) провести сравнительный анализ корпоративной культуры ОАО «РЖД» и ведущих зарубежных железнодорожных компаний;
- 2) выявление функциональной роли культуры в конкурентной среде,
- 3) коррекция на этой базе стратегических направлений культурного развития Компании, и ее персонала.

Таким образом, формирование организационной культуры происходило и происходит на основании ряда документальных источников, разработанных МПС РФ и его преемницей ОАО «РЖД», во исполнение которых разработаны документы на предприятиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т. Управление персоналом: Модели управления. М.: ЮНИТИ, 2005. 287 с.
2. Балашов Ю.К. Оценка персонала - основа кадровой политики зарубежных фирм. - Журнал Кадры предприятия №9, 2003.
3. Бельтюкова А.А. Корпоративная культура как средство эффективности работы предприятия // Экономика и социум.2016. № 11.
4. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2009.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». – М.: МГУ, 2008.
6. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2009.
7. Дроздов, В. А. Резерв кадров для выдвижения. Проблема планирования служебной карьеры и формирования «команды» руководителя право [Текст] /

- В. А. Дроздов. - М. : Академия управления МВД России, 1994. - 135 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2001.-344с.
 9. Егоршин, А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2007.
 10. Заворина А.С. Оценка эффективности корпоративной культуры // Экономические аспекты логистики и качества работы железнодорожного транспорта. 2016, С. 324-329.
 11. Кашкин Е.В. Три уровня организационной культуры // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14497> (дата обращения: 08.06.2018).
 12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА- М,2002.- 415с.
 13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2001. 370 с.
 14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : Экзамен, 2003. - 336 с.
 15. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2008.
 16. Кибанова А.Я., Дуракова И.Б. Учебное пособие «Управление персоналом организации» - Издательство «Экзамен», 2005.
 17. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А.. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. - М.: Издательство «Эксмо», 2007.
 18. Корзенко, Н. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Н. И. Корзенко, Ш. Ш. Ягафаров. Челябинск : Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2014. 183 с.
 19. Корякин В.В. Повышение организационной эффективности путем трансформации корпоративной культуры / В.В. Корякин, И.В. Корякина // Бизнес. Общество. Власть.2015.№ 24.
 20. Лукичева Л.И. «Управление персоналом». - М.: Издательство Омега - Л, 2011.
 21. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009.
 22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа Интел-синтез, 2006.
 23. Морозова, Г. Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Г. Б. Морозова. - СПб. : Речь. 2006. - 400 с.
 24. Морозова, Г. Психологическое сопровождение организации и персонала. / Г. Морозова, - СПб.: Речь, 2006 - 400 с.

25. Мусаелян И.К. К вопросу об эффективности корпоративной культуры в системе управления компанией // Перспективы развития науки и образования.2014, С. 113-114.
26. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А., «HR- практика. Управление персоналом. Как оно есть на самом деле» - СПб., Питер, 2005.
27. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. «Управление персоналом организации» - М.: Издательство КноРус, 2010
28. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001г.-318с.