

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента и
информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

Тема выпускной квалификационной работы:
Формирование и поддержание организационной культуры (на
материалах Калининградской дирекции управления движением
- филиала ОАО «РЖД»)

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Выполнила студентка
3 курса, группы 2.203МЗ
Пономарева А.В.

подпись

Научный руководитель
Канд.экон.наук, профессор
Соколова О.Н.

подпись

Председатель ГЭК:
Кривошеина С.В.

подпись

Барнаул 2024

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал)
МИЭМИС кафедры менеджмента, организации
бизнеса и инноваций направление
Управление персоналом
группа 2.203МЗ

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Пономарёва Анжела Вячеславовна

1. Тема работы:

«Формирование и поддержание организационной культуры (на материалах Калининградской дирекции управления движением - филиала ОАО "РЖД)»

2. Срок сдачи студентом законченной работы

27.11.2024

3. Исходные данные по работе

Предоставленные сведения и отчетные данные о работе Калининградской дирекции управления движением, результаты преддипломной практики

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1 Теоретические аспекты организационной культуры

2 Анализ организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»

3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»

5. Перечень графического материала

Таблицы, рисунки, диаграммы, графики

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
1-3	Соколова О.Н.	09.09.2024	27.11.2024

7. Дата выдачи задания 09.09.2024

Руководитель выпускной квалификационной работы (магистерской работы):

О.Н. Соколова

(подпись)

Студент _____ А.В. Пономарёва

(подпись)

РЕФЕРАТ

Тема работы: «Формирование и поддержание организационной культуры (на материалах Калининградской дирекции управления движением - филиала ОАО "РЖД).

Целью является разработка рекомендаций по развитию организационной культуры в Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД».

Предметом исследования является организационная культура.

Объектом исследования является Калининградская дирекция управления движением – филиал ОАО «РЖД».

Методологическая основа исследования – системный подход, в рамках которого можно в полной мере охарактеризовать формирование и поддержание организационной культуры ОАО РЖД. Теоретическая база основана на трудах отечественных и зарубежных ученых в области управления предприятием, персоналом, организационной и корпоративной культуры.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, включающего 35 источников и 3 приложений.

Практическая значимость данного исследования базируется на возможности экстраполяции полученных результатов на руководствующие практики в системе формирования и поддержания организационной культуры ОАО РЖД, в результате чего возможно повышение эффективности деятельности персонала, а также снижение текучки кадров на предприятии и, как следствие, заметное увеличение показателя стабильности предприятия и прибыли предприятия.

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

Работа изложена на 81 странице, включает 8 таблиц, иллюстрирована 10 рисунками.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	5
1.1. Понятие, структура и виды организационной культуры	5
1.2. Формирование организационной культуры	11
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ДИРЕКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЕМ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»	26
2.1. Характеристика Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»	26
2.2. Анализ организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» на основе объективных и субъективных данных	34
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ДИРЕКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЕМ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»	57
3.1. Недостатки организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»	57
3.2. Комплекс предложений по совершенствованию организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» и оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время особенно актуальными становятся вопросы, связанные с формированием и поддержанием организационной культуры на примере крупных организаций по типу ОАО РЖД. Необходимость поддержания качественной организационной культуры продиктована как совокупностью объективных факторов, например, деятельностью конкурентов, связанных с формированием организационной культуры, так и рядом субъективных факторов, которые напрямую детерминированы совокупностью текущего положения дел в описываемой компании. Роль организационной культуры в современной организации огромна, ведь с одной стороны, обеспечиваются все базовые детерминанты, связанные с перманентной эффективной деятельностью предприятия, с другой стороны, формируется конкурентно способная среда, направленная на привлечение в систему новых социальных субъектов.

Также стоит отметить немаловажный факт, что грамотно выстроенная организационная и корпоративная культура способствует поддержанию высокого уровня личной и социальной мотивации в современном молодом коллективе. Действительно, с учетом поколенческих особенностей зумеров и миллениумов очень важным оказывается системной поддержание определенного уровня организационной культуры, ведь данный фактор является также важным и для работников. Кроме того, практики организации данного типа культуры на предприятии позволяют снизить императивный контроль за деятельностью сотрудников, а большей внедрять диспозитивные формы социально-профессионального контроля, а также формы, связанные с поддержанием более мягкой формы дисциплины. Безусловно, в системообразующих компонентах компании очень важно сохранять железную дисциплину, но и там, при формировании должного уровня организационной культуры и социальной ответственности, могут быть послабления. Дело все в том, что массовые практики принятия сущность корпоративных норм и ценностей способствует не только

росту производительности труда, но и качественно иному подходу к определению существующих нормативов и всех сопутствующих факторов в деятельности предприятия.

Фактически, актуальность исследования практик формирования и поддержания организационной культуры в РЖД детерминирована как теоретическим аспектом, так и эмпирическим аспектом. Ведь в современном научном знании до сих пор отсутствует единый теоретико-методологический конструкт, позволяющий в полной мере охарактеризовать феномен организационной культуры. С другой стороны, актуальность детерминирована эмпирическим фактором, связанным с тем, что организационная культура напрямую влияет на степень производительности труда, а, как следствие, и на доход компании. Более того, при фундаментализации и закреплении должного уровня организационной культуры оказывается возможным направлять векторно деятельность всей огромной компании на достижение общих, экономически и социально значимых целей. Фактически организационная культура позволяет объединить под собой совокупностью социокультурных механизмов различных работников под единой идеей – перманентное развитие и совершенствование компании ОАО РЖД. Данным фактом и обусловлена актуальность данного междисциплинарного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Феномен организационной культуры достаточно подробно исследован в рамках совокупности теоретических подходов дисциплины менеджмента и управления персоналом. В своих трудах Г.А. Абулханова определила феномен организационной культуры, а также описала сущность данного феномена, рассмотрев ключевые структурно-функциональные элементы. При этом М.А. Безлепкин охарактеризовал влияние совокупности компонентов организационной культуры на инновационную активность персонала, ведь грамотно сформированная организационная культура создает все начала для роста и развития эвристического потенциала всего коллектива. Стоит отметить, что совокупность функционального

предназначения организационной культуры была описана Д.Е. Козиным, а также А.Я. Ковалевым.

Практический аспект реализации, формирования и поддержания организационной культуры в современной организации был рассмотрен Г.С. Мизилевой. Совокупность объективных факторов, влияющих на формирование организационной культуры в компании была описана Е.А. Дмитриевым, при этом В.А. Комаров охарактеризовал совокупность субъективных компонентов, влияющих на формирование организационной культуры в компании. Основные сложности при формировании организационной культуры в больших компаниях и холдингах были рассмотрены в трудах Я.А. Романовича.

Особенности менеджмента на железнодорожном транспорте были описаны О.М. Лякишевой, а Е.И. Щепяков рассмотрел основные сложности формирования и поддержания организационной культуры в рамках ОАО РЖД. Кроме того, Г.М. Фадеевым были описаны сущностные характеристики деятельности РЖД, связанные с краткосрочными и долгосрочными социокультурными и социально-экономическими аспектами внутреннего и внешнего развития предприятия. Динамика формирования организационной культуры на Российских Железных дорогах была описана в трудах О.Г. Коваль и Д.А. Никитиной. При этом Н.М. Бурносова рассматривала совокупность компонент управления персоналом, в том числе и практики формирования организационной культуры, как неотъемлемый компонент управления персоналом в современной компании.

Целью исследования является изучение процесса формирования и поддержания организационной культуры ОАО РЖД, а также разработка рекомендаций по развитию организационной культуры в Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть основные теоретико-методологические подходы к исследованию организационной культуры;

2. Охарактеризовать сущность и состояние организационной культуры ОАО РЖД на примере деятельности Калининградской дирекции управления движением;

3. Разработать рекомендации по развитию организационной культуры Калининградской дирекции управления движением - филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования - организационная культура.

Объектом исследования является Калининградская дирекция управления движением – филиал ОАО «РЖД».

Практическая значимость данного диссертационного исследования базируется на возможности экстраполяции полученных результатов на руководящие практики в системе формирования и поддержания организационной культуры ОАО РЖД, в результате чего возможно перманентное повышение эффективности деятельности персонала, а также снижение текучки кадров на предприятии и, как следствие, заметное увеличение показателя стабильности предприятия и прибыли предприятия.

Общенаучные методы: систематизация данных, сравнительно-сопоставительный анализ, анализ научной литературы.

Эмпирические методы: опросы.

Методологическая основа исследования – системный подход, в рамках которого можно в полной мере охарактеризовать формирование и поддержание организационной культуры ОАО РЖД, более того, определить ключевые структурно-функциональные элементы, непосредственно влияющие на эффективность реализации данного процесса. Теоретическая база основана на трудах отечественных и зарубежных ученых в области управления предприятием, персоналом, организационной и корпоративной культуры.

Информационная база - предоставленные сведения и отчетные данные о работе Калининградской дирекции управления движением, результаты преддипломной практики.

Элементы научной новизны:

1) уточнено понятие организационная культура для предприятий железных дорог;

2) выявлены особенности управления организационной культурой на объектах железнодорожного транспорта.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. В рамках первой главы рассматриваются основные теоретико-методологические конструкты, позволяющие в полной мере охарактеризовать феномен организационной культуры. 2 глава — это анализ организационной культуры предприятия на примере Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД». В 3 главе обнаружены недостатки действующей организационной культуры и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1. Понятие, структура и виды организационной культуры

Любая организация, независимо от её организационно-правовой формы и целей, формируется и функционирует в рамках определённой среды, которую принято называть культурой. Данная среда оказывает существенное влияние на смысл существования организации.

Первые упоминания о культуре можно найти ещё в античные времена, где её ассоциировали с образованием. В эпоху Возрождения культура (в контексте души, разума и других аспектов) рассматривалась как: «активное творческое начало в человеке, которое служило основой его гармоничного и высоко развиваемого существования».

В современном понимании первым этот термин стал употреблять немецкий юрист – международник. философ С. Пуфендорф.

С точки зрения социально-философского подхода под культурой в широком смысле слова понимается все то, что сделано руками человека. При этом феномен организационной культуры может быть рассмотреть в большей степени в рамках узкого смысла слова, когда под культурой понимается совокупность элементов материального мира, непосредственно связанных с деятельностью человека и находящих применение в рамках феноменологических практик жизнедеятельности социокультурного субъекта.

На сегодняшний день организационная культура рассматривается как: «Ключевым фактором, детерминирующим конкурентоспособность компании, особенно в том случае, когда она органично интегрирована со стратегическими целями». В литературе по управлению отсутствует единое и общепринятое определение термина «организационная культура», что приводит к разнообразию подходов к его интерпретации.

Некоторые авторы придерживаются узкого понимания, а иные авторы предлагают более обширные и глубокие концепции, охватывающие различные аспекты взаимодействия внутри организации. [11, с.2].

Большинство авторов сходится на том, что: «Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Организационная культура — это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации». [4, с.8]

С точки зрения семантики словосочетания организационная культура, стоит рассмотреть наличие определенной эндогенной взаимосвязи между определениями практики организации труда работников и культура в широком смысле слова. Притом очень важным выступает факт сохранения определенных методологических рамок рассмотрения, поскольку в противном случае, исследователь рискует погрузиться в методологический анархизм, что совершенно недопустимо в рамках выпускной квалификационной работы магистранта [2, с.14].

Если мы начнем рассматривать частный пример организационной культуры, то увидим, что у каждой организации свои практики формирования организационной культуры. Более того, нередко каждая организационная культура уникальна, так, организационная культура Российских Железных дорог заметно отличается от организационных культур других предприятий. Ведь организационная культура отражает специфику и сущность профессиональной деятельности индивида. Как правило, в организационную культуру включаются следующие аспекты и компоненты, например, определенные обычаи и традиции предприятия, определенные верования, а также ценности. Все это составляет совокупность корпоративного и профессионального мировоззрения индивидов, благодаря чему формируется целостная профессиональная картина мира.

Организационная культура предприятий железных дорог — это организационная культура как некий «неформальный образ реально существующего предприятия, который исторически сформировался в недрах предприятия, и

присущий этому предприятию набор ценностей, верований, символов, обычаев, традиций, заповедей, людей, следование которым позволяет коллективу достигать успехов и процветания предприятия». В таком определении подчёркивается преобладание культуры в рамках одной компании, с чем невозможно не согласиться.



Рисунок 1. Элементы организационной культуры

Организация можно рассматривать как сложный организм, где ключевым элементом, который детерминирует совокупность всех процессов выступает именно организационная культура в максимально широком смысле этого слова, начиная от корпоративных норм и правил, заканчивая особенностями внутриорганизационных социальных интеракций работников. Фактически организационная культура формирует социальные коды интерпретации профессиональной реальности, в рамках которых становится очевиден и понятен, порядок действий, который и формирует совокупность взаимоотношений внутри коллектива, в том числе и степень лояльности начальствующего состава, и степень свободы отдельно взятых индивидов и так далее. Культура организации формирует представления сотрудников о том, что считается правильным или

неправильным, а также включает в себя ценности и нормы, которые поддерживаются в рамках данного сообщества.

Внешняя среда включает в себя:

- Культуру поведения на рынке, которая определяет, как организация взаимодействует с конкурентами и как она позиционирует себя среди клиентов.

- Культуру поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками, что подразумевает установление устойчивых и взаимовыгодных партнерских отношений.

- Культуру обслуживания клиентов, которая фокусируется на том, насколько хорошо сотрудники могут учитывать потребности и ожидания клиентов, а также как организация реагирует на отзывы.

- Динамичность, обязательность и устойчивость отношений, что характеризует гибкость и способность организации адаптироваться к изменениям, сохраняя при этом свои обязательства.

Внутренняя среда охватывает организационное поведение сотрудников, включая:

- Стиль общения и сотрудничества между сотрудниками.

- Уровень доверия и взаимопонимания в коллективе.

- Нормы и ценности, определяющие, как сотрудники ведут себя в повседневной профессиональной жизни.

- Мотивацию и вовлеченность персонала, что прямо влияет на производительность и общий климат в коллективе. [7, с.33].

Далее обратим внимание на ключевые и характеристические параметры такого научного феномена, как организационная культура. В самом деле, существует достаточно много параметров, формирующих сущность вещей в рамках данного научного явления. Прежде всего, стоит отметить индивидуальную мобильность как ключевой параметр организационной культуры. В частности, речь идет о том, какое же уровень ответственности несет каждый отдельно взятый индивид, а также о том, какой реальный уровень социальной и

профессиональной самостоятельности имеется у профессионального субъекта. Также следует выделить следующий параметр, а именно структуру организационной культуры. Под структурой организационной культуры принято понимать систему интеракций между руководителями отделом, а также подчиненными. Нередко в компонент структуры включается система социально-профессионального контроля, а также характеристика системы руководства. Что касается направления организационной культуры, то речь идет о том, в каком векторе реализуется организационная культура, например, какие долгосрочные планы она планирует достичь, а также какие группы методов использовать для достижения целей.

Следующим важным параметром в структуре организационной культуры выступает практик управленческого обеспечения, например, как именно реализуется процесс управления в организации, какие основные факторы обеспечивают плавное течение всех сопутствующих процессов. Что касается стимулирования, как важного параметра, то речь идет о тех методах, которые реально используются для поднятия мотивации сотрудников, а также методах, способствующих достижению целевых показателей. Например, в ОАО РЖД реализуется система поощрений за продолжительное трудоустройство, так называемая выплата за преданность компании, она составляет от 100 тысяч рублей каждые пять лет к одной из регулярно выплачиваемых заработных плат. Аналогичные практики стимулирования реализуются путем доступа к бесплатному билету один раз в год до места отдыха и обратно, путем доступа к санаторно-курортному отдыху детей сотрудников и так далее. Следующим значимым компонентом структуры организационной культуры выступает феномен социальной идентификации, а именно то, насколько сотрудники считают себя частью компании, частью большой профессиональной семьи Российских Железных дорог. На самом деле это очень важно, поскольку обеспечивается ответственное отношение к трудовой деятельности и профессиональным практикам, обеспечивается эффективное достижение целевых показателей и так далее.

Выявим еще два параметра феномена организационной культуры, речь идет о практиках управления конфликтами в организации, создании системы конфликт-менеджмента, которая позволит эффективно разрешать имеющиеся конфликты, а также находить выходы из сложных эмоционально напряженных ситуаций. Кроме того, организационная культура включает в себя практики управления рисками, благодаря чему получается в полной мере поощрять ценные инновации и отклонять предложения, которые содержат в себе неоправданно большой объем риска.

Одной из значимых методологических особенностей исследования организационной культуры выступает необходимость экстраполяции имеющихся функций на всю организацию в целом. Ведь каждый отдел выполняет не только свои профессиональные функции и обязанности, но и является определенным функциональным элементом в рамках организационной культуры, на что очень важно обращать внимание. Каждый отдел и каждая структура в организации имеет свой функциональный набор, детерминирующий феноменологически нормализованные практики течения профессиональной деятельности на предприятии. Конечно, определенные интенции создаются и внешней средой, но основой все-таки выступает фундамент внутренней социо-культурной структуры организации.

Принято считать, что организационная культура является важным элементом реального имиджа организации. С данным утверждением нельзя не согласиться, ведь работник, прежде чем выбрать данное предприятие для трудоустройства будет обращать внимание на положение дел, связанное с организационной культурой, то есть на имидж. Как и потенциальные клиенты компании будут рассматривать особенности организационной культуры как фактора надежности предприятия.

Таким образом, организационная культура детерминирует витальный комплекс обеспечения функционирования всех отделов конкретного предприятия или организации. Организационная культура находит свое отражение буквально во всех профессиональных практиках, реализуемых на предприятии, в

том числе в рамках устойчивых норм и принципов жизнедеятельности организации, а также вариантов интерпретации и упорядочивания социальных отношений внутри предприятия и так далее.

1.2. Формирование организационной культуры

Начать характеристику формирования организационной культуры следует с того, что в принципе сущность организационной культуры базируется на формировании определенного порядка как в социально-психологической сфере жизнедеятельности коллектива, так и формирования определенной профессиональной модели мира, благодаря чему индивид успешно интегрируется в профессиональную реальность. Также стоит отметить, что в рамках корпоративной культуры есть возможность предсказывать, направлять и мотивировать необходимое поведение работников [23, с.67].

Этот процесс формирования культуры часто происходит в процессе профессионализации и профессиональной социализации на современном производственном предприятии. Причем стоит отметить, что данный процесс нелинейный, зачастую, сложный и многообразный, в результате чего приходится учитывать много вводных данных.

Каждый сотрудник организации – уникальная личность со своим социальным опытом, особенностями социальной адаптации и совокупностью иных значимых параметров в рамках практик управления персоналом. В таком случае однозначная интерпретация и следование существующим социальным нормам в организации сходу едва ли возможно. Поэтому важным компонентом является унификация целей, миссии и стратегии предприятия для того, чтобы они были понятны каждому сотруднику организации. Более того, унификация должна быть выполнена таким образом, чтобы была возможность максимально эффективно формировать будущность компании, предопределенную высокой степени социальной интеграции всех членов данного коллектива.

Организационная культура и ее создание требуют к себе комплексного подхода. Причем эта комплексность должна находить свое отражение в сово-

купности характеристик компании, связанных с сильными и слабыми сторонами. Более того, все угрозы из вне должны быть четко исследованы и адаптированы под точки роста или потенциалы точек роста. Когда компания четко осознает свои сильные и слабые стороны – это создает благоприятные условия для экономического и профессионального роста всей компании, укрепления ее позиций на национальном рынке. Более того, когда в компании дела идут достаточно хорошо, очень важно, чтобы организационная культура способствовала сплочению людей и детерминации наличия доверительных отношений между руководителями и подчиненными.

В таком контексте важно вовремя заниматься апгрейдом ценностей, ведь трансформации социокультурных и экономических реалий невольно ведут к изменению базовых и сущностных ценностей, которые могут существенно влиять на развитие предприятия. Основа формирования организационной культуры предприятия – исследование критериев успеха и определенных ориентиров ценностного характера для того, чтобы была возможность мобилизовать трудовые ресурсы сотрудников для достижения новых высот. Нередко формирование и поддержание организационной культуры на предприятии – вынужденная мера, она связана с тем, что в компании практически отсутствует доверие, поэтому прежде чем покорять финансовые вершины, нужно навести порядки во внутренних взаимоотношениях в компании. Интересным является тот факт, что при изменении и трансформации векторного направления организационной культуры, изменяется и метод адаптации работников на рабочем месте. По итогу, важно отметить, что не все работники пройдут возможные трансформации организационной культуры и вынуждены будут покинуть прежнее рабочее место.

Важным элементом организационной культуры является взаимное доверие сотрудников между собой, а также доверие между начальством и подчиненными. Доверие – залог организационной культуры, поскольку только в эмоционально благоприятной обстановке возможно достигать существенных высот в рамках профессиональной деятельности. Говоря о феномене доверия,

стоит обратить внимание на возможность прозрачного обмена информацией между сотрудниками по поводу совместной деятельности. Кроме того, в условиях развитой организационной культуры делегирование полномочий происходит максимально естественно и безболезненно на доверии и человеческих отношениях. Сотрудники конструктивно влияют на начальствующий состав, в свою очередь, начальствующий состав конструктивно влияет на сотрудников. Чтобы сформировать достаточно качественную и в то же время эффективную организационную культуру необходимо начать с создания атмосферы надежды и уверенности среди сотрудников. Важно дать людям возможность видеть, что изменения возможны, и что только вместе и сообща они способны достичь значительных результатов.

Формирование такой культуры — это не одноразовое событие, а постоянный, динамичный процесс. Данный процесс является многоаспектным, речь идет как о формировании экзогенных, так и эндогенных компонент, детерминирующий благоприятное положение дел во всех сферах жизнедеятельности предприятия. Механизм формирования организационной культуры базируется на следующих аспектах. В первую очередь, важно рассмотреть те фундаментальные основы деятельности компании, на которых держится вся система труда железнодорожников или представителей любой другой компании, если рассуждать предметно. После определения базовых ценностных констант, речь идет о процессе полной интеграции и окончательного формирования организационной культуры. Институционализация организационной культуры формируется в момент формального закрепления в системе внутриорганизационных нормативно-правовых актах, например, «Кодексе корпоративного поведения». Данный документ уникален, он не содержит распоряжений, он содержит систему ценностей компании, которые становятся основой практически любой деятельности на предприятии. Фактически любые действия оказываются напрямую взаимосвязаны с данными ценностями и конкретными предприятием. Очень важно избегать практики традиционной формализации си-

системы организационной культуры, в противном случае мотивация и эффективность деятельности сотрудников предприятия будет заметно снижена, более того, деформирована. Руководство компании должно разработать такие установки и устои, которые являются значимыми в данном конкретном случае. Нередко, даже в демократически устроенных по системе управления предприятиях – позиция руководителя является основой при формировании определенных целей и ценностей коллектива. Люди – это не просто совокупность механизмов, это сложный социокультурный и духовный конструкт, поэтому прямое формирование ценностей и культуры едва ли возможно, скорее речь идет о создании тех внутренних и внешних основ, при которых организационная культура и организационные ценности смогут развиваться и укрепляться. Это включает в себя внимание к ценностям, нормам и принципам, которые будут мотивировать сотрудников и способствовать их вовлеченности в общие цели компании. [25, с.3].

Концепция "управления организационной культурой" подразумевает целенаправленные усилия профессиональных управленцев, которые направлены на обеспечение благоприятного положения дел внутри коллектива, в результате чего возможна интерференция интересов индивида и интересов компании. В таком случае уместно говорить об уникальном симбиозе, который позволит максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Организационная культура как самодостаточное социальное и профессиональное явление способно формировать такой образ и аспект рабочей среды, в рамках которой каждый сотрудник сможет найти свое место, реализовать себя и показать все свои таланты таким образом, чтобы они в наибольшей степени соответствовали основным идеям и ценностям компании. Отсюда следует, что организационная культура отражает систему взаимосвязей руководства и сотрудников в том плане, чтобы обеспечить между ними бесперебойное и эффективное взаимодействие. Вполне очевидно, что при формировании должного уровня социокультурного и профессионального доверия, дополнительные практики стимулирования не потребуются. Все это ведет не только к

повышению степени лояльности со стороны руководства, но и условной фундаментализации профессионала в данном коллективе, он попросту не захочет уходить на новое место работы.

Говоря об организационной культуре, невольно стоит отметить необходимость устранения тех социокультурных барьеров, которые непосредственно мешают реализации ключевых целей жизнедеятельности предприятия. Например, если на определенном предприятии в условной норме состоят мелкие хищения, то при формировании организационной культуры, такие хищения должны быть сначала сведены к полному минимуму, а после и вовсе устранены. В итоге, говоря об организационной культуре, мы имеем в виду объективную и субъективную стороны вопроса. Субъективные факторы – это такие факторы, которые непосредственно связаны с деятельностью предприятия, а объективные факторы – это условия социальной системе в которой осуществляет свою деятельность предприятие.

Что касается субъективных элементов, то речь идет о совокупности организационных ценностей, ценностях, как общественном идеале, а также совокупность объективных (общечеловеческих) и субъективных ценностей, которые могут быть реализованы в рамках практик жизнедеятельности данного предприятия. Нередко в субъективный компонент включаются личные ценности сотрудников, а также система возможных интеракций между ценностями руководства, социальной группы рабочих и каждого сотрудника по отдельности. Несмотря на кажущуюся сложность, на самом деле все достаточно просто, ведь все вышеперечисленные элементы формируют философию предприятия. В рамках философии предприятия проявляется та самая сущность вещей, та самая коллективная интенция, которая дает начало всему корпоративному бытию в широком смысле слова. Философия организации, с одной стороны, формирует культурное поле жизнедеятельности сотрудников предприятия, с другой стороны, организует деятельность сотрудников предприятия, способствует разрешению конфликтов, разного рода противоречий и так далее.

Отдельными элементами выделяются различные обряды и ритуалы, но, экстраполировать их на все возможные предприятия едва-ли возможно только лишь потому, что во многих организациях попросту нет подобных ритуалов и обрядов. Если говорить в целом, то определенная необходимость существования таких обрядов существует, хотя для того, чтобы адаптировать новых сотрудников и обеспечить максимальную степень психологического комфорта работника предприятия. Данный список можно достаточно долго продолжать различными формами мифов и легенд о партнерах и сущности компании, но самое главное здесь то, что это реально формирует определенные культурные детерминанты, способствующие совершенствованию трудовых практик на отдельно взятом предприятии.

Итак, мы уже рассмотрели обычаи и традиции как непосредственные компоненты существования, формирования и поддержания организационной культуры. Отдельное внимание следует уделить совокупности социальных, социокультурных и профессиональных норм, реализуемых на предприятии. Все они подготавливают все коллектив к эффективному управлению как административными методами, так и неформальными методами. Нормы могут касаться как внутреннего поведения, так и внешних взаимодействий. Стиль поведения — это отношения между субъектами, их подходы к управленческим действиям и взаимодействие с внешним окружением. Стиль поведения формируется под влиянием организационных норм и традиций. Слоган (лозунг) — краткий призыв, отражающий основные идеи и задачи организации. Часто слоган служит выражением её миссии и служит мотивацией для сотрудников.

Также следует охарактеризовать менталитет сотрудников организации как элемент организационной культуры. Дело все в том, что сам по себе менталитет развивается в условиях господства определенных ценностей и норм. Фактически менталитет формирует целостную картину мира, в рамках которой происходит самооценка трудовых достижений, а также возможностей самореализации в данном коллективе. Если менталитетные детерминанты индивида совпадают с компонентами менталитета предприятия, то можно говорить

о достаточно эффективном и качественном, полноценном взаимодействии, и наоборот.

Объективные элементы культуры:

1. Эмблемы и символика — визуальные представления идентичности организации, включающие логотипы и товарные знаки, которые помогают выстраивать бренд и формировать имидж.

2. Цвета и униформа персонала — выбор цветовой палитры и стиля униформы, который влияет на восприятие сотрудников как внутри, так и за пределами организации.

3. Внешний вид производственных помещений и офисов — дизайн и оформление рабочих пространств могут отражать ценности организации и влиять на производительность, самочувствие и мотивацию сотрудников.

Объединение субъективных и объективных элементов культуры создает уникальную атмосферу в организации, способствующую её развитию и успеху.

Далее рассмотрим основные виды организационной культуры, выделяемые в современном научном знании. Как правило, выделяется четыре основных параметра, позволяющих в полной мере охарактеризовать организационную культуру предприятия. Все эти параметры направлены, с одной стороны, на характеристику отдельно взятых сотрудников организации, с другой стороны, на характеристику положения дел во всех организации в целом. В рамках данного компонента речь может идти о различных факторах, начиная от практик коллективной работы или индивидуального начала, заканчивая вопросами гендерного состава коллектива в том или ином отделе. В свою очередь важно оценить то, насколько основные элементы доминирующего типа культуры предприятия совпадают с типом культуры населения. Вполне очевидно, что работая с азиатскими партнерами не стоит во главу угла ставить индивидуалистические практики, как и с западными партнерами не стоит ставить во главу угла коллективные или условно семейные ценности.

Исходя из всего вышеизложенного выделяют четыре вариации организационной и корпоративной культуры. В частности, речь идет о двух основополагающих компонентах: величина риска или рискованности, или уровень риска, а также временные затраты на получение определенной обратной связи от сотрудников. Первый тип организационной культуры предприятия – культура, которая обладает крайне быстрой обратной связью, но при этом она сопряжена с высокой степенью риска по отношению к своим сотрудникам. Такой тип организационной культуры наиболее эффективен в тех отраслях, где достаточно часто возникают нештатные ситуации, а от деятельности отдельно взятого сотрудника зависит эффективность деятельности всего предприятия. Фактически речь идет об индивидуалистических тенденциях на предприятии. В отечественной практике таких предприятий не сильно много, большинство из них силовой направленности, например, военные, Росгвардия или полиция.

Контрадикторной противоположностью вышеприведенному типу культуры выступает практика организации культуры с высокой или быстрой обратной связью, но при этом рискогенный потенциал предприятия оказывается достаточно низким. Предприятие фактически ничем не рискует, у него выгодное положение, а все возможные социальные и экономические коллапсы мало на него влияют. Как правило, такой тип организационной культуры приживается в тех предприятиях, где нет смысла торопиться, нет смысла слишком оперативно развиваться, поскольку ключевые достижения и так будут получены. Основа данного типа организационной культуры – командные усилия, которые и будут формировать степень эффективности общего положения дел на предприятии.

Существует иной тип организационной культуры, а именно крайне медленная обратная связь, но при этом степень риска оказывается крайне высокой. Организации с таким типом культуры сопряжены с высокими рисками и значительными инвестициями, а также отличаются медленным процессом принятия решений. Здесь преобладает долговременная перспектива и стабильность, а циклы принятия решений могут занимать годы. Девизом таких организаций

служат слова «делайте правильно», а не «действуйте любой ценой». Практические примеры подобных предприятий могут быть приведены в рамках авиастроения или нефтедобычи.

Также рассмотрим четвертый тип культуры, который не является самым редким. Особенность данного типа культуры заключается в том, что в ней содержатся крайне низкие риски, но при этом медленная обратная связь. Такая уникальность детерминируется особенностями технического развития данного предприятия. Более того, в предприятиях такого типа особое внимание акцентируется на сущности деятельности, на форме деятельности, а не на основах фундаментализации осознания процесса трудовой деятельности. Основа – это документация, учет и технические улучшения. Лозунгом таких организаций может быть стремление к техническому совершенству в работе. Такой тип культуры характерен для страховых компаний, как типичный пример.

Несколько иным является подход, исследующий типы организационных культур по параметрам выбора средств для достижения определенных целей, а также степень интеракционного взаимодействия между трудовыми субъектами. По итогу формируются различные типы культуры, например, консультативный, корпоративный, партизанский или предпринимательских тип культуры. Примером является традиционная корпорация с централизованным управлением и автократическими отношениями. В рамках корпоративного типа культуры, как правило, речь идет о том, что вариантом достижения целей так много, что сотрудник попросту не может вовлечься в этот процесс, да и принципе сотрудники не особо настроены активно трудиться. Типичный пример – это традиционная корпорация с централизованным управлением и автократическими отношениями.

Консультативный тип культуры. Для этого типа свойственна высокая степень вовлечения работников в установление целей, но низкая степень участия определении ключевых элементов и аспектов по достижению заранее определенной цели. Дело все в том, что консультативный тип культуры особенный, он заполонил социальную сферу и бюджетную сферу, например, такой

тип культуры характерен для современного вуза, современной школы или современной поликлиники. Существует, так называемый, партизанский тип организационной культуры на предприятии. При таком типе культуры сотрудники не особо вовлекаются в процесс установления целей, им в принципе нет до этого никакого дела. При этом выбор средств достижения заранее определенной руководителем предприятия цели, сопровождается бурными дискуссиями и активным участием сотрудников в выборе системы дальнейшего действия. Типичный пример такого типа культуры – труппа актеров театра.

Что касается предпринимательского типа культуры, то речь идет об уникальном положении дел. При таком типе культуры сами работники активно вовлечены в процесс целеполагания, а также процесс выбора наиболее эффективных инструментов заранее определенных целей. Фактически предпринимательских тип культуры детерминирует наличие демократии в прямом смысле этого слова на предприятии. Как правило, таким типом культуры могут похвастаться современные учреждения, где заработная плата и премия зависит непосредственно от достижения заранее определенных целевых показателей.

Личные особенности сотрудников и различия между отделами в рамках одной организации считаются нормой. Продвижение и другие формы вознаграждения предоставляются тем работникам, которые внесли значительный вклад в развитие и успех компании, даже если им присущи нестандартное мышление или неподходящее для организации поведение и привычки.

Исследования показывают, что рассматривать организационную культуру как единое, однородное явление нецелесообразно. Признание организационной культуры как общей концепции, воспринимаемой всеми членами организации, не исключает наличия в ней различных субкультур. Многие современные крупные компании имеют доминирующую культуру, сочетающуюся с множеством подкультур.

Доминирующая культура формирует ключевые ценности, которые разделяют большинство сотрудников. Она включает основные элементы восприятия организационной культуры, отличающие одну организацию от другой.

Как и в обществе в целом, в организации может существовать контркультура, которая активно противостоит целям, которые ставит перед собой организация. Существуют различные виды контркультуры обратим внимание на некоторые из них.

а) прямая противоречие ценностям доминирующей организационной культуры;

б) сопротивление структуре власти, которая является установленной и оформленной в рамках существующей структуры организации.

В) можно также отметить практики отрицания имеющихся социокультурных образцов социальных интеракций в сложившемся коллективе. Существование контркультур обусловлено несколькими аспектами. Например, целевая группа сотрудников, имеющая референтные характеристики не разделяет доминирующие ценности предприятия, в результате формируются иные критерии, характеризующие степень удовлетворенности и степень социального порядка. Нередко проявление контркультуры связано с кризисным состоянием всего предприятия в целом, например, когда предприятие находится в условном маргинальном положении, ведь старые социальные нормы уже не работают, а новые еще не работают. Поэтому сотрудники вынуждены формировать новые точки отсчета, способные как-то навести порядок в структуре деятельности данного предприятия. Нередко контркультурные формы становятся в итоге доминирующими формами, особенно в случаях, когда иное положение дел оказывается невозможным. В качестве ярких примеров можно привести могущественные советы трудовых коллективов, существовавшие в прошлом, а также возникающие в процессе приватизации объединения собственников контрольных пакетов акций и коммерческих подразделений бюджетных организаций.

Каждая организационная культура имеет собственное, особое влияние на текущее положение дел на предприятии. Более того, влияние каждой культуры особенно и отлично от другого. Если мы рассмотрим практики организа-

ции бесспорной культуры, то речь будет идти о случаях, когда оспаривать доминирующие нормы попросту бессмысленно, ведь их мало, но при этом каждая из них на уровне здравого смысла оказывается важной. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния ни со стороны внешней среды, ни изнутри, обладает закрытым характером. Закрытость культуры означает нежелание признавать свои недостатки, избегать обсуждения проблем и стремиться сохранить видимое единство. В результате такая культура может угнетать сотрудников.

Что касается слабой культуры, то в данном случае речь идет о наличии определенных норм и ценностей, которые доминируют в организации. Но при этом каждый отдел буквально живет своими ценностями и нормами, в результате возникают системные противоречия, с которыми достаточно сложно справиться. Одни нормы начинают противоречить другим нормам, в итоге сотрудники вынуждены совокупность противоречий приводить к некому общему знаменателю. Слабая культура деструктивно влияет на весь коллектив, поскольку все процессы управления оказываются крайне сложными, а организация всего процесса неочевидной, более того, ошибочной.

Совсем иначе обстоит положение дел с сильной культурой, когда все влияния осуществляются как эндогенно, так и экзогенно. Как правило, в случае сильной культуры, между отделами нет определенных противоречий, примерно понятно, в каком общем направлении движется предприятие. Более того, ясно, какие варианты организации труда стоит применять, чтобы все работало максимально безотказно и эффективно. В свою очередь категория силы не имеет физического смысла, она скорее имеет метафизический или социальный смысл. Речь идет о том, какое количество сотрудников предприятия разделяют практики деятельности, также о том, насколько цели оказываются ясны для сотрудников, а также тем, насколько сотрудники поддерживают существующие практики жизнедеятельности предприятия.

Метод оценки организационной культуры, разработанный Кимом Камероном и Робертом Куинном, основывается на идее конкурирующих ценностей

и предлагает выделить четыре типа организационной культуры. Эти культуры можно проиллюстрировать на квадранте, где две полярности — гибкость и стабильность, а также внутренняя и внешняя направленность — пересекаются.

Вот краткое описание каждого из четырех типов культуры, основанных на этом методе:

1. Культура Clan (Клановая культура):

- Характеристика: Эта культура ориентирована на внутреннюю гибкость и сотрудничество. В организациях с клановой культурой ценятся доверие, взаимопомощь и командная работа.

- Примеры: Малые компании, стартапы или организации, где важно создание семейной атмосферы.

2. Культура Adhocracy (Адхократия):

- Характеристика: Ориентирована на внешнюю гибкость и инновации. В организациях с адхократической культурой поощряются риск, креативность и предпринимательский дух.

- Примеры: Творческие агентства, высокотехнологичные стартапы, исследовательские организации.

3. Культура Market (Рыночная культура):

- Характеристика: Фокусируется на внешней стабильности и результатах. В таких организациях ориентиром служат достижения, конкуренция и ориентированность на рынок.

- Примеры: Компании, работающие в конкурентной среде, такие как корпорации и финансовые учреждения.

4. Культура Hierarchy (Иерархическая культура):

- Характеристика: Ориентирована на внутреннюю стабильность и контроль. В иерархических организациях структура и процессы четко регламентированы, ценятся порядок и эффективность.

- Примеры: Государственные учреждения, крупные корпорации с установленными процедурами.

Эти четыре типа организационной культуры помогают осознать, как разные подходы к управлению и взаимодействию в организации влияют на её успех и адаптацию к изменениям. Понимание этих культурных типов позволяет менеджерам более эффективно формировать стратегию, управлять командой и достигать результатов. По сути своей организационная культура выступает инструментальным феноменом в том плане, что оказывается возможным найти точки соприкосновения между сотрудниками и руководством предприятия. Общение становится крайне легким и простым, многие формы оказываются жизнеспособными даже в редуцированном виде и редуцированной форме.

Особенность организационной культуры заключается в том, что при определенных управленческих навыках, знаниях и компетенциях вполне оказывается возможным осуществлять полноценный контроль реализации практик организационной культуры. Речь, как правило идет о следующей совокупности показателей. Во-первых, условная толщина такой культуры. То есть какой процент работников признает данный тип культуры, какому проценту сотрудников данный тип культуры оказывается близким и условно родственным. Аналогичным аспектом и компонентом выступает практика разделения взглядов, то есть сколько человек согласны с проводимой политикой, и рассматривают ее как единственно возможную и эффективную в сложившейся ситуации.

- «Широта» организационной культуры – этот параметр показывает количественное соотношение тех участников предприятия для которых сложившаяся корпоративная и организационная культура являются доминирующей, а иные типы культур не рассматриваются.

Что касается ситуации, связанной с конфликтом культур организационного плана, то речь идет о ситуации, когда в организации действуют одновременно несколько культур, и ни одна из них не является единственно определяющей.

Таким образом, рассмотрение практик управления и контроля за раскрытием феномена производственной культуры, организационной культуры является сложным и многогранным процессом. Чтобы эффективно формировать и

поддерживать ценностные ориентиры, необходимо не только их декларирование, но и полная интеграция этих ценностей во все аспекты деятельности высшего руководства. Принципы и нормы, лежащие в основе организационной культуры, должны быть тщательно донесены до всех уровней организации. [19, с.16].

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ДИРЕКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЕМ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»

2.1. Характеристика Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»

Рассмотрение Российских Железных Дорог в рамках данного диссертационного исследования следует начать с общей характеристики положения дел данной компании как на рынке услуг пассажир перевозок, так и на рынке грузоперевозок. В первую очередь необходимо обратить внимание на рекордные объемы перевозок грузов и пассажиров как за отдельно взятые года, так и за целые десятилетия. Ни один транспорт в Российской Федерации не способен перевозить столь оперативно такие объемы и массы грузов. С другой стороны, Российские Железные дороги обладают достаточно высоким рейтингом оказания услуг, причем данный рейтинг составляется независимыми агентствами. Обращает на себя внимание тот факт, что компания Российских Железных дорог делает все возможное для повышения качества кадрового потенциала предприятия, благодаря чему на всех уровнях руководства и работы трудятся высоко квалифицированные специалисты: начальники, дежурные по депо, машинисты первого и второго классов и так далее. Современная РЖД – это целый перечень научной базы, собственных университетов, исследовательских лабораторий, а также технической базы, необходимой для содержания и развития столь крупной компании в Российской Федерации. РЖД – одна из немногих российских компаний, которая активно сотрудничает с компаниями из других стран, а также это та компания, которая имеет практически безграничные мощности в плане проектирования и строительства. В качестве примера можно привести современное развитие данной компании на Дальнем Востоке, на Байкало-Амурской магистрали и на иных восточных направлениях Российской Федерации.

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что РЖД это крупнейший работодатель по всей России, более того, заработная плата на РЖД вполне конкурентно способна с другими направлениями, особенно с торговлей, производством и т.д. Причем для работников реализованы все условия для личностного, карьерного и профессионального роста, в результате чего сотрудники могут рассчитывать на качественный санаторно-курортный отдых и лечение, на поддержку компании в трудной ситуации и так далее.

Если обратимся к 2017 году, как историческому периоду развития РЖД, то увидим, что данное предприятие заняло в рейтинге глобальной конкурентоспособности второе место по грузообороту, четвёртое место — по пассажирообороту, первое место по безопасности движения, энергоэффективности и защите окружающей среды.

В 2019 году компания перевезла 1,2 млрд. пассажиров и 1,28 млрд. тонн грузов.

Организационная структура ОАО «РЖД» включает в себя 16 филиалов — железных дорог, 48 функциональных филиалов, представительства общества функционируют в 12 странах мира.

Одним из таких филиалов является Калининградской дирекция управления движением.

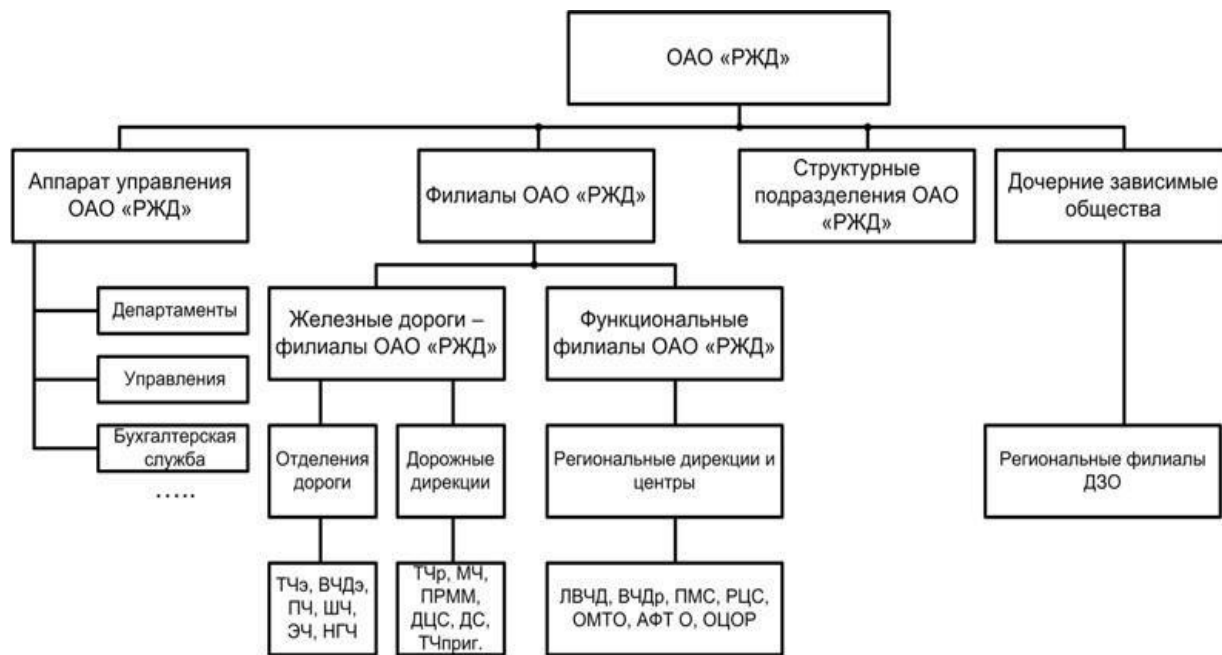
Калининградская дирекция управления движением — структурное подразделение Центральной дирекции управления движением. Начать предметную характеристику Калининградской железной дороги следует с того, что данное предприятие является ключевым во всей области. Фактически Железные дороги связывают отдаленную область с остальной Россией, несмотря на множество границ и пограничных пунктов. Более того, несмотря на отдаленное расположение области от остальной России — жители получают все необходимое в основном благодаря железнодорожным перевозкам. Несмотря на имеющиеся недостатки географического положения Калининградской области, важно охарактеризовать определенные плюсы месторасположения Кали-

нинградской области. Там находятся незамерзающие порты, что особенно актуально для внешней политики и торговли Российской Федерации. С другой стороны, жители области имеют возможность легко попасть на территорию других стран, например, Литву, Польшу или дружественную Белоруссию. Пассажиропоток и грузопоток также идет через эти страны, что формирует весомую часть международной транспортной сети в Восточной Европе.

Регулярные пассажироперевозки, а также грузоперевозки осуществляются в Ригу, Минск, Вильнюс и другие города, другие страны. На работников данной дирекции управления движения возлагается большое количество обязанностей и должностных инструкций, которые они должны исполнять в соответствии с современным законодательством и внутреннем распорядком правил на Российских Железных дорогах. В первую очередь речь идет о практиках управления всей станцией в целом, а также прилегающими к ней железнодорожными путями. С другой стороны, важно эффективно регулировать процесс перевозок пассажиров и грузов для того, чтобы перманентно повышать прибыль компании. Фактически речь идет о коммерческих формах работы. Так как РЖД крупнейшая компания на всей России, то Калининградскому филиалу также опускаются определенные задания и планы, которые очень важно выполнить в определенный срок, притом выполнить достаточно эффективно, не задерживая стремительное развитие предприятия. Также стоит обратить внимание, что данная дирекция вносит определенные рациональные предложения, связанные с оптимизацией всех процессов, которые происходят в системе Российских Железных дорог. Более того, данная дирекция успешно предлагает введение автоматизации труда работников, определенных нововведений, благодаря чему удастся достаточно оперативно отвечать на существующие социальные запросы окружающей реальности.

Важно отметить, что Калининградские Железные дороги успешно выполняют все планы, связанные с пассажирскими и грузовыми перевозками в современных реалиях, с другой стороны, все цели достигаются достаточно эф-

фективно и в соответствии с требованиями к безопасности на железнодорожном транспорте. Максимальный социальный эффект позитивного характера достигается при совместной деятельности прогрессивных технологий, компетентных специалистов и всей рабочей силы РЖД. Стоит обратить внимание на представленную ниже схему, которая позволяет в полной мере охарактеризовать сущность структурного устройства современной компании РЖД.



Организационная структура ОАО «РЖД»

Рисунок 1. Организационная структура ОАО «РЖД»

Прежде всего стоит обратить внимание на тот факт, как именно расставлены кадры в системе Российских Железных дорог. Менее десятой части сотрудников составляют руководители предприятия, при этом специалистов порядка трети, а все остальное – обычные рабочие, так называемые синие воротнички их порядка 63%. На втором месте - специалисты и служащие дирекции управления движением — 29,2 %, руководящие кадры занимают 7,9 % от общего числа работников.

Таблица 2.1 – Функциональная структура персонала в Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД» за 2024г.

Категория персонала	%
Руководители	7,9%
Специалисты и служащие	29,2%
Рабочие	62,9%

Таблица 2.2 - Возрастной состав персонала в Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД» в 2024 г. составил в процентах:

Возрастная группа	%
До 30 лет	13,2%
31–41 лет	30,0%
41–51 лет	38,3%
Более 50 лет	14,8%
Пенсионный возраст	3,7%

Первое на что следует обратить внимание, что для Российских железных дорог повсеместно характерно старение кадров, то есть молодежи заметно меньше, чем представителей старшего возраста. Более того, суммарный процент тех, кому более 50 лет и те, кто в пенсионной возрасте гораздо больше, чем процент молодых людей возраста до 30 лет. Конечно, в настоящее время компания делает все возможное, чтобы привлечь молодых специалистов, в том числе, выплачивает определенные подъемные при трудоустройстве. В любом случае ситуация и далее требует определенной корректировки, в противном случае после ухода на пенсию «старой гвардии» некому будет работать на многих позициях. С другой стороны, количество возрастных сотрудников и должно быть весомым, ведь в РЖД предусмотрена система поощрительных выплат за преданность компании, которые работники могут тратить исключи-

тельно по своему усмотрению. Каждые пять лет работник получает существенные выплаты за преданность Российским Железным дорогам, которые в некоторых случаях достигают трех или четырех заработных плат.

Система работы с персоналом в компании РЖД устроена таким образом, что компания настроена поддерживать уже опытных сотрудников, заботиться об их здоровье и благосостоянии. Действительно, очень важно, чтобы на предприятии были опытные сотрудники, которые способны обучать других и сами были готовы к перманентным практикам повышения квалификации. Только так можно добиться роста и развития компании Российских Железных дорог в современных реалиях.

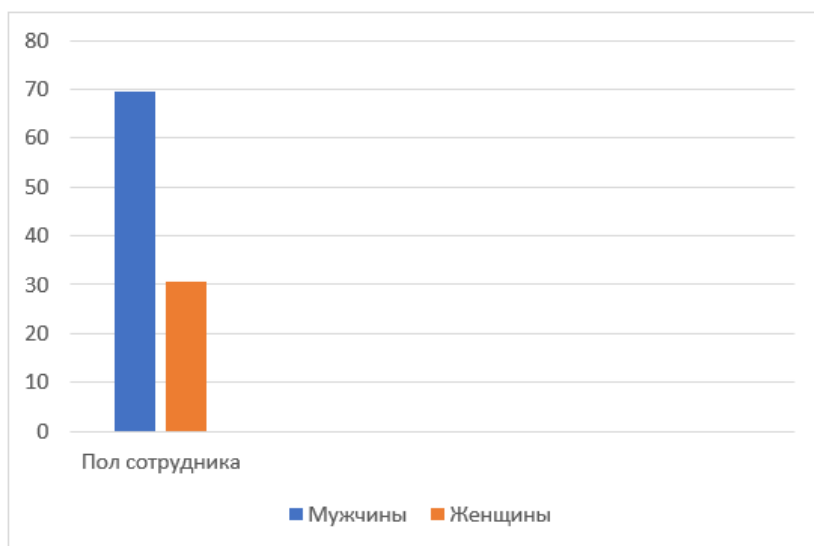


Рисунок 2. Гендерный состав

Гендерный состав (см.рис.2) составляет в процентах: 30,5% - женщины, 69,5% - мужчины. Важно отметить тот факт, что современная система управления РЖД поддерживает все стремления женщин трудиться наравне с мужчинами, благодаря чему женщины получают все более обширный доступ к профессиям, как и мужчины. Например, с недавних пор женщины могут быть помощниками машинистов, а также машинистами пассажирского и грузового движения локомотивов. Другой вопрос в реальной эффективности такой политики, поскольку, не все железнодорожные профессии по ряду причин подходят

женщинам. При этом компания гарантирует все условия для личного, профессионального и социального роста женщины, с учетом особенностей ее семейного положения, наличия или отсутствия детей, а также иных факторов, так или иначе связанных с практиками жизнедеятельности женщины.

Все это обеспечивается системными усилиями компании в отношении представителей женского пола. Так, в период беременности, женщине предоставляются альтернативные варианты трудовой деятельности, а также, при возможности, гибкий, гибридный или вовсе дистанционный график занятости. РЖД обеспечивает своих работников всем необходимым в том числе и спецодеждой, а также определенные компонентами бытовой химии и профессиональных уходовых средств за кожей. Для женщин предлагаются особые варианты одежды, а также обуви, благодаря чему они чувствуют себя достаточно комфортно на предприятии. Причем соблюдается определенный баланс, так как представители мужского пола не чувствуют себя ущемленными или теми, кому чего-то не дали. Основные ценности компании: семья и преемственность семьи, поэтому многие мероприятия направлены на объединение семей железнодорожников, на объединение людей в единую профессиональную семью. Все это поддерживается централизованной пропагандой РЖД – соответствующими СМИ, где имеются публикации об успешных женщинах и мужчинах, проявивших себя в профессии с положительной стороны.

Профсоюзным комитетом первичной профсоюзной организации ОАО «Российские железные дороги» РОСПРОФЖЕЛ совместно с ОАО «РЖД» подписано разъяснение «Об оплате труда женщин, работающих в сельской местности», в частности, для женщин, работающих в сельской местности, установлена 36-часовая рабочая неделя, при этом заработная плата должна выплачиваться в том же размере, что и при полной продолжительности еженедельной работы.

Таблица 2.3 - Образование сотрудников в Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД» в 2024 г.

Категория персонала	Образование		
	Среднее общее	Среднее профессиональное	Высшее
Руководители	-	18%	82%
Специалисты и служащие	-	42%	58%
Рабочие	5%	95%	-

Говоря об образовательном компоненте сотрудников, стоит отметить, что среди рабочих специальностей нет тех работников, которые бы имели высшее образование. Так происходит лишь потому, что работнику с высшим образованием в различных сферах будут предложены уже должности специалиста или служащих, а также руководящие должности, но не должности рабочего звена. При этом лишь каждый двадцатый сотрудник рабочего звена не имеет никакого образования кроме общего среднего, абсолютное большинство – 95% имеют среднее профессиональное образование, которое они получили, в том числе, в системе колледжей и профессиональных училищ Российских Железных дорог. Соответственно, даже представители рабочего класса в системе РЖД являются квалифицированными и компетентными сотрудниками, поскольку их деятельность сопряжена с определенным риском, а также с постоянной повышенной ответственностью за все, что происходит.

Примечательно, что среди сотрудников нет тех специалистов и служащих, которые не имеют никакого образования. Большинство (58%) имеют высшее образование, полученное в том числе в учреждениях РЖД по типу СГУПС, ОМГУПС и так далее, а 42% сотрудников имеют среднее профессиональное образование. К знаниям и компетенциям руководящего звена в системе РЖД особое отношение, поэтому более 80% сотрудников имеют полноценное высшее образование, непосредственно связанное с системой РЖД и менее пятой части представителей руководящего состава имеют среднее профессиональное образование. Примечательно, что РЖД организует дистанци-

онные курсы обучения и повышения квалификации, СДО РЖД, а также периодические курсы повышения квалификации, курсы переобучения по разным направлениям на базе профессиональных училищ и университетов системы РЖД. Благодаря чему сотрудники могут себя проявлять практически во всех сферах жизнедеятельности компании. Так, при необходимости, машинист может стать дежурным по станции после прохождения обучения, так и дежурный по станции после получения прав управления тепловозом, электровозом может стать сначала помощником, а потом уже машинистом.

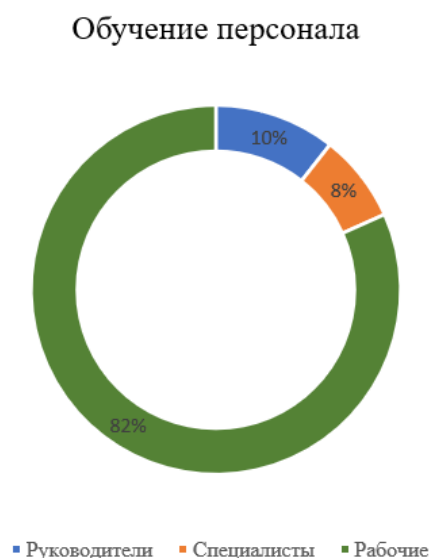


Рис 3. Обучение персонала в 2024 году по должностям

Средняя продолжительность стажа работников превышает 10 лет. При подборе кандидатов на вакансии особое внимание уделяется их профессиональным навыкам, компетенциям, квалификации и опыту работы. В зависимости от требований к конкретной должности, необходимый стаж для приема на работу может составлять до пяти лет.

Стоит отметить тот факт, что российские железные дороги делают все возможное, чтобы привлекать молодых кадров. С одной стороны, речь идет о практиках целевого обучения, которые уже зарекомендовали себя как эффективный инструмент разрешения проблем кадрового голода в системе РЖД. С

другой стороны, речь идет о массовых профориентационных мероприятиях, привлечение абитуриентов в колледжи для того, чтобы заместить стареющие кадры после того, как они уйдут на пенсию. Особенно это актуально со специальностями, которые изрядно нагружены в трудовом плане, например, машинисты или помощники машинистов тепловозов, особенно на тех участках железных дорог, где до сих пор нет электрификации.

2.2. Анализ организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» на основе объективных и субъективных данных

Начать характеристику организационной культуры Калининградской дирекции управления движением следует начать с описания сущности элементом и компонентов, которые, с одной стороны, обеспечивают бесперебойное движение, с другой стороны, детерминируют возможность эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Причем это очень важно, поскольку есть определенные трудности ресурсного и профессионального плана в системе деятельности Российских Железных дорог. Прежде всего, речь идет о практиках регулярных совещаний и рабочих конференций, в рамках которых раз в неделю обсуждаются целевые показатели, ставятся определенные планы, позволяющие, с одной стороны, распределить эффективно имеющиеся ресурсы, с другой стороны, найти точки соприкосновения между желаемыми показателями и действительными показателями. Системе РЖД удастся найти такой баланс, благодаря чему качество работы всей компании остается на высоте. Очевидно, что РЖД - зона повышенной ответственности и зона повышенного риска, поэтому очень важными становятся вопросы, связанные с безопасностью сотрудников, техническим состоянием поездов, вопросы, связанные с нарушениями правил эксплуатации подвижного состава и так далее. Ведь фактически каждый сотрудник в системе РЖД – это важный элемент, который позволяет обеспечить бесперебойное выполнение функций всей компании.

Раз в месяц представители компании проводят дополнительное совещание, на котором рассматриваются уже достигнутые показатели, рассматриваются основные варианты развития предприятия, а также соответствие социальных запросов руководства, целевых показателей и реального положения дел. В случае, если обнаружены весомые несоответствия – оперативно применяются меры вмешательства, благодаря чему вся деятельность становится достаточно эффективной. Система работы РЖД построена таким образом, что наиболее важным аспектом профессиональной деятельности является командная работа. Причем команда сотрудников действительно защищена системой профессиональных союзов, которые заботятся о деятельности предприятий. Особое внимание в компании уделяют вопросам подготовки железнодорожных путей, а также подвижного состава к зимнему сезону, благодаря чему достигается бесперебойная работа всех систем и учреждений. Более того, планируются и летние ремонтные работы железных дорог, организуются ПМС-ы и иные формы работ по обеспечению восстановления функций путей, которые были изношены или существенно повреждены.

Важно отметить, что компания РЖД вкладывает достаточно существенные средства в набор команды профессионалов, которые будут осуществлять качественный мониторинг за решением всевозможных задач. Более того, мониторинг осуществляется и за качеством железнодорожного полотна, за состоянием локомотивов и так далее. Благодаря тому, что многие процессы в компании РЖД оказываются прозрачными и открытыми, другие компании активно сотрудничают с РЖД, находя все новые пути взаимодействия. Компания РЖД уникальна, она имеет не только опыт взаимодействия с представителями других стран, но и опыт взаимодействия с представителями местной и региональной власти, благодаря чему достигается эффективность пассажирских перевозок. Фактически РЖД отвечает на имеющиеся социальные запросы населения, которые транслируются в рамках рабочих советов компании РЖД.

Если рассмотреть систему мотивации и поддержки сотрудников в компании РЖД, то она имеет множество форм и вариантов. На примере Калининградской области, можно зафиксировать следующие меры поддержки и стимулирования сотрудников. Например, оплата путевок для отдыха, в том числе и членам семьи, детям, женам и т.д., существует также дополнительная компенсация к отпуску, как важный элемент поддержки сотрудников, кроме того, каждый двадцатый сотрудник получает от компании системную оплату сотовой связи, а также проездных, а каждый третий сотрудник можно рассчитывать на компенсацию походов в спортивные учреждения и учреждения системы здравоохранения, в том числе и санатории.

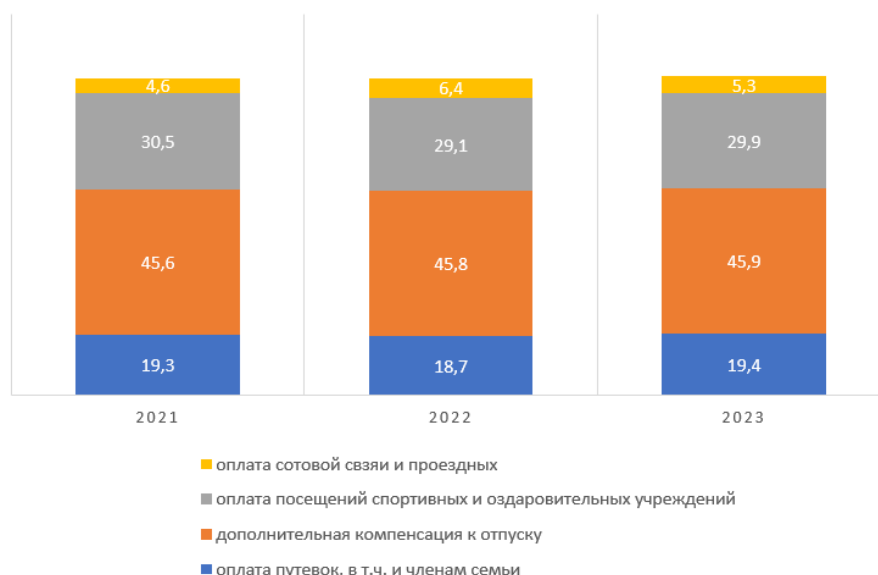


Рис.4. Структура мотивации персонала посредством реализации организационной культуры в Калининградской дирекции управления движением.

Если мы рассмотрим 2024 год как отправную точку деятельности компании в плане выделения денежных средств на определенные мероприятия, то увидим, что треть отложенного бюджета уходит на организацию различных мероприятий и праздничных собраний, ориентированных на сотрудников. Все это позволяет укрепить корпоративный дух и сделать взаимоотношения сотрудников наиболее эффективными и значимыми. Давно было замечено, что доски почета не несут под собой особой пропагандистской или эталонной

функции, как это было ранее, поэтому предоставление наград, мест на досок почета не пользуется таким спросом в структуре расходов, хотя порядка 7% целевого бюджета выделяется на эти цели. Также активно вкладываются деньги в наставнические практики и различные варианты обмена опытом, проводят командообразующие мероприятия, а также поддерживают деятельность корреспонденции, например, журналы, сайты и различные корпоративные элементы.

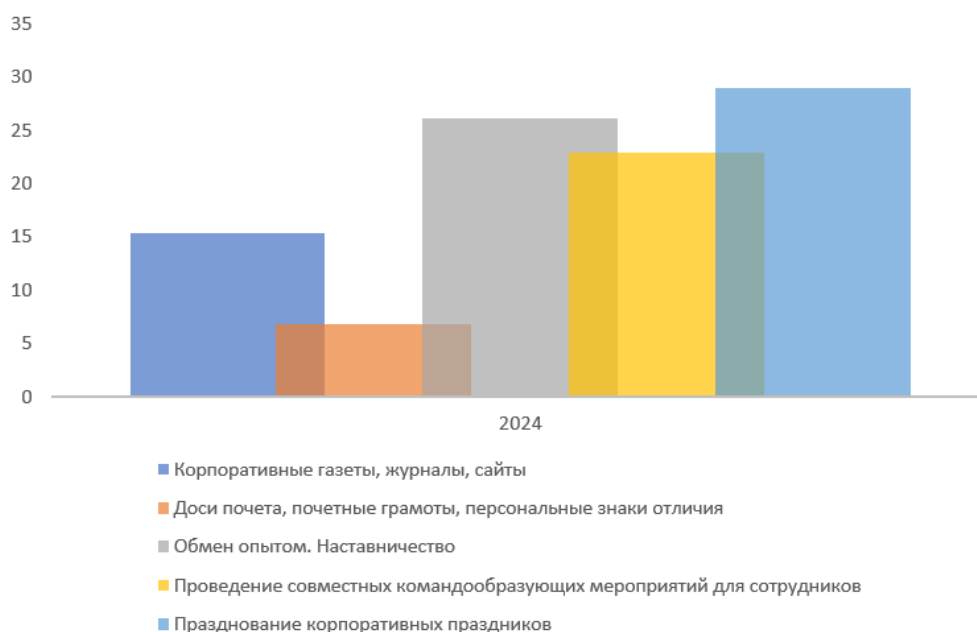


Рис.5 Структура затрат на поддержание и развитие организационной культуры в Калининградской дирекции управления движением.

Для выявления типа культуры в Калининградской дирекции управления движением необходимо применить опросники, разработанные по методологии Камерона К. и Куинна Р.

В опроснике первого типа представлены десять вопросов, касающихся различных аспектов деятельности организации.

Второй опросник предполагает индивидуальные ответы в процентном выражении по шести ключевым параметрам. В нем предлагается оценить текущую организационную культуру в секции «Текущее состояние» и желаемую модель через пять лет в секции «Желаемое состояние».

По итогам заполнения опросников проводится оценка шести основных характеристик культуры отраженной в системе деятельности конкретного предприятия.

Говоря о реализации практик данной анкеты, прежде всего нужно выявить ключевые элементы операционализации, которые сущностно позволят охарактеризовать положение дел в системе Российских железных дорог. Первым и важным элементом выступает имеющийся и сформированный лидерский стиль на предприятии, далее рассматриваются практики управления персоналом, после чего, рассматриваются те детерминанты, которые делают компанию РЖД единым целым. Более того, обращается внимание на совокупность детерминант успеха, определенных социальных целевых кодов и так далее. Все это позволяет вычленить важнейшие характеристики в структуре деятельности РЖД, это фундаментально важно и значимо.

Выбора основана на квотном формате с применением стихийного отбора внутри квот. Причем выбора не слишком велика ввиду того, что специфика данного исследования формирует именно такое положение дел при исследовании данного процесса. Итак, важно отметить, что было отобрано 30 респондентов из которых большая часть опрошенных именно женщины. Распределение мужчин и женщин по выборке примерно 60 на 40%. Это позволяет сохранить половой баланс выборки и не допустить каких-либо перекосов в ту или иную сторону. Фактически это очень важно, оказывается возможным избегать неблагоприятных компонентов, аспектов и так далее. Что касается непосредственно возраста респондента, то абсолютное большинство опрошенных, свыше 40% возрастом более 40 лет, каждый пятый возрастом старше двадцати лет, а больше трети опрошенных респондентом в возрасте от 30 до 40 лет. По-

лучается, что в выборке доминируют представители возрастных категорий сотрудников РЖД. С другой стороны, это оправдано, поскольку весомый социальный опыт и профессиональный опыт позволят им в полной мере охарактеризовать текущие тенденции и то положение дел, которое сложилось в структуре управления компанией, а также то положение дел, которое уже сформировано в рамках организационной культуры, в рамках поддержания организационной культуры и так далее. Конечно, в методологическом плане кажется достаточно спорным применение таких исследовательских практик, тем не менее, они оказываются в полной мере эвристически ценными и оправданными.

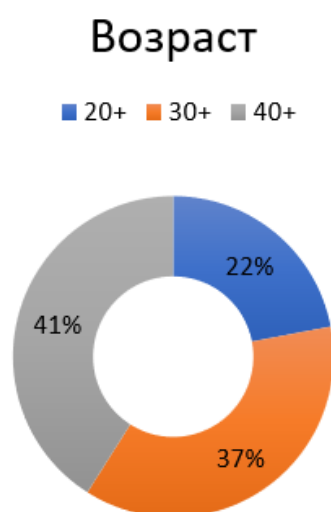


Рисунок 6. Возраст респондентов

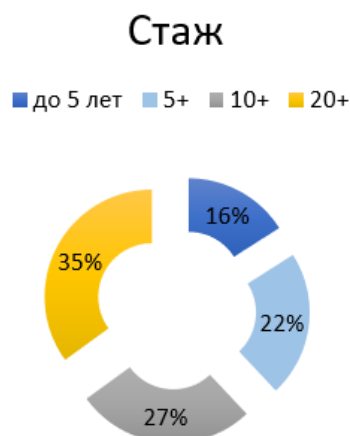


Рисунок 7. Стаж работы респондентов

Все данные по социально-биографическим характеристикам респондентов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Данные по социально-биографическим характеристикам работников и руководителей Калининградской дирекции управления движением - филиале ОАО «РЖД» за 2024г.

Ф.И.О.	Возраст	Пол	Уровень образования	Должность	Стаж работы
Козлов Д.В.	24	муж	Среднее-профессиональное	Оператор поста централизации	4
Викторова О.А.	27	жен	среднее профессиональное	Инженер-технолог	8
Попов Е.А.	25	муж	Среднее-профессиональное	Программист	5
Ковалева А.А.	26	жен	высшее	Дежурный по станции	7
Кобзарь Д.В.	33	муж	высшее	Начальник отдела	7
Рудова А.Е.	26	жен	среднее профессиональное	Оператор	5
Капустина Д.А.	33	жен	высшее	Инженер	10
Фалилеев Е.А.	39	муж	высшее	Технолог	15
Голубева И.И.	45	жен	высшее	Диспетчер	16

Кулькова С.С.	42	жен	высшее	Специалист I категории	21
Усатов Ю.Е.	39	муж	высшее	Старший дис- петчер	8
Антонова С.А.	33	жен	среднее	Технолог	9
Гмыря А.Е.	35	жен	среднее	Дежурный по переезду	11
Гасман А.А.	40	муж	высшее	Начальник от- дела	20
Комарова П.А.	32	жен	среднее про- фессиональ- ное	Руководитель	12
Игнатовский Е.Е.	38	муж	среднее	Ведущий спе- циалист	7
Прокопенко Е.А.	33	жен	высшее	Бухгалтер	13
Вернер И.И.	41	муж	высшее	Инспектор от- дела кадров	24
Петрова Т.А.	45	жен	среднее про- фессиональ- ное	Руководитель отдела	25
Козлов Е.А.	50	муж	высшее	Начальник от- дела	20
Хорина И.И.	48	жен	высшее	Инженер	20
Осадчая А.В.	42	жен	среднее	Дежурный по переезду	21
Рудой С.В.	49	муж	высшее	Дежурный по станции	15

Рюмкина И.Г.	45	жен	среднее профессиональное	Дежурный по станции	20
Кобякова И.И.	52	жен	высшее	Коммерческий ревизор	24
Чуркин С.А.	42	муж	среднее	Приемосдатчик	12
Василенко А.А.	41	жен	высшее	Ревизор по БД	23
Воробьева А.А.	46	жен	среднее	Приемосдатчик	12
Кочанова А.А.	41	жен	высшее	Ведущий специалист по охране труда	20
Иванов И.И.	48	муж	высшее	Ревизор по БД	24

Для выявления типа культуры в Калининградской дирекции управления движением необходимо применить опросники, разработанные по методологии Камерона К. и Куинна Р.

Чтобы определить доминирующий стиль корпоративной культуры, использовался специальный опросник, разработанный Куинном и Камероном. В нем содержится десять вопросов, касающихся различных аспектов деятельности компании. Вам предстоит выбрать один из четырех вариантов ответа (А, Б, В или Г) для каждого вопроса, который, по вашему мнению, наиболее точно отражает характер вашей организации. Важно отвечать, основываясь на реальной ситуации в компании, а не на предположениях о том, как она должна быть или какой вы бы хотели, чтобы она была. Если вы считаете, что два ответа подходят, вы должны выбрать тот, который более точно отражает реальную картину на предприятии (приложение 1)

Если проанализировать ранее применённую методику исследования, то можно отметить, что существуют четыре базовых типа организационной культуры, которые могут быть выявлены в процессе реализации профессиональной деятельности сотрудников. Так, может быть выявлена авторитарная культура, также культура, которая ориентирована на задачу, также культура, ориентированная на человека или бюрократическая культура. На первый вопрос наибольшее число респондентов отметило вариант В, при этом на второй вопрос также наибольшее число респондентов отметило вариант ответа В. На третий вопрос большинство опрошенных отметили вариант Б, а на четвертый вопрос большинство опрошенных респондентов отметили вариант А. Что касается пятого вопроса, то большинство отметили вариант Б, на шестой вопрос большинство ответило вариант Г, на седьмой вопрос выбран вариант В в большинстве случаев, на восьмой вопрос вариант А, на девятый вопрос вариант Б, а на десятый вопрос вариант Г.

Все это позволяет нам сделать некоторые выводы о типе организационной культуры в системе РЖД Калининграда. Безусловно, мы имеем дело с бюрократической культурой, где основу составляют регламенты, правила, определенные процедуры, установленные сверху и так далее. В сущности, другого положения дел и не могло быть ведь специфика деятельности предприятия такова, что необходимо все делать четко по инструкции для достижения результата. В противном случае могут возникать серьезные проблемы, связанные с деятельностью всей системы железнодорожного транспорта. В случае серьезного нарушения основных правил – возможно возникновение чрезвычайных ситуаций и летальных исходов, что недопустимо в принципе. Поэтому бюрократическая культура позволяет предотвращать аварии.

Оценка деятельности сотрудников чаще всего осуществляется на основе формальных критериев, например, отсутствие брака в выполненной работе и достижение установленных показателей, что является стандартным подходом. Этот метод применяется для анализа эффективности деятельности. Причем

анализ эффективности деятельности имеет комплексный характер, включающий в себя ряд ретроспективных аспектов, что фундаментально важно. Ведь именно так можно определить динамику основных процессов в организации. Стоит отметить, что каждый работник находится в системе векторов определенных достижений, что позволяет к определенным праздникам награждать сотрудника за те или иные достижения. Например, ко дню защитника отечества вручить памятную награду и почетную грамоту, а, возможно, и медаль за особые заслуги перед компанией. Российские железные дороги делают все возможное, чтобы укрепить корпоративный дух, поэтому имеется четко отлаженная система взаимодействия между отделами, спортивных состязаний между отделами, встречи и проводы человека на пенсию, а также принятие в РЖД-семью нового сотрудника отдела. Особый почет и уважение, конечно, представителям начальствующего состава. Как правило, отличившиеся сотрудники могут принимать участие в особых мероприятиях системы РЖД, например, встречи с руководством и фундаментом дирекции РЖД, или встречи с представителями региональной власти РЖД и другие мероприятия.

Отдельного внимания заслуживает система социокультурной преемственности на Российских Железных дорогах. Дело все в том, что существуют специализированные издания, где ветераны железнодорожного труда делятся своим опытом, а также обеспечивают преемственность между поколениями железнодорожников. В свою очередь молодые сотрудники могут на качественно ином уровне, благодаря мемуарным трудам, оценить эволюцию железных дорог в России, охарактеризовать наиболее перспективные и значимые направления в системе РЖД, а также выявить новые точки роста, над которыми стоит работать в краткосрочной и среднесрочной перспективах. С другой стороны, эффективность деятельности сотрудников разных уровней поддерживается систематическим награждением за определенный вклад в создание тех или иных компонент железнодорожного транспорта. При этом под награждение попадают как представители руководящего состава, так и представители обычной рабочей силы системы РЖД. Фактически компания ориентируется на

комфорт и стабильность основной рабочей силы, начальствующий состав в чем-то даже меньше привилегирован, нежели чем простые работники. Такое положение дел полностью оправдано и целерационально, ведь основа труда — это путейцы, дежурные, диспетчера, машинисты и так далее.

Следовательно, основной целью компании РЖД является обеспечение бесперебойного функционирования железнодорожного транспорта. Помимо бесперебойности, очень важно, чтобы все подразделения работали эффективно. Категория эффективности здесь приобретает как количественные, так и качественные характеристики, в частности, в рамках количественной эффективности речь идет о получении максимального исчисляемого результата с применением минимально возможных ресурсов. При этом качественная характеристика заключается в том, чтобы добиться ряда максимально позитивных социальных эффектов, а также убрать управленческий негативный эффект, когда речь идет о непредвиденных процессах управленческих решений. Стоит отметить, что нередко решения высшего руководства компании оборачиваются такими непредвиденными последствиями. Очень важным и значимым является тот факт, что в РЖД всегда есть единственный ответственный руководитель за определенный процесс, учитывая адресность ответственности, каждый стремится принести максимум пользы своему предприятию. Поэтому принцип единоначалия является одним из основных принципов деятельности на современных железных дорогах.

Процессы, регулирующие работу подразделения, включают в себя регулярные собрания для выбора стратегий. Далее отметим, что очень важным аспектом деятельности в компании РЖД выступает системный анализ проделанной работы, а также анализ оформленных достижений, которые были достигнуты как в краткосрочном, так и среднесрочном, а также долгосрочном периоде. Более того, все элементы, связанные с браком производственного процесса оперативно выявляются, корректируются и приводятся в соответствии с технологическими нормами. Компания тратит на это огромные ресурсы для того, чтобы привести всю систему управления РЖД в порядок, а также найти

новые точки роста и пути развития. Конечно, все это находит отражение в огромной бумажной волоките, речь идет о множестве формуляров, приказов, протоколах, собраниях начальствующего состава, собраниях работников, тем не менее определенный достигнутый результат уже имеется. Разумно предполагать, что снижение травматичности на производстве и количества опасных случаев приводит к тому, что все находится в пределах нормы, а многие целевые показатели достигаются даже быстрее, чем это планировалось изначально. Основа коммуникации сотрудников с начальством – роспись в ранее выданных инструкциях, которая свидетельствует о том, что работник принял для себя определенные меры по достижению тех или иных целей в современных условиях.

Такая система управления и организации работы способствует возрастанию дисциплины. Фактически речь идет об совокупности индивидуальных аспектов удовлетворенности трудовой деятельностью, благодаря чему поставленные цели достигаются максимально оперативно, а системное удовлетворение работников от процесса труда только возрастает. Следовательно, в РЖД существует как материальная составляющая оплаты труда, так и психоэмоциональная или нематериальная составляющая оплаты труда, ведь работники получают реальное удовольствие от того, как все системно и планомерно становится лучше. Более того, особенность карьерной структуры в РЖД построена таким образом, что человек желает стать выше по рангу, чтобы контролировать большее число процессов, следовательно, в большей степени влиять на позитивные изменения в системе деятельности Российских Железных дорог. С одной стороны, мы говорим о практиках отбора персонала естественным путем. Те, кто не готов ответственно подходить к делу, достаточно быстро увольняются, они не находят понимания и поддержки со стороны работодателей, но при этом, они не найдут поддержки также со стороны других ответственных работников. Но, если человек полностью отдает себя работе, он видит в системе РЖД свое личностное и карьерное развитие, то для него открываются

буквально все дороги, каждый сотрудник старается чем-то помочь, поспособствовать личностному и профессиональному развитию. Таким образом, деятельность в компании РЖД оказывается достаточно специфической и неоднозначной, в то же время, многие аспекты создают особый менталитет компании и работников, которые трудятся в этой компании, а результаты такого менталитета уже сегодня видны на практике.

Перечислим особенности:

- Четкое распределение ролей и обязанностей. В организациях железнодорожного транспорта преобладает иерархическая структура управления с ярко выраженной бюрократией.
- Строгая нормативная регламентация задач. Также присутствует "вертикальный" путь карьерного роста.
- Унификация образа жизни, принципов, норм и правил поведения.
- Коллективизм в межличностных отношениях.
- Склонность к сохранению традиций и церемоний. Это отражается в разнообразных культурных обычаях, ритуалах и инициациях.

Говоря о корпоративной культуре в компании РЖД, стоит, прежде всего, отметить возможность сотрудников развиваться в соответствии со своими интересами и интересами компании. С другой стороны, корпоративная культура РЖД формирует внутренний и внешний позитивный имидж предприятия, а также благоприятное отношение к рабочим обязанностям и рабочим специальностям. Суть корпоративной культуры заключается в обеспечении перманентной и полноценной заботы о пассажирах системы РЖД, о клиентах системы РЖД и о других факторах, имеющих существенное значение в каждом отдельном случае.

Рассмотрев все сущностные особенности климата организационного характера в Калининградской дирекции, можно заключить, что она демонстрирует черты бюрократической культуры. Структура управления здесь сложна и строго иерархизирована, при этом контроль за процессами выполнен чрезвы-

чайно строго. Руководители выступают в роли координаторов, а рабочий процесс проходит в официальной атмосфере со строгими управленческими процедурами. Лидерство здесь базируется на структурированной координации и надзоре, что обеспечивает культуре высокую эффективность и предсказуемость. Особое внимание уделяется согласованности действий персонала и стандартизации процедур.

Также, анализируя влияние организационной культуры на дирекцию управления движением, можно отнести ее к беспортной культуре. Конечно, учитывая специфику деятельности Российских железных дорог, данная компания сохраняет определенные черты консерватизма в вынужденном порядке. В противном случае невозможно обеспечить должный уровень обслуживания в компании. При этом стоит отметить, что постепенно и данное положение дел меняется, система деятельности РЖД становится все более открытой для клиентов, потенциальных инвесторов и так далее. Фактически это очень важно, ведь так каждый человек может найти для себя интересующую услугу в структуре деятельности Российских Железных дорог. В течении последних десятилетий наблюдается изменение этой политики. [5, с.18].

Для определения и анализа организационной культуры респондентам был предложен следующий вариант эмпирического исследования. Речь идет о классическом способе определения основных измерений практик организационной культуры в современной России. Особенность данного опроса заключается в том, что на него нет правильных ответов или неправильных ответов. Просто каждый ответ отражает сущностное положение дел на том или ином предприятии. Представлены несколько колонок, в рамках которых важно распределять характеристики организаций в настоящее время и в среднесрочной перспективе. Респондент в данном случае должен выбирать те варианты ответа, которые, по его мнению, приведут к качественному росту и развитию современной организационной культуры на предприятии. Нередко идет речь о том, чтобы обогнать определенных конкурентов по усредненным значениям, но сущность данного опросника заключается именно в том, чтобы выяснить

как же сотрудники видят корпоративную культуру сейчас и в ближайшей перспективе.

Итак, в опроснике (приложение 2) представлено на каждый параметр четыре варианта ответа, каждый из вариантов ответа является разнобалльным, то есть стоит разное количество баллов. Если речь идет о варианте А, то это 50 баллов, вариант В и С дает по 25 баллов, а вариант Д, естественно, дает ноль баллов. Более того, респонденту важно отметить те характеристики компании, которые именно он считает важными и значимыми в данном случае. Уникальность данного опросника заключается в том, что у него высокая достоверность получаемых данных, конечно, если мы говорим о честном и заинтересованном респонденте, который проходит наш опрос.

Распределение ответов респондентов, в данном случае представителей руководящего состава представлены в нижеприведенной таблице.

Таблица 2.5 - Ответы руководителей.

Баллы оценки «Теперь»			
А 5	В 5	С 20	Д 70
А 10	В 5	С 25	Д 60
А 10	В 10	С 25	Д 55
А 10	В 10	С 45	Д 35
А 5	В 10	С 60	Д 25
А 20	В 10	С 40	Д 30
Σ 50 баллов	Σ 50 баллов	Σ 215 баллов	Σ 275 баллов
Средняя Σ 8	Средняя Σ 8	Средняя Σ 38	Средняя Σ 46
Баллы оценки «Предпочтительно»			
А 15	В 10	С 20	Д 55
А 15	В 15	С 20	Д 50
А 15	В 15	С 20	Д 50
А 20	В 10	С 40	Д 30
А 15	В 15	С 60	Д 30

A 30	B 10	C 35	D 25
Σ 125 баллов	Σ 75 баллов	Σ 175 баллов	Σ 240 баллов
Средняя Σ 20	Средняя Σ 12	Средняя Σ 28	Средняя Σ 40

Распределение ответов респондентов, в данном случае представителей рабочих специальностей представлены в нижеприведенной таблице. Табличное представление очень удобно для визуального восприятия и анализа, более того, имеется возможность оперативного формирования эвристически ценных выводов, что в рамках данного диссертационного исследования является важным и значимым преимуществом, на что безусловно следует обращать внимание.

Таблица 2.6 - Ответы работников.

Баллы оценки «Теперь»			
A 5	B 5	C 15	D 80
A 5	B 5	C 30	D 60
A 5	B 5	C 55	D 35
A 5	B 5	C 25	D 65
A 10	B 10	C 20	D 60
A 25	B 10	C 30	D 35
Σ 55 баллов	Σ 40 баллов	Σ 175 баллов	Σ 335 баллов
Средняя Σ 9	Средняя Σ 7	Средняя Σ 29	Средняя Σ 55
Баллы оценки «Предпочтительно»			
A 85	B 5	C 10	D 5
A 70	B 5	C 20	D 5
A 30	B 5	C 60	D 5
A 75	B 5	C 15	D 5
A 70	B 5	C 15	D 10
A 35	B 15	C 20	D 30
Σ 365 баллов	Σ 40 баллов	Σ 140 баллов	Σ 60 баллов

Средняя Σ 60	Средняя Σ 7	Средняя Σ 23	Средняя Σ 10
---------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Используя результаты опроса, построим профиль организационной культуры Калининградской дирекции управления движением (рис.8).

A – клановая ОК;

B – адхократическая ОК;

C – рыночная ОК;

D – бюрократическая ОК.

Оранжевая линия отражает то, как оценивают сотрудники настоящую организационную культуру, а зеленая, то какой, по мнению сотрудников, она должна быть.

Результаты проведенного опросника среди сотрудников РЖД, причем как начальствующего состава, так и простых работников, позволяют нам сделать следующие выводы. Большинство респондентов, а также среднее и медианное значение ответов респондентов говорят нам о том, что в РЖД существует бюрократический тип организационной культуры, вернее, преимущественно бюрократический тип, поскольку в компании уже имеются трансформации, уводящие предприятие от традиционных аспектов бюрократизма. Если мы рассмотрим предпочитаемый тип организационной культуры в компании РЖД, то и сотрудники рядового звена, и сотрудники начальствующего звена большее предпочтение отдают компонентам клановой культуры и на нее обращают наибольшее внимание как наиболее эффективный феномен организационной культуры.

Ниже на рисунке представлена пространственная модель профиля организационной культуре, сформированной по результатам опроса работников. Стоит отметить, что зеленым цветом отражен предпочтительный вариант, а оранжевым цветом существующий вариант. Как мы видим достаточно существенная разница, практически, с геометрической точки зрения разница в 90 градусов.

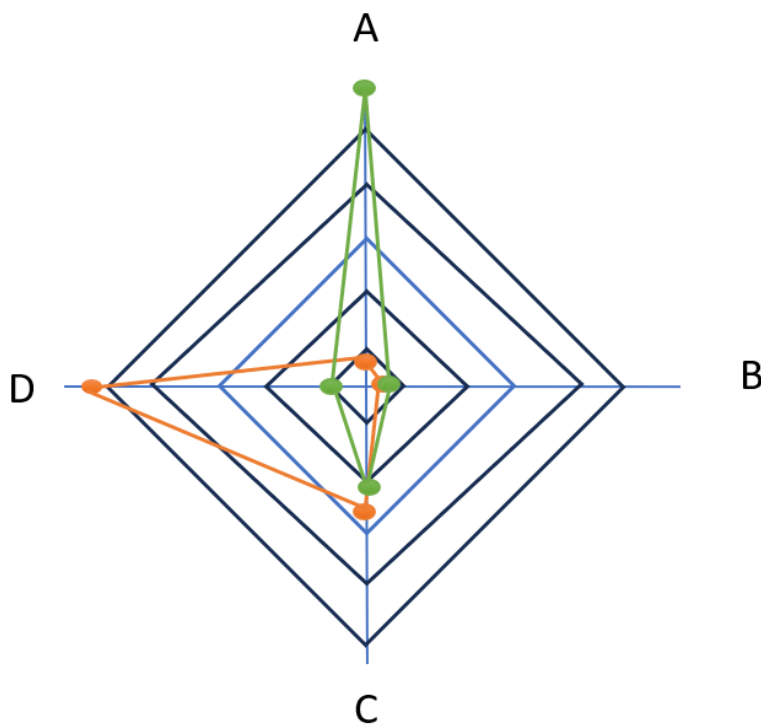


Рис 8. Профиль организационной культуры, построенный в результате опроса работников.

Условные обозначения:

- - Существующий вариант;
- - Предпочтительный вариант.

Как в таком случае поступить руководителю?

Работодателю необходимо сконцентрироваться на ценностях, присущих клановому типу организационной культуры. Говоря о ценностях стоит отметить, что на РЖД господствует противоречивая картина, когда руководитель должен демонстрировать тенденции определенной заботы, но при этом факте руководитель должен быть требовательным. При таком положении дел у руководителя вполне возможно возникновение внутри личностного социального конфликта относительно исполняемых ролей. С другой стороны, начальник должен быть достаточно справедливым, чтобы оперативно и качественно разрешать возможные противоречия и недосказанности между сотрудниками. Получается, что начальник в данном случае выполняет некую роль референтного индивида для сотрудников, поскольку его позиция является решающей в тех

или иных спорах. Такое положение дел накладывает на работодателя совокупность определенных обязательств, связанных с тем, чтобы досконально знать свою службу и сущность службы своих работников. Только при таких вводных данных возможно перманентное повышение качества управления всем коллективом. В ином случае можно будет наблюдать падение авторитета руководителя и иные проблемы, связанные с неверно выбранным вектором организационной культуры на предприятии.

Адхократическая и рыночную культуру стоит оставить в прежнем состоянии, потому что различия в профилях незначительны. Подробнее рассмотрим рекомендации по совершенствованию организационной культуры калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» в следующей главе.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ДИРЕКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЕМ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»

3.1. Недостатки организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД»

Для выявления недостатков в организационной культуре Калининградской дирекции управления движением был использован тест (приложение 3) , посвященный исследованию различных компонентов трансформации организационной культуры. Особенность данного теста заключается в том, что респондент фактически может дать только дихотомический ответ, либо да, либо нет. Опросник простейший, состоит из пяти вопросов, каждый из которых так или иначе связан с организационной культурой. Например, речь может идти о практиках вознаграждения такого типа поведения, которое является ценным и значимым для команды. Также могут быть рассмотрены вопросы наличия референтного сотрудника или авторитетного сотрудника, которому следует подражать в тех или иных делах. С другой стороны, рассматривается возможность эффективной коммуникации между отделами, благодаря чему удастся эффективно распределить имеющиеся ресурсы и добиться высоких результатов. Важно отметить, что организационная культура в полной мере работает лишь тогда, когда каждый сотрудник осознает свой персональный груз ответственности за те или иные действия, которые он совершает. Более того, при рассмотрении характеристики организационной культуры организации важно отметить насколько в субъективном плане компания для человека является эффективным инструментом достижения заранее определенных целей. Все вышеперечисленные компоненты со стороны респондента должны получить однозначный ответ, либо да, либо нет. Иной вариант ответа попросту отсутствует. В случае, если на вышеприведенные утверждения было получено более чем

два отрицательных ответа, то требуются определенные преобразования и трансформации организационной культуры.

Существует также другой опросник или другой тест, направленный на характеристику возможности оперативного изменения и трансформации практик реализации организационной культуры. Суть его заключается также в определении дихотомических категорий «да» и «нет» на приведенные утверждения. В предприятии каждый социальный или профессиональный субъект должен четко понимать, какие компоненты и факторы реализуют основу организационной культуры. Более того, сотрудник или начальник должен осознавать какие компоненты в организационной культуре являются сущностными, а также как можно повлиять на реализацию данных компонентов. С другой стороны, рассматриваются ключевые аспекты корпоративной и организационной культуры в контексте социального поведения других коллег, для выявления некоего среднего значения. Также рассматриваются вопросы, связанные с тем, какая именно организационная культура нужна предприятию, какие ее характерные черты будут уместными. А также имеется вопрос о наличии или отсутствии доводов об изменении поведения сотрудников в краткосрочной и среднесрочной перспективах.

Таблица 3.1 - Результаты теста на соответствие организационной культуры

№	Варианты ответов	Количество (чел.)
1.	да	17
	нет	13
2.	да	4
	нет	26
3.	да	27
	нет	3
4.	да	21
	нет	9
5.	да	20
	нет	10

Таблица 3.2 - Результаты тест на определение готовности компании к изменению организационной культуры

№	Варианты ответов	Количество (чел.)
1.	да	21
	нет	9
2.	да	19
	нет	11
3.	да	17
	нет	13
4.	да	20
	нет	10
5.	да	15
	нет	15

В ходе проведения аналитических исследований были идентифицированы следующие дефициты в структуре организационной культуры:

1. Отмечается недостаточное осведомленность руководящего состава о традициях и ритуалах, которые составляют существенный компонент культурной среды организации.

2. Зафиксировано неравномерное качество взаимодействия между подразделениями Калининградской дирекции управления движением: в некоторых случаях оно характеризуется высокой эффективностью, в то время как в других – проявляется недостаточная интеграция. Это обстоятельство оказывает негативное влияние как на культуру внутри организации, так и на общие показатели её деятельности.

3. Стоит отметить один значимый факт: дело все в том, что сотрудники отмечают наличие определенного информационного дефицита о сущности деятельности компании, что в конечном итоге деформирует все представления об организации в целом.

4. Стоит отметить достаточно низкий мотивационный аспект деятельности у ряда сотрудников, ввиду чего не все работники получают для чего необходимо перманентно трудиться и какие цели в последствии нужно будет достигать.

5. Отсутствие применения процессного и системного подходов в управлении организационной культурой приводит к тому, что используются лишь отдельные её элементы, не формируя целостную и эффективную культуру.

Несмотря на то, что выявленные недостатки не оказывают непосредственного воздействия на снижение эффективности работы Калининградской дирекции управления движением в данный момент, они могут оказать отрицательное влияние на результаты её деятельности в долгосрочной перспективе.

3.2. Комплекс предложений по совершенствованию организационной культуры Калининградской дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» и оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

Калининградская дирекция управления движением, часть ОАО «РЖД», придерживается принципов совместной ответственности. Совместная ответственность детерминирует наличие практик для возможной интеграции разнородных государственных интересов, интересов предприятия и интересов отдельно взятой личности. В конечном итоге, важно привести к общему знаменателю имеющиеся амбиции лидеров предприятия, государственных служащих и работников компании. Соответственно, компании необходимо найти некий баланс между рентабельностью социальной привлекательностью для инвесторов и совокупностью гарантий для работников. Все это позволит, с одной стороны, улучшить взаимоотношения с потенциальными клиентами, а также сделать отношение со всеми партнерами более лояльными и упрощенными. Получается, что совместная ответственность позволяет обнаружить точки соприкосновения интересов всех субъектов отдельного рынка и охарактеризовать возможные наиболее эффективные варианты сотрудничества с минимальными потерями.

У каждой крупной компании имеются свои определенные недостатки, которые нуждаются в корректировке и устранении. Поэтому совершение шести шагов, благодаря которым будут достигнуты определенные цели, связанные с организационной культурой. В том числе многие цели будут направлены

на совершенствование организационной культуры и наведению порядка в данных практиках. Фактически речь идет о комплексной и многоаспектной поддержке предприятия, благодаря чему возможно, с одной стороны, обеспечить качественный рост предприятия, а также развитие предприятия во всех отношениях. В структуре организационной культуры всегда имеются заинтересованные стороны, причем это не только руководящий состав и сотрудники одной компании, это и партнеры и поставщики и иные субъекты данного рынка. Поэтому далее описанные шесть шагов позволят максимально эффективно трансформировать имеющуюся организационную культуру и добиться более значимых результатов.

Прежде всего, на первом шаге, важно охарактеризовать и полноценно продиагностировать сложившееся состояние, выявить как положительные, так и отрицательные стороны сложившегося состояния. Речь идет о выявлении «слабого звена», а также ситуационных лидеров, которые способны определенным импульсом энергии продвинуть компанию к развитию в линейном направлении. Первый шаг – это шаг, который делается с осторожностью, на нем формируются различные альтернативные возможные сценарии, на которые следует обращать внимание при принятии решений. Более того, важно выслушивать мысли и позиции каждого сотрудника, только так можно будет прийти к некой истине для формирования общего вектора, общей картины организационной культуры предприятия. На втором шаге очень важно охарактеризовать сущность культуры сложившейся организации, то есть понять, какие действия нужно конкретно совершить для достижения задуманного, достижения заранее определенных показателей на первом шаге. Как правило, второй шаг во многом является дискуссионным, поскольку позволяет описывать сущность и целостность происходящего вокруг. На третьем шаге очень важно осмыслить результаты, которые уже были достигнуты, а также те результаты, которые еще предстоит достигнуть в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Как правило, третий этап непосредственно связан с анализом уже сформированной культуры и предпочитаемой культуры. Если на

третьем шаге будет обнаружено, что существенных различий нет, то применение дополнительных шагов попросту не нужно.

Шаг 4. Истории-иллюстрации.

Организационную культуру ярче всего демонстрируют через истории. Ключевые ценности и принципы поведения лучше всего передаются через рассказы о сотрудниках, обладающих этими качествами.

Шаг 5. Стратегические действия.

На пятом этапе выбираются конкретные действия для ускорения изменений. Что касается шестого шага, то в данном случае следует говорить о наличии готового плана реализации, который в данном случае позволит оперативно и достаточно быстро достигнуть заранее определенных целей. Шестой шаг, чаще всего, это точка невозврата в компании, когда организационная культура меняется до неузнаваемости, она приобретает совершенно новые черты и характеристики, ранее для нее не свойственные, это очень важно понимать. Важно также выявить ключевые векторы профессионального развития отдельных сотрудников для достижения определенных целей, которые необходимы в данном случае предприятию Открытому Акционерному обществу РЖД.

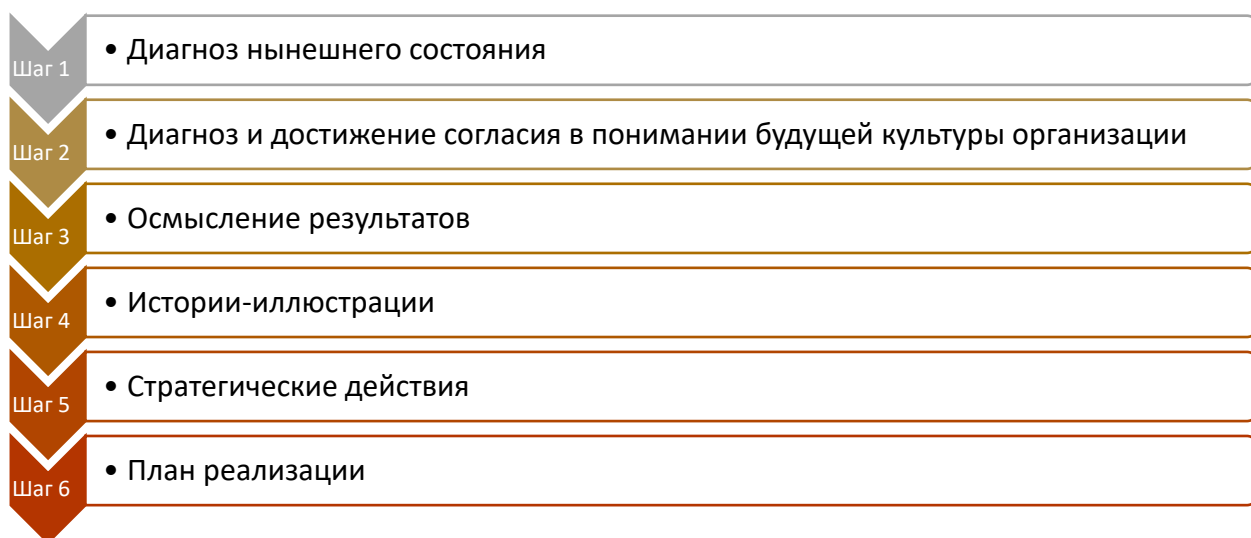


Рис.9 Предложенные шаги по совершенствованию организационной культуры в Калининградской дирекции управления движением

В любом случае деятельность и корпоративная культура Российской Железной дороги строится на предпочтениях клиентов и заказчиков. Речь идет о том, что важно понимать, как имеющиеся потребности, так и те потребности, которые находятся лишь только на стадии предвосхищения и еще не являются сущностными и значимыми.

Учитывая изложенное, Калининградской дирекции управления движением – филиалу ОАО «РЖД» целесообразно было бы провести дополнительные исследования среди своих существующих и потенциальных клиентов.

Сотрудники всех должностей являются фундаментом любой организации. Их полная вовлечённость позволяет организации максимально эффективно использовать их личностный потенциал, навыки и способности и достичь наилучших результатов. [1, с.86].

Этот принцип занимает центральное место в контексте социального управления, так как он наделяет сотрудников организации значительной ответственностью в управлении процессами. Он способствует созданию системы мотивации и поощрения, которая вдохновляет на успешные творческие решения, в конечном итоге ведя к заметному развитию организационной культуры.

Что касается отдела кадров, то в процессе формирования нового типа организационной культуры, данному отделу находится работа. В данном случае речь идет о подборе таких специалистов, которые на качественно ином уровне способны реализовать уже привычные профессиональные социальные практики. Как правило, совершенствование организационной культуры подразумевает под собой пересмотр системы мотивации труда сотрудников. Этот процесс необходим для формирования такой среды, в которой каждый работник будет чувствовать свою ценность и значимость, что в свою очередь усилит их стремление к инновациям и творчеству. Важно, чтобы эта система отвечала современным вызовам, поддерживая не только профессиональный рост, но и личностное развитие каждого члена команды.

Для повышения эффективности мотивации сотрудников следует существенно расширить применение следующих методов:

- ✓ внедрение гибких рабочих графиков, позволяющих каждому настраивать свой ритм;
- ✓ предоставление дополнительных дней отпуска, способствующих восстановлению сил и вдохновения;
- ✓ награждение почетными грамотами, которые признают труды и достижения сотрудников, наполняя их гордостью;
- ✓ расширение функциональных обязанностей и изменение характера труда, что открывает новые горизонты и возможности для личного роста;
- ✓ продвижение по служебной лестнице, открывающее перспективы карьерного роста и стимулирующее стремление к самосовершенствованию.

Эти подходы не только укрепляют связь между работником и его задачами, но и создают атмосферу доверия и поддержки, что крайне важно для формирования успешной команды. Каждое из предложений обогащает не только профессиональную жизнь сотрудника, но и делает коллектив более сплоченным и мотивированным.

Кроме того, в Калининградской дирекции требуется чаще вовлекать сотрудников в управление. Для этого:

- В стремлении к повышению прозрачности и ответственности каждого работника очень важно обеспечить достаточный поток информации, но при этом не чрезмерный поток информации, благодаря чему у индивида будет четко формироваться перечень ответственности за выполнение тех или иных задач, а также четкое осознание тех элементов, которыми необходимо руководствоваться при выполнении тех или иных профессиональных задач.
- Очень важно создать такой план действий, благодаря которому все задачи будут равномерно распределены между сотрудниками, в соответствии с их знаниями и компетенциями, создавая, тем самым, сообщество вовлеченности и сотрудничества. Важно, чтобы каждый работник не просто осознавал свою роль, но и понимал значимость каждого вклада в общий успех. Это не

только укрепит их чувство ответственности, но и станет основой для более гармоничного взаимодействия в команде.

- Такое обширное и детализированное понимание делегированных обязанности станет выглядеть как изящная паутина, связывающая внутренние ресурсы организации, и позволит обеспечить эффективное выполнение поставленных целей. В этом контексте коллективная мудрость и согласованные действия каждого члена команды станут залогом достижения общих вершин, делающих организацию сильнее и более устойчивой к вызовам времени.

- Важно позволить сотрудникам совершать ошибки, которые станут ценным опытом для их профессионального роста;

- В случае необходимости руководитель обязан предоставлять указания и рекомендации.

В таком случае, совокупность всех перечисленных факторов будет обладать достаточной силой для эффективного стимулирования.

Такая система оказывается наиболее жизнеспособной, поскольку, с одной стороны, обеспечивается перманентное достижение целей, с другой стороны, обеспечивается результативная практика управления персоналом.

Социальная эффективность предложенных мер по совершенствованию организационной культуры будет выражаться в следующих показателях:

- развитие чувства лояльности к организации среди сотрудников;
- установление здоровой психологической атмосферы в организации;
- наличие в отношениях между сотрудниками взаимопомощи и уважения;
- формирование корпоративных традиций и организация досуга сотрудников;
- позитивное отношение руководителей к сотрудникам и сотрудников к руководителям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая организация, независимо от её организационно-правовой формы и целей, формируется и функционирует в рамках определённой среды, которую принято называть культурой. Данная среда оказывает существенное влияние на смысл существования организации, воздействуя как извне, так и изнутри её структуры.

В последнее время понятие организационной культуры стало активно разрабатываться как в зарубежной, так и в отечественной науке. Данная концепция нашла положительный отклик у ведущих корпораций и предпринимателей.

Примечательным является тот факт, что организационная культура в современной компании выполняет определенные задачи как экзогенного, так и эндогенного уровня. Так, перечнем экзогенного уровня является культура поддержания внешних связей как с поставщиками, так и заказчиками, также культура общения и динамичность, и устойчивость социальных и профессиональных взаимоотношений. Что касается эндогенного уровня, то речь идет о том, как же сотрудники ведут себя на предприятии, какие аспекты профессионального поведения они проявляют наиболее ярко и так далее.

Фактически организационная культура создает особенную атмосферу социально-психологического характера, которая детерминирует поведение сотрудников в социально-типичных ситуациях. Внедрение определённых ценностей, установок или "модели восприятия мира" в рамках корпоративной культуры позволяет предсказывать, направлять и мотивировать необходимое поведение работников. Организационная культура РЖД, в том числе и по Калининградской области связана с тем, чтобы удовлетворять запросы потребителей в отношении качества услуг, удовлетворять рыночный спрос, а также перманентно повышать эффективность собственной деятельности.

Совокупность профессиональных задач дирекции управления движением уникальная и комплексна. Поскольку, с одной стороны, выполняются задачи, связанные с непосредственными руководящими практиками деятельностью железной дороги и эксплуатацией железной дороги в рамках грузовых и пассажирских перевозок. Кроме того, дирекция управления систематически выполняет заранее определенные плановые показатели, способствует обновлению и совершенствованию подвижного состава, а также реализует все программы, связанные с бесперебойным движением поездов. В том числе речь идет о тех перевозках, которые считаются хозяйственными в системе железной дороги.

Существующая организационная культура в Калининградской дирекции управления движением базируется на бюрократической. Она имеет достаточно развитую систему, однако не все ее элементы соответствуют современным требованиям экономического развития, жизнедеятельности в рыночных условиях.

Работа подразделений строго придерживается установленных правил и норм, которые закреплены как в общепринятых инструкциях, так и в специализированных документах. Эти правила служат фундаментом для стабильной работы железнодорожного транспорта, обеспечивая его безопасность и отсутствие аварий.

Анализ недостатков предприятия с участием сотрудников позволяет определить шесть шагов, соблюдение которых будет способствовать планированию и реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Эти шаги направлены на ускорение вовлечения работников в процесс трансформации культуры, минимизацию сопротивления изменениям, разъяснение ключевых аспектов новой культурной парадигмы всем заинтересованным сторонам, выявление устойчивых элементов организации и разработку целенаправленных действий, которые с самого начала активизируют движущие силы культурных изменений.

Предложенная шестиступенчатая модель совершенствования организационной культуры позволит предприятию в полной мере устранить существующие недостатки.

Сотрудники всех уровней являются фундаментом любой организации. Их полная вовлечённость позволяет организации максимально эффективно использовать их потенциал и достичь наилучших результатов. [1, с.86].

Этот принцип играет важную роль в контексте социального управления, поскольку он делегирует сотрудникам организации значительную степень ответственности в управленческих процессах. Он способствует формированию системы мотивации и поощрения для успешных творческих решений, что, в конечном итоге, приводит к существенному развитию организационной культуры. Основа кадровой деятельности при трансформационных процессах организационной культуры – поиск таких сотрудников, которые будут соответствовать уже новым запросам организационной культуры. Причем как в личном, так и профессиональных планах.

И так как после проведенного опроса в желаемом образе ОК преобладают ценности клановой культуры, работодателю необходимо сконцентрироваться на ценностях, присущих клановому типу организационной культуры. Эти ценности включают в себя сотрудничество и восприятие руководителя как заботливого, справедливого и одновременно требовательного лидера. В организационной культуре ожидается, что руководитель будет заботиться о каждом сотруднике, независимо от его должности и профессионального статуса. Работники высоко ценят индивидуальное внимание и готовность руководства включать их в совместное решение производственных задач. Понимание этих аспектов позволяет руководителю значительно повысить эффективность управления коллективом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абулханова Г.А. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательских структур // Российское предпринимательство. – М., 2014.
2. Безлепкин М.А. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала. Учебное пособие. - М., 2012.
3. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. Учебное пособие. - М., 2006.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник по спец.направлению «Менеджмент». - М.: Гардарикс, 2015.
5. Грошев И.В, П.В.Емельянов, В.М.Юрьев. Организационная культура: Учебн. Пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТТИ-ДАНА, 2004.
6. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
7. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным компаниям. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2015.
8. Карамышина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах . - М.: ИНФРА-М, 2014.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: Маркетинг, 2013.
10. Кивалов А.Я. Управление персоналом в организации. - М.: Зерцало, 2012.
11. Королева Л.А. Организационная культура и экономическая безопасность предприятия.- М., 2013.
12. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. - М.: Экономика, 2014.
13. Кочеткова А.И. Организационная культура и культура организации в современной России // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - М., 2017.

14. Красовский, Ю.Д. Архитектоника организационного поведения / Ю.Д. Красовский. - М.: Юнити-Дана, 2014.
15. Лякишева О.М. Менеджмент на железнодорожном транспорте: Учебное пособие для техникумов и колледжей железнодорожного транспорта. - М.: УМК МПС России, 2015.
16. Мизелева Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. - М., 2004 - С.
17. Мокий, М.С. Методология научных исследований: учебник для магистров / М.С. Мокий, А.Л. Никифоров, В.С. Мокий; под ред. М.С. Мокия. М.: Издательство Юрайт, 2017.
18. Мясоедова Т.Г. Организационная культура российских корпораций // Менеджмент в России и за рубежом. - М., 2014 - С.
19. Организация ОАО «РЖД». Стратегические цели развития и первоочередные задачи. Фадеев Г.М. - М., 2013 - С.
20. Организация ОАО «РЖД». Стратегические цели развития и первоочередные задачи. Фадеев Г.М. - М., 2020.
21. Официальный сайт компании ОАО «Российские Железные дороги» [Электронный ресурс] // <http://www.rzd.ru>
22. Радченко Я. Л. Организационная культура руководителя, ПТ и ПУ. - М., 2019.
23. Рафаева О.С. Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. - М., 2004 - С.
24. Реформирование железнодорожного транспорта: политика кадрового обеспечения. - М., 2018.
25. Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры. - М.: Школа Бизнеса МГУ, 2002.
26. Розанова В.А. Психология управления - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015.
27. Рыбакова М.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития. // Социал.-гуманит. знания. - М., 2014 - С.

28. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2016.
29. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры.- М., 2018.
30. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016.
31. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова – М.: Юнити, 2013.
32. Федцов, В.Г. Культура сервиса. Учебное пособие / В.Г. Федцов. - М.: Приор, 2017.
33. Царицынский В.В. Корпоративная культура на примере железнодорожного транспорта // Железнодорожный транспорт. - М., 2014.
34. Шейн Э.Х. организационная культура и лидерство: Построение, эволюция. Совершенствование. Перевод с англ. Под ред. В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2020.
35. Элвессон, Мэтс Организационная культура / Мэтс Элвессон. - М.: Гуманитарный центр, 2017.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Выявление преобладающего типа организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона)

► 1. Основное дело руководства — это

А. Организация производства и поиск рынков сбыта

Б. Направлять работу и повышать эффективность.

В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений

Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

► 2. Коммуникации в нашей организации в основном:

А. Формальные и безличные

Б. Редкие, в письменной форме.

В. Личные

Г. Частные и неформальные

► 3. Контроль в основном основан на:

А. Планах и формальных процедурах

Б. Достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем.

В. Показателях сбыта продукции

Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

► 4. Мотивация чаще всего основана на:

А. Чувстве причастности к команде и корпоративной этике

Б. Надежде на карьерный рост

В. Личных оценках

Г. Повышении статуса

► 5. Организационная структура в основном:

А. Неформальная

- Б. Централизованная, функциональная.
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кросс функциональная, ориентированная на проблему

► 6. Главные ценности:

- А. Подавление сопротивления и доминирование
- Б. Рациональность и поддержание порядка.
- В. Защита интересов сотрудников
- Г. Достижение целей подразделения

► 7. Люди работают, чтобы:

- А. Соответствовать представлениям о «правильном» поведении
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить вклад в общее дело
- Г. Сохранять существующие преимущества и приобретать дополнительные

ные

► 8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:

- А. Взаимных интересах и общности
- Б. Сотрудничестве.
- В. Соперничестве
- Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона

► 9. Власть в основном основана на:

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок.
- В. Должности
- Г. Способности и желании помогать другим людям

► 10. Людей поощряют в основном за:

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следование правилам и процедурам.
- В. Помощь другим людям
- Г. Вклад в достижение целей организации

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в опроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов.

Опросник для выявления преобладающего типа организационной культуры

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В

Приложение 2

Опросник для оценки шести ключевых измерений организационной культуры

1.Важнейшие характеристики	
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Сотрудники выглядят имеющими много общего.
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Сотрудники готовы жертвовать собой и идти на риск.
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Сотрудники ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется.
2.Общий стиль лидерства в организации	
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат.
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел.
3.Управление работниками	
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.
4.Связующая сущность организации	
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации

В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - наступательность и победа.
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.
5.Стратегические цели	
А	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия.
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем.
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе.
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел.
6.Критерии успеха	
А	Организация определяет успех на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях.
В	Организация определяет успех на основе обладания уникальной технологией. Организация - лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере.
С	Организация определяет успех на основе конкурентного лидерства (опережение конкурентов).
Д	Организация определяет успех на основе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат.

Приложение 3

Быстрый тест на соответствие организационной культуры

1. Вознаграждается ли в Вашей компании ценное для предприятия поведение?
2. Есть ли в компании легенда или романтический герой, который является неофициальным образцом для подражания для сотрудников?
3. Легко ли соглашаются руководители отделов на сотрудничество в рамках общих целей, программ действий, распределения ресурсов?
4. Все ли сотрудники и менеджеры предприятия знают, от чего в их поведении зависит успех и выживание компании?
5. Верят ли все работники организации, что это лучшая компания для реализации их целей и замыслов?

Если Вы ответили "Нет" на 2 вопроса и более, то Вашей компании необходимы некоторые изменения в организационной культуре.

На предложенные вопросы отвечать односложно «Да» или «Нет».

Быстрый тест на определение готовности компании к изменению организационной культуры

1. Четко ли Вы понимаете все те факторы, которые могут влиять на организационную культуру?
2. Совпадает ли Ваше видение существующей организационной культуры в компании с видением, по меньшей мере, троих Ваших коллег?
3. Определили ли Вы, кто должен принимать участие в разработке и внедрении изменений (кто является стейкхолдерами)?
4. Есть ли у Вас четкое понимание того, какая организационная культура нужна предприятию?
5. Есть ли у Вас не менее трех четких убедительных ответов на вопрос: "Почему сотрудники изменяют свое поведение?"

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«27» ноября 2024г.

А.В. Пономарёва

(подпись выпускника) (Ф.И.О.)