

*На правах рукописи*

ХОДУСЕВА АНТОНИНА ВАЛЕНТИНОВНА

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Специальность

08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – транспорт)»

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2012

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении Высшего профессионального образования «Государственный университет управления» (ГУУ)

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой «Управления на транспорте»

**Косиченко Евгений Федорович**

Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор,  
**Громов Николай Николаевич**

Официальные оппоненты:

**Латфуллин Габдельхат Рашидович**

доктор экономических наук, профессор, член  
Российской муниципальной академии, Директор  
Института государственного и муниципального  
управления ФГБОУ ВПО «Государственный  
университет управления»

**Бранзия Роланд Лаврентьевич**

кандидат экономических наук, ведущий научный  
сотрудник ОАО «Институт экономики и развития  
транспорта»

Ведущая организация:

**ООО «Аналитический центр МГУ»**

Защита диссертации состоится 13 ноября 2012 г. В 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 в Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, 99. Зал заседаний ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте Министерства образования и науки РФ: <http://vak.ed.gov.ru/ru/> и на сайте ГУУ: <http://www.guu.ru/>

Отзывы на реферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.  
Автореферат разослан 12 октября 2012г.

Ученый секретарь

диссертационного совета Д 212.049.07  
доктор экономических наук, профессор

Т.В. Богданова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

В последнее время руководству транспортных компаний приходится решать ряд проблем, затрудняющих развитие организации. Исчерпаны многие резервы для дальнейшего роста производственной деятельности, повышения качества управления, достижения конкурентоспособности, производительности труда персонала.

В российских компаниях, в том числе транспортного комплекса, остро стоит вопрос расслоения коллективов по уровню дохода, социальному положению, возрасту, а также уровню национальной и внутренней культуры. В значительной степени такие тенденции спровоцированы не свойственной российскому менталитету системой рыночных конкурентных отношений между людьми всех социальных групп.

Сложность воздействия на коллективы с целью повышения производительности труда заключается и в том, что общепринятые в науке методы мотивации персонала не дают ожидаемых результатов, поскольку на первое место выходят такие понятия как социальный статус, комфортные условия жизни, отодвигая такие важнейшие потребности человека как здоровье и безопасность.

Указанные тенденции не способствует повышению эффективности деятельности организаций и экономики в целом и требуют новых применению эффективных методов управления. В качестве фактора, влияющего на повышение качества управления с помощью заинтересованности персонала в результатах труда, в последнее время часто выступает корпоративная культура организации. Однако работа с персоналом не встраивается органически в целевые задачи управления предприятием, кроме того, при формировании системы управления корпоративной культурой не учитываются особенности отрасли, в том числе специфика транспортных компаний.

Вопросы корпоративной культуры исследовались в трудах российских и зарубежных исследователей. Исследованию отдельных аспектов корпоративной культуры посвящены труды Ю. Анисимова, В. Баутина, И. Богомоловой, В.Верховина, В. Воронина, Б. Генкина, В. Герчикова, Л. Гиляровской, А. Егоршина, И. Корогодина, Т. Овчинниковой, А. Ручки, Э. Уткина, А. Хорева, Л. Чурикова, Г. Тамошиной, Р. Яковлева и др.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов в области организации и управления на транспортных предприятиях: А.Г. Поршневу, Б.З. Мильнеру, Э.М. Короткову, О.С. Виханскому, Н.Н. Громову, В. А. Персианову, Н. С. Ускову, Е.Ф. Косиченко, Б. М. Лapidусу.

Развитие научных подходов к исследованию роли корпоративной культуры в процессе повышения качества управления нашло отражение в трудах Дж. Адаира, Дж. С. Адамса, И. Васильева, О. Волгиной, В. Врума, Дж. Кайро, С. Каверина, Г. Латхэма, В. Леонтьева, Э. Лоулера, Л. Портера, Д.Кравеца, Дж. Томпсона, Д.Мейера.

Кроме того, в области корпоративной культуры использованы научные статьи Е. Голубевой, В. Васильевой, С. Ивановой, М. Субботиной, У. Чукаевой, а также методические материалы В.А. Спивака, Э. А. Капитоновой, Г.В. Серебряковой.

Анализ западной и отечественной литературы свидетельствует о том, что в настоящее время исследователями предложен широкий спектр подходов к типологии корпоративной культуры, однако существует ряд моментов, наталкивающих на дальнейшее изучение данной проблематики:

- отсутствие в исследованиях методики формирования корпоративной культуры в транспортных организациях в зависимости от нахождения предприятия на том или ином этапе жизненного цикла;

- в рассмотренных научных исследованиях отсутствуют предложения по формированию корпоративной культуры в транспортных компаниях с учетом их специфики;

- проблемы адаптации элементов зарубежной корпоративной культуры к современным российским условиям;

- отсутствие рекомендаций по созданию в транспортных компаниях единого документа (Кодекса корпоративной культуры), описывающего последовательность внедрения элементов корпоративной культуры в процессе развития организации.

Поиск решения неосвещенных вопросов в имеющихся научных исследованиях определяет **актуальность данного исследования.**

**Цель исследования** заключается в повышении качества управления транспортными предприятиями на основе разработки методики формирования

корпоративной культуры путем внедрения Кодекса корпоративной культуры (на примере ОАО «РЖД»).

Для реализации поставленной цели решены следующие **задачи**:

- проведен анализ существующих подходов к понятию корпоративной культуры;
- проведена диагностика действующей корпоративной культуры в Холдинге ОАО «РЖД»;
- разработана методика формирования корпоративной культуры транспортной организации для повышения качества управления;
- сформированы рекомендации по созданию и внедрению в систему управления транспортной организации Кодекса корпоративной культуры;
- выявлено влияние корпоративной культуры транспортной компании на повышение качества управления и результаты ее деятельности.

**Объектом исследования** является система управления и основы формирования корпоративной культуры транспортной компании.

**Предметом исследования** является корпоративная культура российских и зарубежных транспортных предприятий, элементы корпоративной культуры и механизм ее влияния на качество управления компанией.

**Теоретической и методической основой** исследования являются работы отечественных и зарубежных специалистов в области экономики, теории фирмы и корпоративной культуры, инноваций и высокотехнологичных производств, конкурентоспособности предприятия транспортной отрасли России.

**Научная новизна исследования** состоит в том, что в нем:

- выявлена специфика корпоративной культуры организаций транспортного комплекса России и особенности ее формирования;
- предложена методика формирования корпоративной культуры, сформулированы ее основные функции на этапах жизненного цикла транспортных компаний;
- предложено выделение в системе управления ОАО «РЖД» Отдела управления корпоративной культурой, сформулированы его основные задачи и направления работы;

- составлен портрет работника ОАО «РЖД», выделены его личностные качества, соответствующие уровню корпоративной культуры компании;

- предложено внедрение Кодекса корпоративной культуры как основной элемент совершенствования корпоративной культуры в организациях железнодорожного транспорта;

- предложен механизм оценки влияния корпоративной культуры на качество управления и результаты деятельности транспортных компаний на основе анализа существующих научных разработок.

**Теоретическая и практическая значимость** диссертации определяется прикладным характером ее основных положений и выводов, направленных на повышение качества управления транспортной организацией через совершенствование корпоративной культуры. В диссертации решены задачи, позволившие разработать методiku формирования корпоративной культуры транспортной компании в процессе ее жизненного цикла с учетом специфики отрасли, даны рекомендации по формированию Кодекса корпоративной культуры как основного документа, определяющего степень развития корпоративной культуры на предприятии транспорта. Полученные результаты могут быть использованы:

- организациями транспортного комплекса, в том числе предприятиями железнодорожного транспорта, а также взяты за основу при создании Кодекса корпоративной культуры российских предприятий других отраслей;

- учебными заведениями при разработке учебно-методических материалов в рамках дисциплин «Управление качеством», «Организационное поведение», «Производственный менеджмент» для студентов специальности «Управление на транспорте».

**Апробация работы.** Результаты исследования обсуждались на Международных и Всероссийских межвузовских научных конференциях в 2009-2011 гг. в Государственном университете управления, а также были предметом обсуждения на Пятой международной конференции «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'11)» в Институте проблем управления имени В.А. Трапезникова РАН, в 2011 г.

**Публикации.** По теме диссертационной работы автором опубликовано 8 научных работ общим объемом 3,35 п.л. (автору – 3,35 п.л.), в том числе 3 работы в журналах, рекомендуемых ВАК.

**Структура и объем работы.** Диссертация содержит 163 страницы машинописного текста, включая введение, три главы, заключение, список литературы из 153 наименований, 7 таблиц, 20 рисунков и приложение.

### **Содержание диссертационной работы**

Введение

Глава 1. Анализ существующих научно-методических подходов к управлению корпоративной культурой в российских транспортных организациях

1.1. Обзор научных разработок в области корпоративной культуры компаний

1.2 Основные подходы к оценке качества управления компанией

1.3 Влияние корпоративной культуры на качество управления российской транспортной компанией

1.4 Современные проблемы формирования корпоративной культуры в российских транспортных организациях

Выводы по 1 главе

Глава 2. Исследование становления и развития корпоративной культуры в транспортных организациях России и за рубежом

2.1. Анализ опыта формирования корпоративной культуры в транспортных компаниях зарубежных стран

2.2 Специфика российских транспортных компаний и особенности формирования корпоративной культуры

2.3. Анализ результатов диагностики корпоративной культуры в ОАО «РЖД»

Выводы по 2 главе

Глава 3. Разработка организационно-методических основ формирования Кодекса корпоративной культуры в организациях железнодорожного транспорта для повышения качества управления

3.1. Методика формирования корпоративной культуры в российских транспортных организациях

3.2 Внедрение Кодекса корпоративной культуры организаций железнодорожного комплекса в системе управления

3.3. Влияние внедрения Кодекса корпоративной культуры на качество управления ОАО «РЖД»

Выводы по 3 главе

Заключение

Список используемой литературы

Приложение

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

### 1. Выявлены особенности формирования корпоративной культуры российских транспортных организаций с учетом их специфики.

Отличительными чертами современного этапа развития экономики и общества выступают невозможность замкнутого существования корпоративной культуры отдельного транспортного предприятия, процесс глобализации, который характеризуется также появлением на рынке зарубежных транспортных компаний.

Внедрение иных ценностных ориентиров в культурное пространство российских транспортных предприятий неизбежно сталкивается с проблемой их адаптивности. Все изменения в организационном мире в последнее время требуют создания сильных, гибких корпоративных культур, способных приспосабливаться к новым условиям.

По словам экспертов, почти 99% представительств иностранных фирм живут по тем корпоративным законам, которые идут напрямую из головных офисов — от формы отчетности до формы одежды. Полное соблюдение этих корпоративных стандартов строго контролируется.

На наш взгляд, при формировании корпоративной культуры необходимо, прежде всего, учитывать особенности национального менталитета. Несмотря на двадцатилетний опыт рыночной экономики, многие работники транспортной сферы так и не смогли отказаться от прежней культуры работы с клиентом, поэтому остро встает вопрос необходимости целенаправленной работы по совершенствованию корпоративной культуры для всей цепочки операторов транспортного рынка – в особенности для тех, кто работает в сфере оказания услуг конечным потребителям.

В настоящее время в России выделяется расслоение общества по уровню дохода, статусу и т.д., поэтому можно говорить только о менталитете отдельных групп, которые находятся не только не в единстве, но зачастую в антагонистических, враждебных отношениях. В этих условиях корпоративная культура компаний – это именно тот инструмент, который должен способствовать сплочению общей идеей разных слоев населения, составляющего коллективы организаций, усилить коллективную мотивацию работников на выполнение поставленных руководством задач достижения конкурентных преимуществ организаций.

К специфике формирования корпоративной культуры на предприятиях транспорта необходимо отнести большую протяженность путей и маршрутов, удаленность филиалов и подразделений. Следствием этого является различия в менталитете работников на почве принадлежности различным федеральным субъектам, иногда отличающимся культурными особенностями и нравственными ценностями населения, условиями жизни и труда. Поэтому обостряется проблема разобщенности интересов различных рабочих групп и дифференциации смыслового содержания идеологии корпорации в зависимости от индивидуальных особенностей каждого культурного слоя организации.

Внутренняя среда транспортного предприятия во многом зависит от норм, правил и регламента работы, который утвержден менеджментом компании.

В крупных транспортных предприятиях зачастую начинают появляться корпоративные стандарты поведения. Например, в ОАО «РЖД» это Кодекс корпоративной этики.

Поскольку эффективность работы и управления ОАО «РЖД» определяется, в первую очередь, кадровым потенциалом, своевременными организационными преобразованиями, введением инноваций, от производственной отдачи работника зависят темпы роста производительности, улучшение финансово-экономических показателей работы компании.

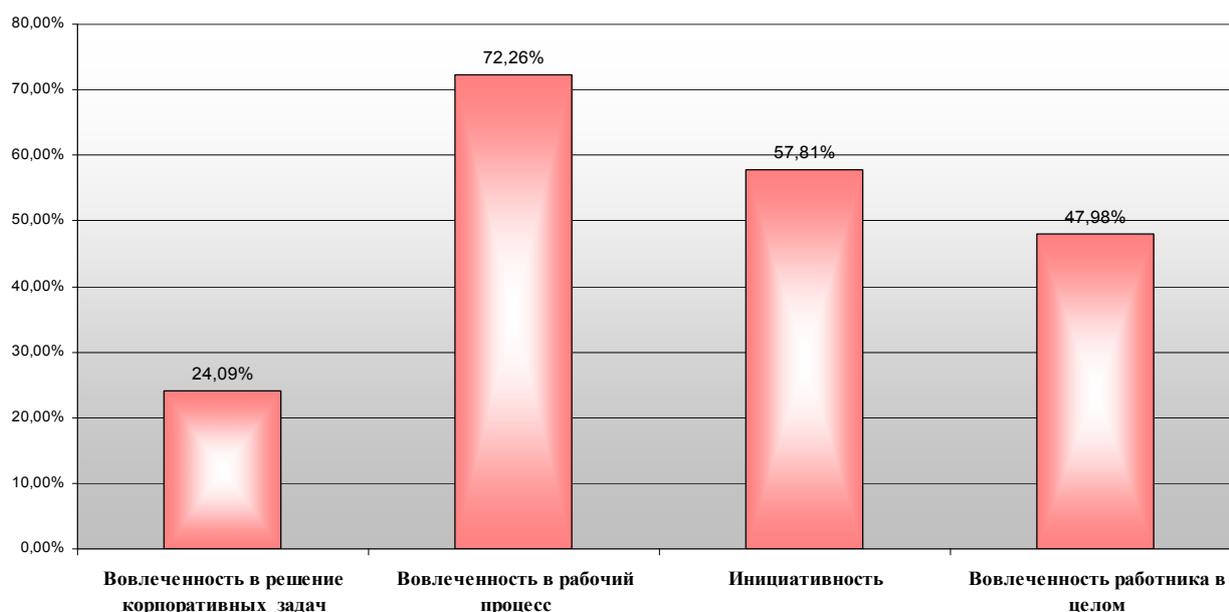


Рис. 1. Уровень вовлеченности персонала ОАО «РЖД»  
(по видам вовлеченности)

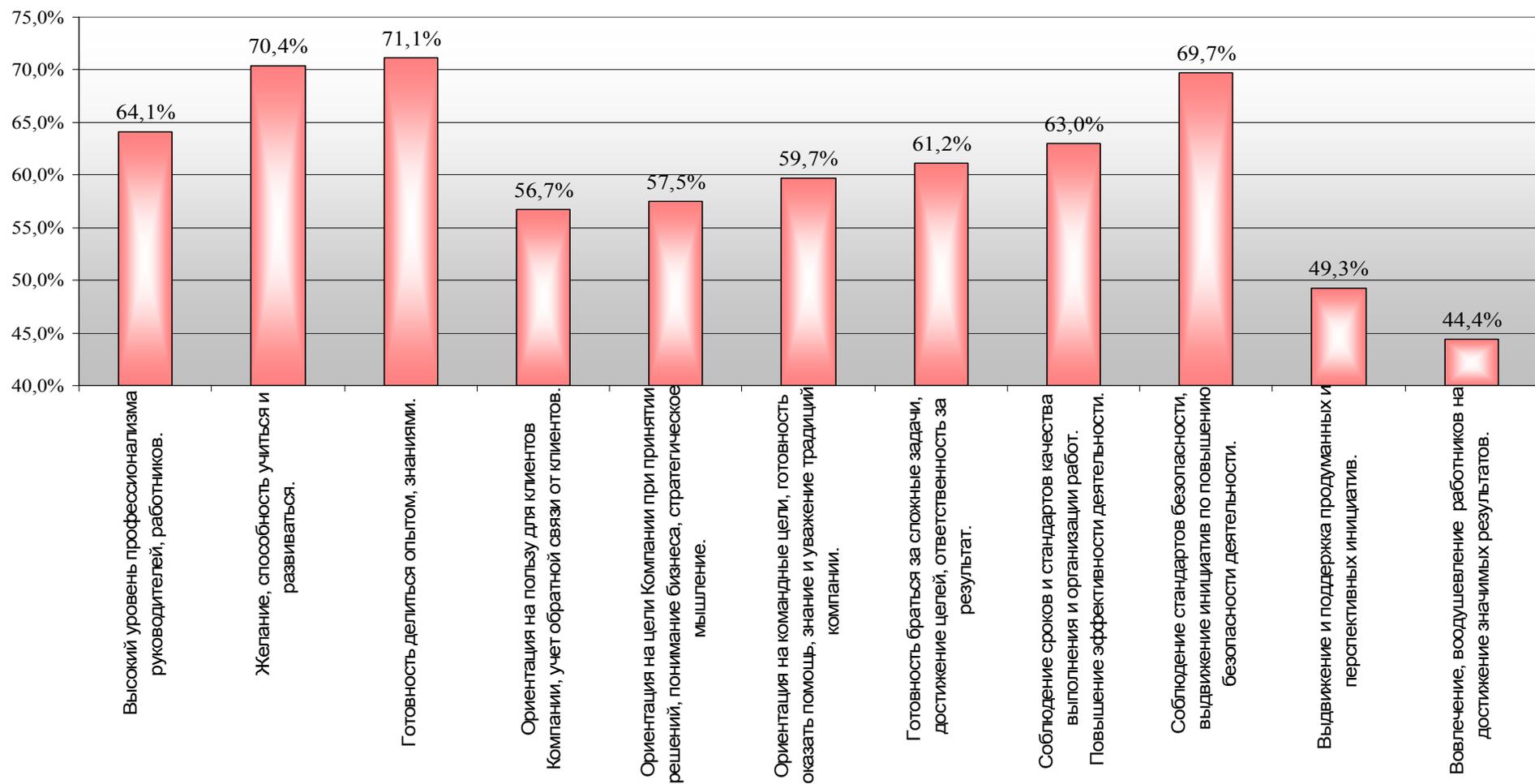


Рис. 2. Разделяют корпоративные ценности компании, процент опрошенных

Вовлечение персонала в решение корпоративных задач начинается с максимально полного информирования. Уровень вовлеченности персонала ОАО «РЖД» (по видам вовлеченности) представлен на рисунке 1.

Из-за недостаточно высокой вовлеченности работников в участие и решение задач корпоративного уровня, общий уровень вовлеченности невысок, несмотря на достаточно высокую вовлеченность респондентов в рабочий процесс.

Важный элемент корпоративной культуры в ОАО «РЖД» - разделение ценностей компании всеми сотрудниками Холдинга. Структура рейтинга корпоративных ценностей компании, отмеченных респондентами как наиболее разделяемые отражены на рисунке 2.

На основе диагностики, автором выделены существующие недостатки корпоративной культуры ОАО «РЖД»:

- корпоративная культура не носит системно-комплексный характер, а лишь охватывает отдельные элементы существования персонала в коллективе организации;
- отмечаются трудности в восприятии новой системы взаимодействия сотрудниками;
- наблюдается отсутствие достаточного количества менеджеров, которые имеют опыт в управлении финансами, формировании корпоративных структур;
- у менеджеров отмечается дефицит знаний в области корпоративного управления, экономики и финансов;
- недостаточно эффективно выстроена система управления кадрами, а значит, она требует планомерной трансформации;
- отмечаются проблемы в повышении внутрикорпоративных этических норм;
- не отрегулированы в должной степени «корпоративные кадровые процедуры», поведения сотрудников и руководителей, особенно тех, которые непосредственно осуществляют взаимодействие с пассажирами и грузоотправителями.

2. Разработана методика формирования корпоративной культуры в процессе жизненного цикла компании, сформулированы ее основные функции и составляющие.

Разработанная автором методика формирования корпоративной культуры в транспортной организации основана на наиболее распространенном цикле развития организации. Возникновение – становление – развитие – высшая точка – спад – ликвидация. По нашему мнению, каждому из этих этапов будет соответствовать свой уровень корпоративной культуры (рисунок 3).

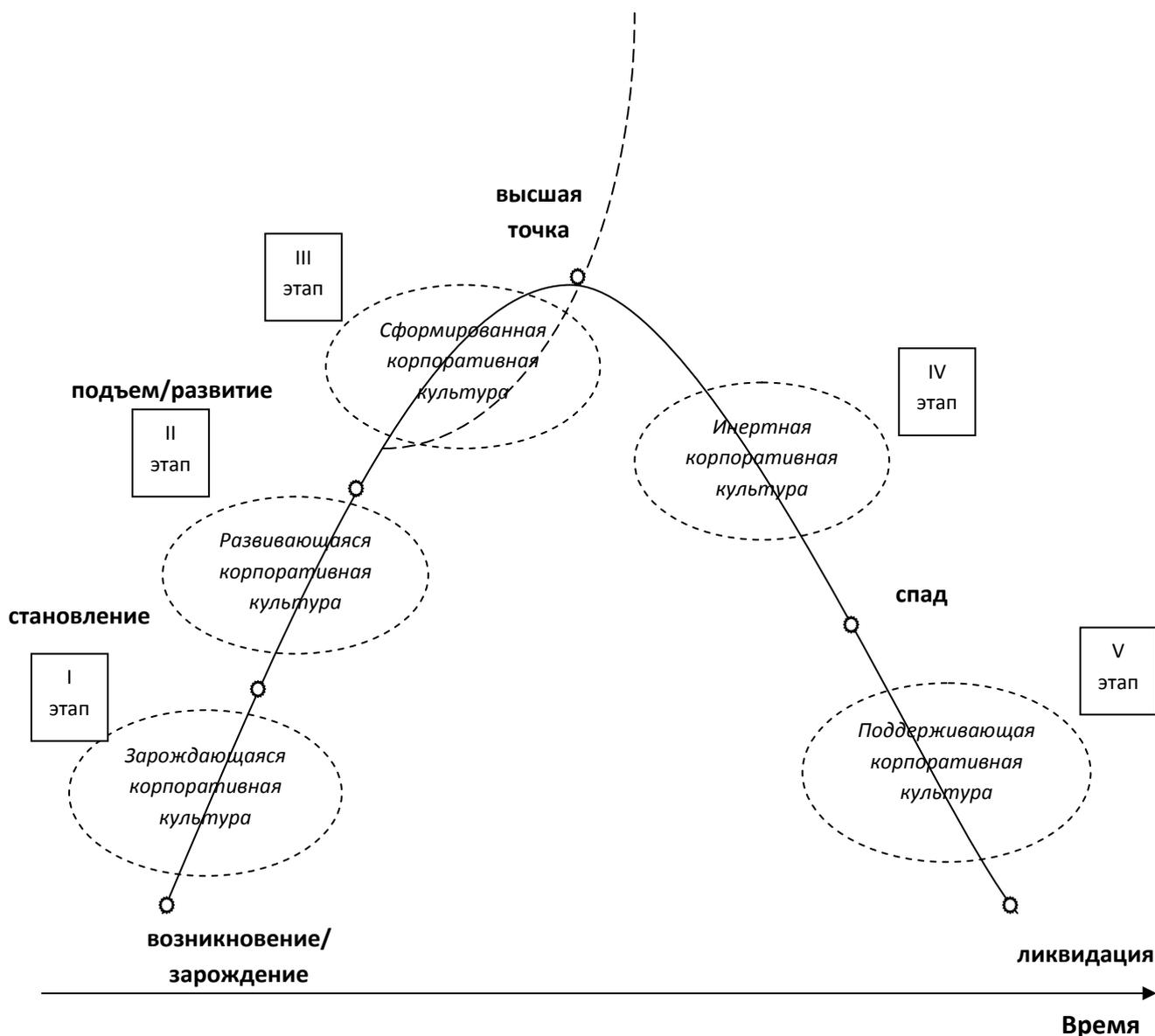


Рис. 3. Развитие корпоративной культуры в процессе жизненного цикла компании

В зависимости от этапа развития организации автором разработан комплекс мер по формированию корпоративной культуры транспортной компании. Всего выделяются пять этапов.

**На первом этапе** происходит зарождение фирмы в рыночной среде, формирование ее первоначальной структуры. Организация еще не оформилась окончательно, структура не получила конечного вида, но уже появились признаки корпоративной культуры. Как правило, коллектив такой организации составляют инициативные люди. Главное влияние на культуру внутри такой организации оказывает лидер – человек, способный увлечь идеей, пользующийся авторитетом, имеющий сильный и волевой характер.

Корпоративную культуру на данном этапе можно назвать **зарождающейся**, поскольку она находится на этапе становления, она несовершенна, первые ее элементы появляются хаотично, в зависимости от поведения лидера. Примером такого предприятия можно представить вновь созданный таксомоторный парк, в котором небольшое количество персонала, работники взаимосвязаны дружественными коммуникациями и готовы прийти на помощь друг другу. Аппарат управления немногочисленный. Руководитель является формальным и неформальным лидером.

**Второй этап** в развитии компании характеризуется ростом организации, укрупнением ее звеньев. В связи с тенденцией роста требуется перестройка структуры, дифференциация функций управления, повышение эффективности деятельности, увеличения финансовой прибыли. Происходит упрочнение рыночных позиций, выработка конкурентной стратегии, повышение роли маркетинга в менеджменте организации.

Корпоративную культуру на данном этапе можно обозначить как **развивающуюся**, поскольку она постепенно принимает новые очертания, набор ее элементов постоянно обновляется и расширяется, сотрудники уделяют ей больше внимания. Корпоративная культура на данном этапе выполняет очень важную роль, поддерживая в стабильном состоянии социально-психологический климат организации, позволяет успешно пройти фазу становления и обеспечить развитие предприятия с помощью социальных инструментов, поощряющих сотрудников к качественной работе, поддерживает творческий потенциал, стимулирует активность

служащих. Примером предприятия такого уровня можно представить крупный таксомоторный парк, автобусный парк, в котором прокладываются новые маршруты, увеличивается численность сотрудников, а также растет аппарат управления.

**На третьем этапе** развития предприятия организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке. Повышается конкурентоспособность компании, она чувствует себя уверенно. Такие компании характеризуются высоким уровнем освоения технологии, развитием нескольких направлений бизнеса.

Корпоративную культуру на данном этапе можно назвать **сформировавшейся культурой**, так как в силу наличия средств для ее совершенствования, а также высокой заинтересованности в дальнейшем развитии компании, корпоративная культура на данном этапе имеет оптимальный набор элементов. Примером такого транспортного предприятия можно считать крупные компании, имеющие возможность вкладывать достаточно средств в формирование эффективной корпоративной культуры. К числу таких предприятий относится, в частности, ОАО «РЖД».

**Четвертый этап** – это этап спада, старения организации. Наиболее значимые параметры жизнедеятельности организации заметно ухудшаются, а развитие и дальнейшее совершенствование заходит в тупик. Структура организации имеет тенденцию к упрощению, свертыванию. Конкуренты занимают большее пространство на рынке и более эффективны. Как правило, такие фирмы оказывают определенный спектр услуг, уже устаревающих и имеющих ограниченный спрос.

В этом состоянии корпоративную культуру можно охарактеризовать как **инертную**, для неё характерен набор элементов сформированной корпоративной культуры, однако они имеют тенденцию к сокращению и упрощению. Никаких новых элементов корпоративной культуры на этом этапе уже не вводится в силу нехватки средств на это, а также нетребовательности кадров к социальной обеспеченности. Примером такого предприятия служат трамвайные или троллейбусные депо, которые функционируют по старым регламентам, маршруты которых не изменяются, численность персонала остается постоянной.

**Пятый этап** – леталентный. Происходит либо ликвидация предприятия, либо его полная реорганизация. В основном, это предприятия, на которых происходит диверсификация с полным изменением профиля деятельности и полной или

частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала. Такие глубокие изменения порождают ухудшение рыночных позиций. Внутренний климат организации становится сложным. Примером такого предприятия являются ликвидируемые трамвайные, троллейбусные депо, а также таксомоторные парки, находящиеся в стадии банкротства вследствие неграмотного управления или сложной экономической ситуации в отрасли. На этом этапе полностью пересматриваются маршруты, изменяется управление предприятием, появляются новые руководители или предприятие полностью ликвидируется.

На данном этапе корпоративная культура является **поддерживающей**. Она выполняет очень важную роль – снятие информационных барьеров, помогает сотрудникам сориентироваться в происходящей ситуации.

На каждом этапе целесообразно применять комплекс мер по формированию корпоративной культуры, характерной для данной организации, что способствует своевременному регулированию корпоративной культуры организации, позволяет избежать стихийности в ее формировании и придает ей конструктивные черты, что в свою очередь сказывается на повышении качества управления транспортной компанией.

Поскольку ни одна фирма не стремится оказаться в кризисном состоянии, столкнуться со спадом объемов деятельности, и, тем более, оказаться перед необходимостью ликвидации компании, то на этапе, приближающем компанию к высшей точке развития, необходимо приступать к формированию новой стратегии развития компании, постановке новых целей, решению новых задач. На этом этапе формируется резерв, который предназначен для дальнейшего развития компании. В развитии компании должны быть предусмотрены новые элементы корпоративной культуры, которые должны помочь перейти на новый уровень развития. Корпоративная культура в данной ситуации должна стать именно тем рычагом, который поможет объединить коллектив вокруг новых стратегических целей, инструментом информационной поддержки.

Так, в случае проведения реформ на крупных транспортных предприятиях РФ, или при появлении новых стратегических целей (строительство новой ветки метрополитена, появление нового маршрута, внедрение инноваций и т.д.) компания совершенствует свою корпоративную культуру для достижения новых целей.

### **3. Сформулированы основные задачи и направления работы Отдела управления корпоративной культурой в системе управления транспортной организации.**

В настоящее время формированием корпоративной культуры в подразделениях ОАО «РЖД» занимаются Департамент управления персоналом и Центр внутренней политики. По мнению автора, в аппарате управления необходимо выделить Отдел управления корпоративной культурой, подчиненный Департаменту управления персоналом, в задачи которого должен входить ряд функций по поддержанию и совершенствованию элементов действующей корпоративной культуры. Поскольку, ОАО «РЖД» представляет из себя крупнейшую организацию транспортной отрасли и имеет сложную структуру, сотрудникам данного отдела необходимо отслеживать процесс информирования работников всей филиальной сети о происходящих изменениях.

По мнению автора, для наиболее эффективного взаимодействия отдел корпоративной культуры целесообразно подразделить на работников, которые осуществляют взаимодействие с различными группами сотрудников для возможности влияния на субкультуры функционально-профессиональных групп (руководители, специалисты, квалифицированные и неквалифицированные работники). Работа каждой группы сотрудников отдела управления корпоративной культуры должна осуществляться с учетом сформировавшихся субкультур по непроизводственным признакам.

Результатом созданного отдела должен служить ряд полученных эффектов, которые способствуют осуществлению принятых управленческих решений, а значит повышают качество управления организацией:

- отождествление работников корпорации с системой ее культурных ценностей, достигаемое в том числе посредством обучения, передачи опыта, путем прямого воздействия (поощрения);

- координация – получение по каналам управления согласованных решений в интересах каждой из структур, участвующих в процессе производственной деятельности;

- мотивация – реализуемое с помощью моральных и материальных стимулов побуждение к желаемым действиям и снижение сопротивления инновациям;

- интеграция – процесс объединения интересов и ресурсов разных структур вокруг общих ценностей и программ развития.

#### **4. Составлен портрет сотрудника транспортной организации на основании личностных качеств, соответствующих уровню корпоративной культуры ОАО «РЖД».**

Каждый работник корпорации выступает в той или иной степени постоянным ретранслятором информации о ней во внешнюю среду - своим поведением в переговорах с деловыми партнерами, клиентами, качеством и характером непосредственной работы организации. Поэтому очень важно учитывать, чтобы коллектив состоял из людей, которые способны адаптироваться к культурным ценностям и нормам организации.

Помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков требуется наличие определенных личностных качеств, это вполне оправдано, учитывая, что необходимые навыки и знания сотрудник может получить либо пополнить недостающее в процессе работы, но построить свою систему ценностей, восприятия может лишь человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального или мнимого давления, оказываемого ею на работников.

В связи с вышеизложенным, автор считает, что необходимо разработать описание основных качеств, которыми должны обладать сотрудники ОАО «РЖД». Автором выделены такие качества в таблице 1.

Таблица 1.

<b>Основные качества кандидата на вакансии в ОАО «РЖД»</b>	
1.	Ценит четкую иерархию и структурированность в организации, где ясно, кто за что отвечает, каковы его должностные обязанности
2.	Предпочитает стабильность
3.	Понимает «дистанцию власти», уважает иерархическую соподчиненность
4.	Инициативу проявляет осторожно, чтобы не нарушить графики и надежность процессов
5.	Предпочитает неторопливый труд, концентрированность на выполняемых процессах, иногда способен проявлять уместную творческую активность без рискованных начинаний
6.	Сильны статусные мотивы развития карьеры
7.	Предпочитает контроль, поддерживаемый правилами, специализированными задачами и централизованными решениями
8.	Поощрения и наказания подчинены регламентам, умение их соблюдать – залог успешности работы
9.	Деловое и внимательное отношение к партнерам, клиентам и коллегам

**5. Предложен механизм совершенствования корпоративной культуры в организациях железнодорожного транспорта с помощью внедрения Кодекса корпоративной культуры.**

Основным стандартом корпоративной культуры ОАО «РЖД» является Кодекс корпоративной этики, который основан на влиянии на деятельность персонала через его ценности и мотивы. Данный документ не является системным и не учитывает специфику развития корпоративной культуры в организациях железнодорожного транспорта, а также сложности совершенствования корпоративной культуры с учетом закономерностей развития компаний на различных этапах жизненного цикла.

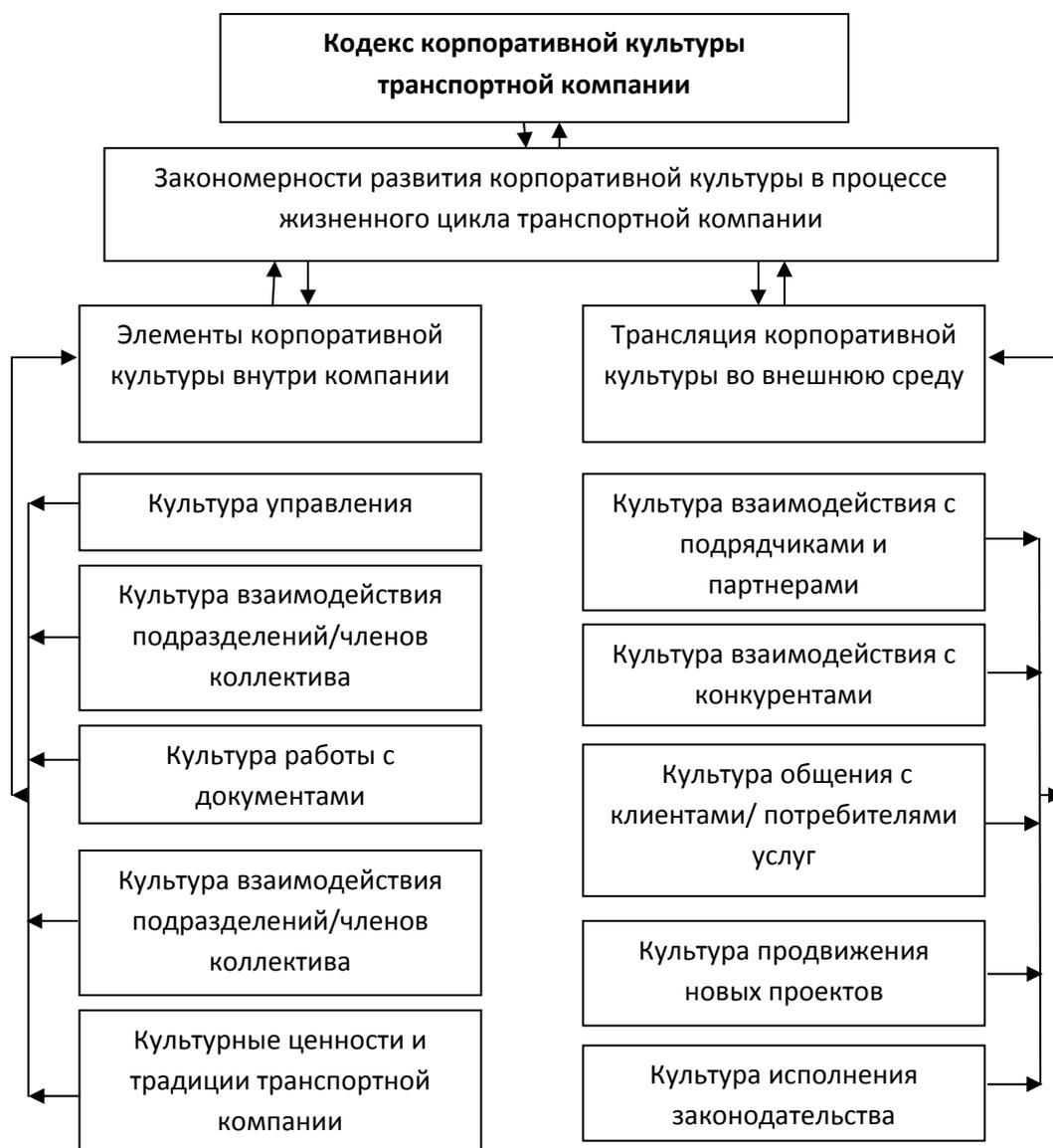


Рис. 4. Структура Кодекса корпоративной культуры транспортной компании

Таким образом, существует необходимость формирования единого документа - Кодекса корпоративной культуры (рисунок 4), который не только отражает систему ценностей компании, фиксирует корпоративную идентичность, помогает транслировать эту систему ценностей вовне, но и отражает специфику сферы деятельности компании, встраивая элементы корпоративной культуры в систему управления компанией и учитывая закономерности существования организации железнодорожного транспорта на всех этапах ее развития.

Поскольку корпоративная культура ОАО «РЖД» формируется под влиянием не только внутренних интересов организации, но и под влиянием внешних государственных интересов и политических задач, выделены факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры компании (рисунок 5).

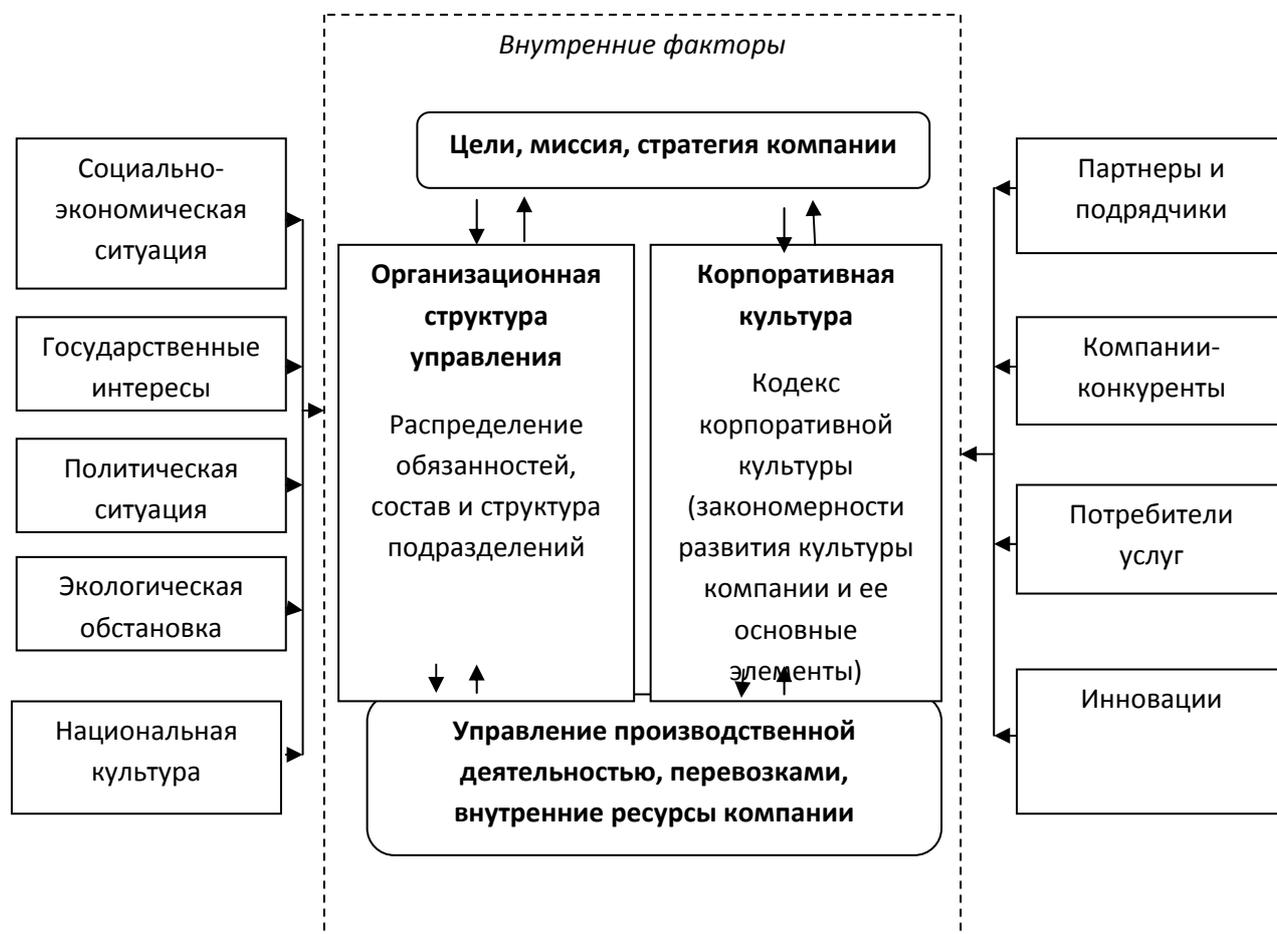


Рис. 5. Факторы формирования корпоративной культуры ОАО «РЖД».

**6. Выявлена степень влияния корпоративной культуры на качество управления транспортной компании через результаты ее деятельности на основе анализа существующих подходов к оценке качества управления.**

Качество управления транспортных компаний - это совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования, развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия в отрасли, выбора средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды.

Понятие качества управления транспортной компанией - это не только качество менеджмента, но и результативность деятельности компании на рынке, проявление того, в какой степени цели организации соответствуют состоянию внешней среды, оказываемые услуги - запросам потребителей, используемые стратегии - действиям конкурентов, работа персонала соответствует должностным инструкциям и технике безопасности и т.д.

Оценка влияния корпоративной культуры на качество управления компанией отражена в научных исследованиях ряда авторов, исходя из которых, влияние корпоративной культуры отражается в первую очередь на таких показателях деятельности компаний, как уровень качества производимой продукции, рост числа оказания услуг, сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда, сокращение количества нарушений трудовой дисциплины, коэффициент творческой активности, коэффициент внедрения инноваций, коэффициенты ответственности и квалификации. Коэффициенты вычисляются по следующим формулам:

Уровень трудовой дисциплины:

$$УТД = H/M,$$

где  $H$  – количество нарушений,  $M$  – общее число работающих;

Коэффициент внедрения новаций за период ( $K_{вн.н}$ ):

$$K_{вн.н} = Ч_{н1}/Ч_{н2} * 100\%,$$

где  $Ч_{н1}$  - число новация за период,  $Ч_{н2}$  – число внедренных новаций за предыдущий период;

Коэффициент творческой активности ( $K_{актив}$ ) показывает долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций:

$$K_{актив} = Ч_{актив}/Ч_{общ},$$

где  $Ч_{актив}$  - численность работников, являющихся активными участниками различных конкурсов, работники, занятые поиском рационализаторских решений.

Коэффициент удовлетворенности работников организацией ( $K_y$ ):

$$K_y = 1 - (Ч_{сж} - Ч),$$

Где  $Ч_{сж}$  – количество работников, уволившихся из организации за определенный период времени по собственному желанию;

$Ч$  – среднесписочное количество работников организации за этот же период.

С помощью этого показателя можно определить насколько условия найма отвечают требованиям, предъявляемым работниками к оценке их собственного труда.

Коэффициент профессиональной компетенции ( $K_{комп}$ ) показывает, какая доля работников организации соответствует занимаемой должности:

$$K_{комп} = Ч_{комп} / Ч_{общ},$$

Где  $Ч_{комп}$  – численность работников, занятия которых соответствуют занимаемой должности;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала предприятия.

Коэффициент ответственности ( $K_{ответ}$ ) показывает, какая доля работников организации может работать на условиях самоконтроля:

$$K_{ответ} = Ч_{ответ} / Ч_{общ},$$

Где  $Ч_{ответ}$  – численность работников, работающих на условиях самоконтроля;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала предприятия.

Кроме того, в рассмотренных научных исследованиях выявлено, что совершенствование корпоративной культуры повышает качество управления на 3% за счет влияния на результаты деятельности предприятия (таблица 2).

При оценке качества управления транспортной компанией следует учитывать совокупность показателей, имеющих привязку к специфике управления транспортной компанией и иметь упрощенную систему показателей при сохранении их экономического смысла. Поскольку конечной целью создания Кодекса корпоративной культуры является повышение качества управления транспортной компанией, которое отражается на процессах, происходящих как внутри компании, так и во внешней среде, по нашему мнению целесообразно разделить показатели

оценки качества на две группы: внутренние и внешние для упрощения оценки результата внедрения предложенных элементов корпоративной культуры.

Таблица 2.

№ п/п	Результат деятельности предприятия, зависящий от уровня корпоративной культуры
1	Сокращение издержек на подбор персонала (за счет сокращения текучести кадров)
2	Увеличение объемов продаж/объемов перевозок (за счет роста производительности труда)
3	Увеличение прибыли (за счет улучшения качества услуг и привлечения новых клиентов)
4	Снижение затрат из-за оптимизации бизнес-процессов (за счет улучшения восприятия персоналом внедрения инноваций и повышения лояльности сотрудников к решениям руководства)
6	Снижение затрат на восстановление или ремонт материально-технических ресурсов (за счет соблюдения персоналом регламента работ и техники безопасности)
7	Повышение стоимости бренда (за счет улучшения имиджа)

Наиболее удачным, по мнению автора, является способ расчета, предложенный Патвакановым С.С., в котором выявлено, что уровень качества работы системы управления предприятия (К) зависит от множества факторов и форм связей в системе и вне ее и может быть представлен линейной функцией:

$$K = f(x, y, t)$$

Где:

$x$  – группа показателей, зависящих от внешних факторов;

$y$  – группа показателей, зависящих от факторов внутренней среды;

$t$  – фактор времени.

Учет внешних и внутренних факторов наиболее полно обеспечит анализ и оценку качества управления транспортной компанией.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и предложения.

1. Терминологическое исследование по корпоративной культуре показывает, что авторы трактуют это понятие по-разному, раскрывают те или иные черты и категории. Несмотря на всю их полноту, они не указывают на целостность процесса совершенствования корпоративной культуры, а также на ее место в системе управления транспортными компаниями. В связи с этим структурирована

теоретическая база в области разработок по корпоративной культуре в зависимости от критериев ее типологии, а также проведена классификация типов организаций в зависимости от корпоративной культуры, что позволило систематизировать имеющиеся научные разработки для дальнейшего анализа.

2. Автором проведен анализ национальной специфики формирования корпоративной культуры на транспортных предприятиях в зарубежных странах и в российских условиях, на основании чего сделаны заключения о необходимости изучения элементов корпоративной культуры будущих партнеров.

3. Выявленные особенности российских транспортных предприятий отражают сложность внедрения всех элементов корпоративной культуры, что обусловлено сложностями коммуникаций сотрудников в коллективе, сложностями, связанными с высоким уровнем ответственности работников, а также с интенсивным и напряженным трудом и необходимостью соблюдать комплекс мер безопасности в процессе осуществления трудовой деятельности. Это накладывает отпечаток на особенности формирования корпоративной культуры, поскольку она должна учитывать субкультуры подразделений, уровень культуры отдельных исполнителей, носить комплексный характер, и представлять собой систему норм и правил поведения сотрудников как в коллективе, так и за его пределами, представляя свою компанию клиентам. Поэтому все эти моменты должны быть учтены в едином документе, в качестве которого автором предлагается Кодекс корпоративной культуры.

4. Автором выявлено, что процесс формирования корпоративной культуры взаимосвязан с этапами жизненного цикла компании, который включает в себя следующие этапы: возникновение компании, становление, развитие, высшая точка, спад, ликвидация. На каждом этапе корпоративная культура компании выполняет различные функции, в ее структуре появляются новые элементы. Предложена типология корпоративной культуры, отражающая основные функции и составляющие корпоративной культуры на этапах жизненного цикла предприятий. По мнению автора, типология корпоративной культуры на этапах жизненных циклов может быть обозначена следующим образом:

- зарождающаяся корпоративная культура;
- развивающаяся корпоративная культура;

- сформированная корпоративная культура;
- инертная корпоративная культура;
- поддерживающая корпоративная культура.

5. Автором разработана методика формирования корпоративной культуры в процессе жизненного цикла компании, сформирована схема, отражающая основные этапы корпоративной культуры транспортной компании. Данная методика предлагается для изложения в Кодексе корпоративной культуры транспортных компаний.

6. Предложено в аппарате управления ОАО «РЖД» выделить Отдел управления корпоративной культурой, который мог бы эффективно взаимодействовать с другими звеньями. Кроме того, по мнению автора, для наиболее эффективного взаимодействия Отдел управления корпоративной культурой целесообразно подразделить на работников, которые осуществляют взаимодействие с различными группами сотрудников для возможности влияния на субкультуры функционально-профессиональных групп (руководители, специалисты, квалифицированные и неквалифицированные работники).

7. Для формирования корпоративной культуры очень важно, чтобы коллектив состоял из людей, которые способны адаптироваться к культурным ценностям и нормам организации. То есть уже на этапе приема сотрудников на работу можно определить, к какой субкультуре он будет относиться в системе корпоративной культуры организации. Поэтому автором выделены основные качества кандидатов на вакансии в ОАО «РЖД», позволяющие влиться в существующую корпоративную культуру Холдинга, поддерживая качество управления компании на должном уровне.

8. Выявлена степень влияния корпоративной культуры на качество управления транспортной компании через результаты ее деятельности. Систематизированы и выделены основные подходы к оценке качества управления на транспортных предприятиях.

#### **IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

##### **Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:**

1. Ходусева А.В. Предпосылки и проблемы формирования корпоративной культуры на транспортном предприятии.// Вестник университета (Государственный университет управления), №15, - М., ГУУ, 2011 – 0,45 п.л.

2. Ходусева А.В. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности российских транспортных предприятий в условиях глобализации мировой экономики.// Бюллетень транспортной информации, №6, - М., 2012 – 0,5 п.л.

3. Ходусева А.В. Повышение качества управления на транспортных предприятиях на основе создания Кодекса корпоративной культуры.// Бюллетень транспортной информации, №9, - М., 2012 – 0,45 п.л.

##### **Статьи, опубликованные в других научных изданиях:**

4. Ходусева А.В. Вопросы инновационного развития транспортного комплекса.// Актуальные проблемы управления – модернизация и инновации в экономике: Материалы 15-й Международной научно-практической конференции. - М., 2010 – 0,15 п.л.

5. Ходусева А.В. Специфика управления корпоративной культурой на транспортном предприятии.// Реформы в России и проблемы управления – 2011: Материалы 26-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. – М., 2011 – 0,15 п.л.

6. Ходусева А.В. Национальная специфика российской корпоративной культуры на транспортных предприятиях.// Актуальные проблемы управления – 2011: Материалы 16-й Всероссийской научно-практической конференции. - М., 2011 – 0, 35 п.л.

7. Ходусева А.В. Роль корпоративной культуры в управлении транспортной организацией.// Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'11. Материалы пятой международной конференции. Том II. – М., 2011 – 0,3 п.л.

8. Ходусева А.В. Методологические вопросы формирования корпоративной культуры в управлении российскими транспортными предприятиями.// Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'11. Труды пятой международной конференции. Том II. – М., 2011- 1,0 п.л.