

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2012

УДК 65.01:008+656

Компанієць В.В., Полякова О.М. Підприємництво і бізнес-культура Конспект лекцій: В 3-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч. 3. – 75 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та підприємницької діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У третій частині розглянуто основні типи організаційної культури, наведено характеристику організаційної культури, яка склалась на залізничному транспорті України.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 1, табл. 3, бібліогр.: 73 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством» 25 листопада 2011 р., протокол № 4.

Рецензент

проф. М.Д. Жердев

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

Частина 3

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 21.12.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,75. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

з дисципліни

«ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»

Частина 3

Харків 2012

УДК 65.01:008+656

Компанієць В.В., Полякова О.М. Підприємництво і бізнес-культура Конспект лекцій: В 4 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч. 3 – 66 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та підприємницької діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У третій частині розглянуто основні типи організаційної культури, наведено характеристику організаційної культури, яка склалась на залізничному транспорті України.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Лл. 1, табл. 3, бібліогр.: 73 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” від 25 листопада 2011 р., протокол № 4.

Рецензент
доц. М.Д. Жердєв

Зміст

Лекція 7. Типи організаційної культури: сутність, оцінка, особливості управління	4
7.1 Підходи та методи вивчення організаційної культури	4
7.2 Класифікація типів культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна	5
7.3 Класифікація типів культури за методикою вертикального та горизонтального аналізу	8
7.4 Сила культури	15
Лекція 8. Організаційна культура на залізничному транспорті	17
8.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті	17
8.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті	20
8.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту	23
8.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури залізничного транспорту	23
8.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна	24
8.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури на залізничному транспорті	30
8.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта	36
8.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту	39
Список літератури	42
Додаток В – Управління у різних типах культур	49
Додаток Г – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту	62

Лекція 7

Типи організаційної культури: сутність, оцінка, особливості управління

7.1 Підходи та методи вивчення організаційної культури.

7.2 Класифікація типів культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна.

7.3 Класифікація типів культури за методикою вертикального та горизонтального аналізу.

7.4 Сила культури.

7.1 Підходи та методи вивчення організаційної культури

Виділяють три основних підходи до вивчення організаційної культури: символічний, когнітивний та систематичний (цілісний) [46, с.36].

У символічному підході робиться акцент на вивченні символів організації.

У когнітивному – на вивченні колективної свідомості, когнітивних схем, загальної системи знань, вірувань, правил, які визначають відповідні форми поведінки.

Але більш широким підходом, який вміщує у собі і перші два, є систематичний (цілісний). Він полягає у вивченні усіх основних характеристик соціокультурного середовища, об'єктивних рис організації, параметрів психологічного середовища в організації.

Серед методів вивчення організаційної культури виділяють: холістичну, метафоричну, кількісну стратегії [52, с.15].

Холістична стратегія передбачує глибоке проникнення дослідника в культуру: або як глибоко причетного спостерігача, або як члена колективу (консультанта).

Метафорична передбачує вивчення зразків документів, їх мови, звітності, легенд, міфів, стереотипів та мови спілкування, тобто усього документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників, їх героїв та «антигероїв».

Кількісна стратегія полягає у використанні опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших методів, які дають кількісну оцінку конкретним проявам культури.

Одним із ключових завдань використання кількісного підходу дослідження організаційної культури є вирішення питання того, які параметри організаційної культури повинні бути виявлені та оцінені у ході опитування. Основною одиницею виміру при діагностиці культури є її тип.

7.2 Класифікація типів культури за методикою К. Камерона і Р. Куїнна

Зарубіжні автори пропонують досить багато підходів до *класифікації типів культури*. Ми скористались тими, які, на нашу думку, є найбільш комплексними та глибоко відображають сутність явища. Це методика К. Камерона і Р. Куїнна, підхід, який пропонує О.К. Слінкова (цей підхід та методику ми удосконалили) [50], методика Р.Ф. Дафта.

Суть методики К. Камерона і Р. Куїнна полягає в тому, що на основі різних критеріїв виділяють основні типи організаційних культур і співвідносять культуру свого підприємства і «чисті» культури. Ці автори розробили рамкову конструкцію конкуруючих цінностей, при цьому для виділення типів використовували наступні два вимірювання. Перший вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом. Континуум цього вимірювання тягнеться від організаційної згуртованості і узгодженості на одному краю до організаційної роз'єднаності і незалежності на другому. Обидва вимірювання утворюють чотири квадрати, кожний з яких є чітко помітним набором індикаторів організаційної ефективності. Таким чином формуються чотири типи культур: кланова, адхократична, ієрархічна (бюрократична), ринкова (рисунок 7.1).

Кланова культура – це культура, яка фокусує увагу на внутрішній підтримці гнучкості, турботі про підлеглих. Це місце праці, де у співробітників багато спільного, організація

сприймається як родина, а її лідери сприймаються як вихователі і навіть батьки. Організацію зв'язують у єдине ціле відданість та традиції. Вона характеризується високою відповідальністю. Акцент робиться на розвитку особистості, приділяється значна увага ступеню єдності колективу та моральному клімату. Успіх визначається за критеріями доброзичливого ставлення до клієнтів та турботи про персонал. Організація підтримує та заохочує бригадну працю та згоду.



Рисунок 7.1 – Рамкова конструкція конкуруючих цінностей різних оргкультур (за К. Камероном і Р. Куїнном)

Адхократична культура – це культура, яка фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до працівників. Вона сприймається як динамічне, творче місце праці. Працівники готові жертвувати собою, йти на ризик. Лідери вважаються новаторами та людьми, які готові ризикувати. Організацію зв'язують у єдине ціле прагнення до інновацій, творчості. У довгостроковій перспективі акцент робиться на зростанні та отриманні нових ресурсів. Критеріями успіху вважаються унікальність продукції, робіт, послуг. Важливим є лідерство на ринку. Організація заохочує особистісну ініціативу та свободу.

Ієрархічна (бюрократична) культура – це культура, яка фокусує увагу на внутрішніх адміністративних засадах, що забезпечують стабільність та контроль. Вона сприймається як

формалізоване та структуроване місце праці. Її лідери сприймаються як інструктори та координатори. Організацію зв'язують у єдине ціле формальні правила та офіційна політика. Довгострокові акценти робляться на стабільності, рентабельності, контролі, поступовості розвитку. Критеріями успіху вважаються виконання плану, надійність операцій, рентабельність та зниження витрат. Для персоналу організація гарантує стабільність, зайнятість, передбаченість.

Ринкова культура – це культура, яка фокусує увагу на зовнішньому впливі у сполученні із вимогами стабільності та контролю. Організація орієнтована на результат, її головною турботою є виконання висунутих завдань. Для працівників характерна цілеспрямованість та змагальність. Лідери – жорсткі керівники та конкуренти, вони вимогливі та непохитні. Організацію зв'язує у єдине ціле прагнення до перемоги. Репутація та успіх – турбота всіх. Перспективна стратегія спрямована на конкурентні дії, вирішення висунутих завдань та цілей. Критерії успіху визначаються характеристиками проникнення на ринок та збільшення частки ринку. Важливим є конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку. Стиль організації – жорстка орієнтація на конкурентоспроможність [52, с. 206-207].

Для зручності виразимо сутність культур за допомогою коротких висловів. Кланова – розвиток людини, колективу – це розвиток організації. Адхократія – підприємництво та творчість. Ринок – прибуток та конкуренція. Ієрархія (бюрократія) – правила, стабільність, план.

Необхідно зазначити, що різні культури відрізняються одна від одної суттєво, це ми можемо побачити хоча б з того, як усвідомлюють та пояснюють одні й ті ж цінності в організаціях з різними типами культури (див. таблицю Б.1). Тому і управління в організаціях, яким притаманний певний домінуючий тип культури, буде мати свої особливості і те (наприклад, певний метод мотивації, спосіб дії керівника), що приймається та вважається ефективним в одній організації, буде неефективним для іншої, яка має власні культурні особливості.

Так, ідеальний тип лідера та працівника, який підходить для кланової культури, буде суттєво відрізнятися від того, який

підходить для ієрархічної або ринкової чи адхократичної. Також суттєво будуть відрізнятися проголошені цінності і методи мотивації (див. таблиці В.1 – В.5; рисунок В.1).

7.3 Класифікація типів культури за методикою вертикального та горизонтального аналізу

Як вже зазначалося вище, у вітчизняній та зарубіжній літературі дослідниками пропонуються різноманітні класифікації типів організаційної культури, що набули широкої відомості і які надали корисний матеріал для аналізу її змісту. Разом з тим їм, як і багатьом іншим класифікаціям, притаманний дуже поширений недолік – відсутність чітко окреслених критеріїв, що покладені в основу виділених типів організаційної культури. Якщо зробити спробу систематизувати різноманітні підходи до вирішення даного питання, у результаті можемо отримати наступну класифікацію типів організаційної культури (таблиця 7.1).

Перші сім кваліфікаційних ознак організаційної культури, подані в таблиці 7.1, можуть бути використані для горизонтального аналізу культури. Відмінність горизонтального виміру полягає у тому, що виділені при цьому типи організаційної культури не можуть бути однозначно описані з позиції позитивного чи негативного оцінювання, тому що переваги чи недоліки цих типів культури виявляються в залежності від ситуації [50].

Останні три ознаки дають вертикальне вимірювання організаційної культури, що дозволяє наводити однозначні оцінки з точки зору її впливу на організаційну ефективність.

Тип культури, який визначається за ознакою орієнтації стратегічного управління, ми умовно назвали ринковим та традиційним. Ринкова культура управління має орієнтацію на зовнішнє середовище та гнучкість в управлінні, традиційна – на внутрішнє середовище та консерватизм в управлінні. В змішаній культурі сполучуються різні елементи, тобто йде комплексне реагування на внутрішні та зовнішні елементи, спостерігається консерватизм та гнучкість у рішеннях.

Друга класифікаційна ознака – рівень регламентації і формалізації відносин. Відповідно до неї виділяються три моделі

поведінки: інструкції, правила існують, керівництво контролює їх виконання, це – бюрократична культура; відсутні формальні правила, всі діють залежно від ситуації – це культура неформальних відносин; інструкції існують, але ігноруються персоналом і часто не контролюються керівництвом, це - організаційна деформація, яка свідчить про неефективне управління, зниження довіри до формальних правил, інструкцій, оскільки вони можуть бути не досить розумними та необхідними, свідчить про зниження професіоналізму фахівців та зарегульованість.

Таблиця 7.1 – Класифікація типів організаційної культури

Класифікаційна ознака	Назва типу організаційної культури
1	2
<i>Горизонтальний зріз</i>	
1 Орієнтація стратегічного управління 1.1 На внутрішнє і зовнішнє середовище	1 Ринкова (конкурентна) культура
	2 Традиційна культура
	3 Змішана культура
1.2 Гнучкість - консерватизм	1 Ринкова (інноваційна) культура
	2 Традиційна культура
	3 Змішана культура
2 Рівень регламентації і формалізації 2.1 Ставлення до формальних правил	1 Бюрократична культура
	2 Культура неформальних відносин
	3 Змішана культура (культурні деформації)
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура
	2 Культура неформальних відносин
	3 Змішана культура
3 Джерела влади	1 Культура власності
	2 Культура ролі
	3 Культура особистості
	4 Культура знань
4 Ставлення персоналу до завдань	1 Культура абсолютної слухняності
	2 Культура ініціативи і особистих обов'язків
5 Ступінь притягнень персоналу до прийняття рішень	1 Авторитарна культура
	2 Демократична культура
	3 Ліберальна культура

Продовження таблиці 7.1

1	2
6 Спрямованість уваги	1 Культура з орієнтацією на задачу
	2 Культура з орієнтацією на співробітників
7. Переважний вид мотивації	1. Культура, заснована переважно на власній мотивації
	2. Культура, заснована переважно на стимулюванні персоналу
	3. Культура, заснована переважно на прямій мотивації
Вертикальний зріз	
1 Ступінь прийняття ключових цінностей	1 Сильна культура
	2 Слабка культура
2 Сприймання ступеня єдності і цілісності	1 Культура співробітництва
	2 Культура конфронтації
3 Співвідношення проголошуваних цінностей дійсності	1 Культура реальних декларацій
	2 Культура фіктивних декларацій

За джерелами влади виділяють чотири типи культур: культура власності, яка зараз переважає, культура знань, культура особистості, які виражені незначно, та культура ролі, яка виражена зовсім незначно.

Культура власності – це тип організаційної культури, у якій як головне джерело влади розглядається власність на ресурси організації. В рамках такої культури переважають товарно-грошові відносини: всі ресурси організації, включаючи трудові, оцінюються з позицій товару, що має певну цінність. В основу оцінки діяльності конкретних підрозділів організації і працівників в цьому випадку покладені виключно вартісні показники. Єдино правильним орієнтиром визнається прибуток. Для культури власності притаманна перевага прав над відповідальністю.

В організаційній культурі типу «культура ролі» основним джерелом влади вважаються офіційні посадові повноваження.

Культура ролі припускає чітку відповідність між обсягами прав, що належать працівникові, і прийнятою ним на себе відповідальністю, а також відповідністю між обсягом прав та відповідальністю, з одного боку, і статусом посади в ієрархічній структурі управління – з іншого. Культура ролі не є гнучкою, оскільки діяльність кожного робітника і підрозділу організації обмежена жорсткими рамками посадових інструкцій.

Під культурою особистості розуміється тип організаційної культури, в якому основним джерелом влади виступають особисті якості людей, які в організації є лідерами. В організації з такою культурою переважають творчі засади, що сприяє розвитку персоналу. Робітники знаходяться під сильним і стійким впливом своїх лідерів, які створюють зразки для наслідування, що максимально сприяють об'єднанню людей. Та негативний бік такої культури – це деякий анархізм, що є наслідком переваги емоційної складової у взаємовідносинах між керівництвом і підлеглими.

Культура знань – це тип культури, який проявляється в організаціях, де засадами влади є компетентність і володіння інформацією. Основною цінністю в культурі знань визнається високий професіоналізм. Дана культура, як і попередня, припускає творчість, розвиток персоналу, але тут відносини будуються не на принципах «сліпої» віри, а на раціональних основах.

У залежності від спрямування уваги і зусиль керівництва виділяють два типи організаційної культури: культура з орієнтацією на завдання та культура з орієнтацією на співробітників. Культура, що орієнтована на задачу, в ідеалі, робить ставку на спеціалістів. Вона характеризується прагненням виконувати роботу на високому рівні якості. Люди, які не здатні вирішувати проблеми, не знаходять місця в організаціях з такою культурою. Найважливішими цінностями визнаються здатність до творчості, високий професіоналізм, вміння працювати на рівні вищих стандартів. В основі культури, зорієнтованої на співробітників, – визнання важливості їх потреб та інтересів. В організаціях з таким типом культури велику увагу приділяють задоволеності потреб співробітників і погодженню їх індивідуальних цілей і цілей організації. Основною цінністю тут

визнається сама людина праці і вважається, що саме в людині знаходиться потенціал усіх позитивних перетворювань в організації.

Три наступні класифікаційні ознаки пов'язані між собою через персонал. В залежності від притаманного персоналу ступеня готовності виконувати завдання керівництва, не обговорюючи їх дійсну доцільність, можливо виділити такі два типи організаційної культури: культура конформізму та культура ініціативності й особистих обов'язків. Перша виключає ініціативу і особисту відповідальність підлеглих за результати роботи. Культура конформізму часто здається керівникам дуже зручною для реалізації своїх задумів. Проте часто вона «генерує» безвідповідальних підлеглих, які мають недостатню мотивацію. Другий тип культури існує в організаціях, де керівництво припускає можливість існування точки зору, що є відмінною від особистої. Ініціатива схвалюється, що призводить до «здорового» та відповідального ставлення підлеглих до роботи.

У залежності від характеру та ступеня залучення персоналу до розроблення та прийняття управлінських рішень виділяють три типи організаційної культури: авторитарну, демократичну, ліберальну.

1 Авторитарна культура характеризується повним відстороненням персоналу від вирішення управлінських задач. Вся влада знаходиться в руках керівників, підлеглі відіграють роль виконавців. Думка підлеглих не враховується і не обговорюється. Така культура не сприяє розвитку персоналу, породжує у співробітників такі якості, як обмеженість, незацікавленість, безідейність, а іноді впертість та агресивність. Проте в деяких ситуаціях, пов'язаних з обмеженням часу для прийняття управлінських рішень, особливо в умовах кризи, авторитарна культура може відіграти свою позитивну роль.

2 Демократична культура являє собою протилежність попередньої. Саме тут керівництво поділяє владу з персоналом, співробітники беруть активну участь у вирішенні управлінських задач і прийнятті управлінських рішень. Думка співробітників з приводу можливих покращень їх праці ретельно аналізується і використовується для удосконалення праці організації. Демократична культура викликає у співробітників такі якості, як

висока самооцінка, впевненість в особистій вагомості в організації, вмінні працювати в групі. Деяким негативним моментом цієї культури є велика затрата часу на вироблення рішень, що часто компенсується скороченням часу на їх реалізацію.

3 Ліберальна культура характеризується наданням співробітникам значної свободи для прийняття і реалізації самостійних рішень. Даний тип організаційної культури має у порівнянні з попередніми не настільки однозначні тлумачення. Часто для позначення стилю керівництва, що лежить в основі цієї культури, пристосовують термін «культура потурання» - у тому сенсі, що керівник повністю відсторонюючись від справ, все доручає підлеглим. Така ситуація на практиці є малоімовірною. Тому ліберальна культура розглядається як культура, що припускає високий професіоналізм, мотивацію і відданість співробітників цілям організації. Формування такої культури в організації потребує від керівництва значних зусиль, спрямованих на розвиток персоналу, підтримку його зацікавленості в спільних справах і забезпеченні порозуміння. Основними цінностями такої культури є здібності, ініціатива, лояльність до організації. В силу очевидних складностей така організаційна культура не часто зустрічається в організаціях, а її наявність говорить про прояви того, що зараз називають вищим мистецтвом в управлінні. Спроби сформувати ліберальну культуру при недостатніх зусиллях призводять до анархічності в управлінні організацією.

У залежності від того, які методи мотивації переважають в організації, можливо виділити такі типи культури: культура, яка орієнтована на владну, авторитарну мотивацію (примушення до праці), культура, орієнтована на мотивацію (використання різних стимулів), та культура переважно прямої мотивації (творчість та самореалізація).

Владна (авторитарна) мотивація базується на загрозі зниження ступеня задоволення потреб об'єкта управління при частковому або повному невиконанні вимог суб'єкта управління. Засобами реалізації цього методу виступають вимога, розпорядження, наказ.

Застосування різних видів мотивації персоналу від матеріальних до моральних – це більш висока сходинка в управлінні персоналом.

Найвища сходинка – це пряма (духовно-моральна) мотивація. Найважливіше у цій мотивації те, що праця у ній розглядається як духовна складова – спосіб творчого зростання людини, перетворення світу. Вплив на працівника здійснюється, спираючись на його духовну складову (совість, моральність, творчий, інтелектуальний потенціал, прагнення знайти, реалізувати себе у праці, усі добрі задатки, які є в кожній людині), засобами виховання, переконання, власного прикладу. Цей тип мотивації дійсно історично був притаманний нашій культурі управління як за радянські часи, так і за революційні, тільки у ці два періоди сенс праці розглядався по-різному (спасіння душі, праця заради ближнього, Бога, Вітчизни або за радянські часи – праця на благо народу, партії, Вітчизни).

Проведення вертикального аналізу організаційної культури має за мету визначення сили, згуртованості й дієвості культури. В залежності від ступеня прийняття членами організації ключових цінностей можливо виділити два види організаційної культури:

1 Сильна і безперечна культура. Відрізняється, як правило, невеликим числом основних цінностей, які схвалюються і приймаються всіма членами організації. В рамках такої культури уявлення про те, як треба ставитися один до одного і якими методами слід користуватися, є безперечними.

2 Слабка культура. Для цього типу культури характерні такі ознаки: відсутнє виразне уявлення про цінності і загальні переконання відносно того, як можливо досягнути успіху; не існує згоди з приводу того, що є правильним і важливим, окремі частини організації не здатні прийти до згоди з принципово важливих питань.

Згуртування як характеристика організаційної культури визначається ступенем єдності співробітників і сприйняття цілості поставлених перед нею задач. В цьому значенні можливо виділити два типи культури в організаціях:

1 Культура співробітництва. Характеризується високим ступенем тяжіння працівників один до одного та організації в

цілому і сприйняттям поставлених перед нею задач як спільної для всіх праці.

2 Культура конфронтації. Відрізняється відокремленістю і протистоянням працівників, їх небажанням ідентифікувати свої інтереси з інтересами організації, відсутністю цілісного сприйняття поставлених перед організацією задач.

Дієвість як найважливіша характеристика вертикального аналізу організаційної культури означає її спроможність забезпечити організаційний розвиток. Головною умовою цього є послідовне втілення в життя проголошених керівництвом цінностей і норм поведінки. У залежності від того, наскільки проголошені цінності знаходять відображення в реальних діях і вчинках керівництва, можна говорити про наявність двох типів культур:

1 Культура реальних декларацій. В даній культурі слова не розходяться з ділом, тому вона має могутню привабливу силу для співробітників організації.

2 Культура фіктивних декларацій. Характерна для тих організацій, де «панує» так звана «подвійна мораль». Зрозуміло, що така культура не допомагає розвитку найкращих якостей у персоналу, може слугувати тільки «гальмом» для організаційного розвитку.

7.4 Сила культури

Отже, вертикальний вимір характеризується таким поняттям, як «рівень культури». Це поняття, за О.К. Слінковою [50], містить у собі такі характеристики, як сила, згуртованість, дієвість (але деякі автори, зокрема Т. Діл, А. Кеннеді, Р. Дафт усі три поняття об'єднують характеристикою – «сила культури»).

Сильними культурами вважаються такі, які мають наступні елементи [72]:

- сильні, об'єднуючі підприємницькі філософія і місія;
- лідер, який довіряє іншим і в якого вірять;
- відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва;
- особлива увага приділяється людям і продуктивності;
- особлива увага приділяється клієнтам і сервісу;

- відчуття задоволеності і приналежності, властиві всім;
- наявність підтримуваних всіма церемоній, ритуалів, звичаїв;
- загальний емоційний підйом, що стосується роботи і майбутнього;
- відчуття задоволення, пов'язане з виконавською майстерністю, вкладеними в загальну справу зусиллями і винагородою;
- поєднання гнучкої та жорсткої організації: жорстка організація навколо ключових цінностей у поєднанні з гнучкістю структур.

Ознаки слабких культур:

- «герої» організації деструктивні;
- ритуали повсякденного життя неорганізовані;
- відсутність ясних цінностей і переконань;
- короткострокова, звернена на себе (всередину) стратегія;
- проблеми міжособистісного характеру, боротьба між окремими угрупованнями, відсутність команди і почуття причетності.

Оцінка сили культури за методикою Р. Ф. Дафта передбачає бальну оцінку (за шкалою від 1 до 5 балів) таких характеристик культури:

- усвідомлення співробітниками цінностей, мети діяльності організації та важливості клієнтів;
- власний внесок у досягнення мети організації;
- спрямованість цінностей на ефективність діяльності, адаптацію до змін;
- акцент на глибинних, а не зовнішніх характеристиках культури;
- якість менеджменту (наскільки дії менеджерів відповідають прийнятним в організації цінностям);
- орієнтація менеджерів на довгострокові цілі;
- ставлення до підлеглих, їх виховання та розвиток;
- ставлення до наймання нових працівників;
- критерії кар'єрного зростання в організації;
- взаємна підтримка;
- нематеріальна мотивація.

Якщо за результатами опитування ми отримали суму балів від 52 до 65, маємо сильну організаційну культуру; якщо сума балів знаходиться у межах від 26 до 51, культуру компанії характеризують як помірно сильну; якщо сума балів складає менше 25, це означає, що культура організації слабка, вона не сприяє адаптації організації до зовнішнього середовища та не відповідає потребам її членів.

Лекція 8

Організаційна культура на залізничному транспорті

8.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті.

8.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті.

8.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту.

8.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури залізничного транспорту.

8.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна.

8.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури на залізничному транспорті.

8.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта.

8.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту.

8.1 Особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті

Залізничний транспорт – це досить складна, унікальна соціально-економічна та організаційна система. Для реалізації системного (цілісного) підходу і забезпечення об'єктивності аналізу соціокультурного простору та зокрема оцінки організа-

ційної культури, яка склалась на залізничному транспорті, на нашу думку, необхідно виконати *декілька етапів аналізу*.

По-перше, необхідно встановити загальні особливості зовнішнього середовища та соціально-культурного поля, в якому діяв та діє залізничний транспорт, тобто знати особливості економічної культури країни взагалі (національні особливості культури, за термінологією Г. Хофстеда), а також особливості її соціально-економічної моделі та поточної соціально-економічної, політичної, морально-психологічної, духовно-культурної ситуації в суспільстві.

На другому етапі необхідно встановити ті особливості, які має організаційна культура на залізничному транспорті взагалі (зокрема організаційна модель управління) у межах історичного та поточного аналізу.

Третій етап – це безпосередньо аналіз організаційної культури, яка склалась на певних підприємствах залізничного транспорту (від оцінки окремих залізниць до оцінки особливостей галузевих господарств та певних галузевих підприємств).

Четвертий етап – це ще більша деталізація, коли як об'єкт аналізу виступають субкультури, що склалися у межах культури певної організації.

Необхідно зазначити, що залізничний транспорт має досить специфічну організаційну культуру. Її специфіка – результат дії багатьох факторів, це:

- особливості історичного розвитку галузі;
- стратегічне значення галузі для держави, у тому числі її безпеки;
- територіальна протяжність;
- багатофункціональність діяльності;
- наявність багаторівневого управління;
- галузь є природним монополістом, тому конкурентні відносини не можуть бути природно притаманними для організації;
- досить сильний вплив на управління діяльністю галузі має те, що галузь знаходиться у державній власності;
- також необхідно приймати до уваги таку особливість, як, з одного боку, досить великий ступінь уразливості до дії факторів

зовнішнього середовища унаслідок залежності, у першу чергу, від діяльності промисловості, рівня життя населення та міжнародної економічної політики держави, а з іншого – досить велика неперворотність у реагуванні на негативні, особливо непередбачувані зміни зовнішнього середовища.

На організаційну культуру та специфіку праці персоналу впливає також характер праці на залізничному транспорті, притаманний багатьом професіям: необхідність цілодобової роботи, роботи у важких умовах, психологічна напруга, що пов'язано, насамперед, із вимогою безпеки, особливе ставлення до часу як провідного організаційного фактора.

Аналізуючи та узагальнюючи публікації російських та вітчизняних дослідників, зокрема В.В. Царицинського, О.Б. Черних, Ю.Г. Семенова, О.Е. Рослякова, та додаючи результати власних досліджень, сформулюємо *історичні особливості організаційної (корпоративної) культури, яка склалась на залізничному транспорті:*

- це сильна культура жорсткого типу [64];
- в культурі можна спостерігати прояви воєнізованої організації [43] (зараз вони збереглися незначно, а за радянських часів проявлялись досить сильно);
- залізниця – це особливе соціальне середовище, у якому існує організаційний феномен «колективної душі і колективного розуму», що сприяє збереженню кращих традицій [47];
- це культура з сильними традиціями не тільки у зовнішньому стилі, символіці, але в управлінні, поведінці, мисленні; ця культура сформувала такі риси, як висока відповідальність працівників залізниці перед суспільством [64], а також спадкоємність поколінь;
- за структурою, стилем, методами управління вона історично тяжіє до авторитарної, бюрократичної, технократичної (або культури завдань), культури ролі (значимість статусу);
- історично для керівників залізничного транспорту були притаманні дві основні кар'єрні орієнтації – служіння та стабільність;
- слід відмітити прихильність до соціального управління, соціальної турботи про робітників галузі, яка була притаманна

культури організації за радянські повоєнні часи до періоду 90-х, а зараз стала значно слабше;

- праця залізничників вважалась досить престижною, що у купі з перевагами соціального управління формувало у працівників почуття належності до галузі;

- велике значення для формування приналежності до галузі, високого рівня професіоналізму мала наявність профільної освіти.

Усі відмічені риси склались за досить великий період існування галузі в умовах радянської економіки, і практично всі вони, за виключенням культури управління, є позитивними, такими, що не заважають адаптації до суттєвих змін зовнішнього середовища, їх необхідно було зберігати.

Культура управління – це наріжний камінь, камінь спотикання, саме вона опинилась найменш пристосованою до змін. З 90-х років в суспільстві і в галузі почалися різкі зміни, які, на жаль, притаманні і сучасній ситуації. Цілком зрозуміло, що за такий період часу в організаційній культурі відбулися певні зміни. Щоб з'ясувати основні риси організаційної культури, характерні для теперішнього періоду, нами були проведені певні дослідження, деякі результати яких ми подамо у цій главі і продовжимо у наступних.

8.2 Фактори, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті

Найбільш значущі фактори, які сьогодні впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті, ми поділили на загальні, які відображують особливості зовнішнього середовища, та специфічні, які притаманні саме галузі.

Загальні – це насамперед: нестабільність, невизначеність соціально-економічної стратегії, політичної ситуації у країні (ситуація значно ускладнюється світовою економічною кризою та кризою української влади); спад виробництва та зниження реальних доходів населення; кризовий стан духовної культури, моралі у суспільстві (високий рівень соціально-психологічної напруженості; зміна цінностей – з єдності, колективізму на

індивідуалізм, з пріоритету духовного на пріоритет матеріального, амбівалентність свідомості; високий рівень економічної злочинності та її безкарність; високий рівень відчуття несправедливості соціально-економічної системи, яка підтримує або не протистоїть моральним злочинам, високій матеріальній диференціації суспільства і не підтримує моральної поведінки у суспільстві, особливо в економічній сфері; криза довіри до влади; глобалізація; демографічна криза (фактор, який виявить себе у повній мірі через декілька років). Ці фактори ослаблюють культуру. Протистояти їм важко, але необхідно і можливо.

До специфічних факторів ми відносимо такі: державна форма власності та існуюча система управління, яка не пристосована до гнучкого управління; якість менеджменту; нерівні умови діяльності державних та приватних підприємств, які впливають на трудову поведінку; зниження престижності праці залізничника; система оплати праці та мотивації, яка існує на транспорті; усі ці фактори послаблюють культуру; наступним є територіально-регіональний фактор (рівень соціально-економічного розвитку регіону, стан регіонального ринку праці, стан людського капіталу в регіоні) – фактор, який задає специфіку культури окремих підприємств залізниці за їх регіональним розташуванням; до факторів, які склались історично і сьогодні мають підтримуюче, позитивне значення, слід віднести силу культури, традиції, спадкоємність поколінь, наявність профільної освіти, залишки системи соціального управління.

Зупинимось на факторах негативного впливу. Слід відмітити, що не сама по собі державна форма власності задає негативного впливу на систему управління та організаційну культуру, а те, як, по-перше, держава ставиться до залізничного транспорту: з одного боку – вимагає багато, жорстко регулює тарифи, оплату праці, залізниця не має свободи і в інших багатьох питаннях, насамперед у розпорядженні фінансовими ресурсами; а з іншого – підтримує дуже слабко, і у першу чергу фінансово-інвестиційно. Від державної політики залежить і реалізація транзитного потенціалу залізниць, що також впливає на організаційну культуру у мотиваційній частині. На цьому фоні

конкуренцію залізницям становлять підприємства приватної власності різних галузей, в яких зараз є перспектива розвитку і можливість застосування певної частини профільної кваліфікації, але це не пряма конкуренція, це конкуренція за кваліфіковані та молоді кадри, кадри, які мають високий управлінський потенціал. Приватні підприємства мають дві основні переваги: самостійність та більше можливостей. Це відноситься до цінової, фінансової, кадрової, мотиваційної політики, оплати праці; відсутності жорсткої системи контролю і можливості підвищення оплати праці за рахунок оплати її «в конвертах». Крім того, приватний бізнесмен, який володіє підприємством, має сильну мотивацію заробляти якнайбільше грошей і влада робити це знаходиться у його волі (або волі декількох засновників, які мають спільні інтереси). А от з керівництвом державних підприємств, залізниць зокрема, справа виглядає інакше. Усі вказані фактори створюють умови для більш привабливих умов праці на приватних підприємствах у вигляді високої оплати праці. Звісно, негативними моментами є низькі соціальні гарантії, нестабільність, можливо, високий рівень конкуренції всередині організації, але вони не лякають тих, хто так потрібні зараз галузі: талановиту молодь, кваліфікованих управлінців та працівників, тих, хто має такі якості, як ризикованість, творчість.

Щодо якості менеджменту слід відмітити такі негативні тенденції: збереження високого рівня бюрократизму та авторитаризму; зниження мотивації служіння, відповідальності; моральної мотивації; ігнорування людського фактора, праця на цифри; зневір'я у реалізації ініціатив; відхід від вирішення актуальних питань, переключення на менш актуальні або особистісні; перекладання відповідальності на колектив або вищу інстанцію; хаотичність рішень, орієнтація на короткострокову перспективу та відсутність стратегічного мислення. Але найбільш небезпечно, на нашу думку, полягає у різкому зниженні мотивації служіння (країні, галузі та її працівникам), моральної мотивації, зниженні компетентності та відсутності стратегічного мислення. Вищі управлінці часто мотивуються власними інтересами (політичними, владними, економічними). У цьому головний корінь проблеми, адже, як ми відмічали, саме від

цінностей та поведінки керівників у першу чергу залежить організаційна культура.

8.3 Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту

8.3.1 Методологічна база аналізу організаційної культури залізничного транспорту

Для того, щоб оцінити організаційну культуру, яка склалася на залізничному транспорті, ми провели її комплексне дослідження в основному із застосуванням кількісної стратегії дослідження. Вона передбачує проведення опитування та анкетування, інтерв'ю та застосування інших методів, що дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури. Також частково була застосована і метафорична стратегія, яка передбачує вивчення документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників. Кількісна оцінка культури дозволяє визначити тип(и) культури, які притаманні організації, а також визначити рівень культури, тобто силу або слабкість культури в цілому та її окремих елементів.

Для проведення оцінки ми скористались досить відомими та перевіреними, у тому числі на прикладі дослідження російських підприємств, методиками відомих західних дослідників Р. Дафта, К. Камерона та Р. Куїнна. Також ми скористались методикою російського дослідника О.К. Слінкової, яка, на нашу думку, є більш адаптованою для проведення опитування на наших підприємствах, ніж західні, і дозволяє зробити більш широку (визначення типів) та глибоку (прояв сили культури) оцінку культури за різними класифікаційними ознаками. Методику О.К. Слінкової ми удосконалили.

З урахуванням того, що залізничний транспорт є складною системою, в його організаційній культурі будуть наявні як загальні риси, що характеризують культуру системи у цілому, так і відмінності, які виявляються у наявності різних субкультур. Наявність різних субкультур у тому числі об'єктивно пов'язана із територіально-регіональними факторами, особливістю діяльності різних підприємств та структурних і функціональних підрозділів

залізничного транспорту, різними рівнями управління (ієрархією носіїв субкультур).

Для того, щоб провести об'єктивну оцінку організаційної культури та виділити її загальні для усієї системи риси, ми провели опитування працівників залізничного транспорту, які відносяться як до різних рівнів управлінців, різних функціональних сфер управління, так і до рядових працівників, які працюють на різних залізницях та в різних структурних підрозділах.

Усі опитувані представлені кількома групами.

Перша група – начальники управлінь, начальники відділів апарату Укрзалізниці в кількості 25 осіб, які виступили у ролі експертів.

Друга група – це заступники начальників служб, дирекцій, підприємств залізничного транспорту з кадрів у кількості 25 осіб, які працюють на різних залізницях.

Третя група – це заступники начальників ТЧ з ремонту, інженери-технологи, інженери з прийому локомотивів служб та депо, фахівці відділу організації ремонту локомотивної служби (в таблицях – технічні фахівці), у кількості 36 осіб.

Четверта група – управлінці та фахівці управління залізниці N у кількості 25 осіб.

П'ята група – це управлінці та працівники окремих підприємств залізничного транспорту, у тому числі: вагонного депо, вагонної дільниці, локомотивного депо, дистанції електропостачання, дистанції сигналізації та зв'язку у загальній кількості 133 особи.

8.3.2 Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна

Оцінка організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїна може дати дуже змістовну інформацію, якщо глибоко підійти до інтерпретації її результатів. На нашу думку, для цього необхідно: визначити тип культури та прояв її сили; перевірити узгодженість типів культури за різними параметрами; визначити прояв кожного типу культури за кожним параметром оцінки та

визначити, наскільки є можливим та ефективним сполучення різних культур; оцінити розбіжність між наявною та бажаними культурами та шляхи наближення до ідеалу.

Ми детально оцінили організаційну культуру за методикою К. Камерона та Р. Куїнна за кожною з опитуваних груп, а потім звели узагальнені результати аналізу за усіма групами. Ці узагальнені результати подано у додатку Г.

Спочатку ми охарактеризуємо бачення кожної з опитуваних груп (більш докладно на прикладі управлінців-кадровиків), а потім зробимо узагальнення за усіма опитуваними.

Щодо групи опитуваних управлінців-кадровиків, то, на їх думку, найбільш вираженою є ієрархічна культура (41,3 %), менше виявляється кланова культура (31,0 %), ринковий тип проявляється незначно (17,4 %), а адхократія зовсім мало (10,3 %). Бажана культура виглядає так: лідирує ієрархія (37,5 %) та кланова культура (33,4 %); пропонується незначно зменшити прояви ринкової культури (15,3 %) та збільшити адхократію (13,7 %) (таблиця 8.1). Графічно результати кількісного аналізу ОК залізничного транспорту, за оцінкою управлінців-кадровиків, наведені в додатку Г.

Таблиця 8.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Параметри оцінки	Тип культури та оцінка її прояву							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	Як є	Бажан	Як є	Бажано	Як є	Бажан	Як є	Бажано
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Найважливіші характеристики	14,8	25,6	15,9	16,3	15,1	19,2	54,4	38,9
2 Загальний стиль лідерства	30,2	42,1	9,7	4,3	14,9	7,1	45,3	46,5
3 Управління працівниками	32,5	33,8	1,6	6,5	27,6	24,4	38,2	35,3

Продовження таблиці 8.1

4 Сутність, яка зв'язує у ціле	43,1	36,5	10,7	33,7	11,2	6,8	34,9	22,9
5 Стратегічні цілі	27,1	24,2	13	28,2	18,5	5,9	41,5	41,7
6 Критерії успіху	36,5	29,7	14,3	14,2	13	21,8	36,1	34,3
Загальна оцінка	31,0	33,4	10,3	13,7	17,4	15,3	41,3	37,5

Більш глибокий аналіз (його ми зробимо на прикладі кадровиків) показує, що кланова культура є узгодженою практично за усіма елементами, за виключенням характеристики спільності працівників (коли організація в ідеалі повинна сприйматись як родина). Цей елемент є найважливішим і залежить від багатьох факторів, зокрема: морально-психологічного клімату, який склався в організації (фактори внутрішнього середовища); зовнішніх факторів (морально-психологічний клімат у суспільстві, система виховання, освіти), особистісних якостей працівників. Позитивний вплив на нього реально здійснити через систему профільної освіти, а також побудови і практичного використання моделі духовно-морального менеджменту. Ієрархічна культура також є узгодженою за усіма параметрами. Опитувані пропонують зменшення її прояву за рахунок такого елемента, як «сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле». Це правильно, оскільки реально об'єднати працівників навколо формальних правил та плановості дій на довгий період неможливо. Це зовсім не відповідає нашому культурному стереотипу. Але, на нашу думку, прояв цієї культури необхідно знизити і за іншими елементами в бік кланової культури та адхократії.

Адхократична культура на залізничному транспорті виражена слабо і є неузгодженою за елементом управління персоналом (тут її прояв дуже малий). Взагалі опитувані правильно вважають за необхідне збільшити саме цю культуру і особливо це стосується елемента «сутність, що об'єднує» та стратегічних цілей, але вони не вважають, що елементи цієї

культури слід проявляти у стилі лідерства (тобто відсутня узгодженість в уявленні опитуваних, що можливо, пов'язано із наявністю стереотипного мислення). На нашу думку, даний тип культури повинен проявлятися зважено: необхідно акцентувати увагу на розвитку особистості, самореалізації людини (особливо ця мотивація необхідна для молоді та менеджерів), розвитку новаторства, впровадженні новаторських пропозицій у виробництво при забезпеченні мінімізації ризиків. У стилі лідерства ця культура повинна проявлятися у гнучкості та маневреності (творче мислення замість стереотипного, гнучкість поведінки у різних ситуаціях).

Ринкова культура на залізничному транспорті, на думку кадровиків, також виражена слабо і також є неузгодженою за елементом управління персоналом (тут її прояв дуже високий). Також опитувані пропонують збільшити ринкову культуру за елементом «критерії успіху», тоді ми отримаємо знову ж таки незбалансовану культуру. Прояв ринкової культури, на нашу думку, повинен у першу чергу знаходити відображення у системі стратегічного управління, коли керівництво вміє правильно оцінити зовнішнє середовище, прогнозуючи його найважливіші зміни, та відповідно до цього здійснити належні внутрішні зміни. Ця модель визначена особливостями залізничного транспорту.

Звернемось до аналізу параметрів, які оцінювались при визначенні типу культури.

Загальний стиль лідерства демонструє сполучення бюрократичної та кланової культур, причому, на думку опитуваних, з якою ми згодні, посилювати необхідно кланову культуру. Зараз необхідно зосередитись на внутрішньому фокусі, виявляючи в управлінні сполучення гнучкості та стабільності. В стилі лідерства повинно переважати прагнення допомагати та навчати, і це – запорука успіху, особливо в умовах кризи. Це реальна реалізація моделі духовно-морального управління.

За таким параметром оцінки, як «сутність, яка зв'язує організацію в одне ціле», пропонується перейти від сполучення кланової та ієрархічної культур до сполучення клану та адхократії. Це правильно і практично означає, що реально об'єднати людей з урахуванням наших ментальних та культурних особливостей можливо тільки на основі довіри та творчого

підходу (творча праця, ініціатива, новаторство, нестандартне, творче мислення). Довіра (один до одного, до керівників на рівні свідомості та поведінки) – це значний капітал будь-якої організації, особливо в умовах кризи.

За параметром «стратегічні цілі» найбільш вираженою є бюрократична культура, а потім кланова. Пропонується значно збільшити адхократичну культуру. Це особливо актуально в умовах кризи. Зміна зовнішньої ситуації, світова економічна криза, глобалізація, стрімкий розвиток інформаційних технологій вимагають принципово нових підходів як до техніко-технологічних, так і соціально-економічних, організаційно-управлінських питань. Вихід з кризової ситуації дуже залежить від вміння творчо оцінити її, тобто вийти за межі стереотипів, не копіювати чужі рецепти, а цього нам не вистачає.

Найбільш слабкими та неузгодженими в організаційній культурі виявились два елементи, які пов'язані між собою: «управління персоналом» та «критерії успіху». В управлінні персоналом виражені сильно всі культури, за виключенням адхократії, так є і так пропонується опитуваними. Але це неправильна політика: неможливо дати одночасно гарантію зайнятості, забезпечити стабільність та плановість поряд із жорсткістю та спрямованістю на конкуренцію. Так само і з критеріями успіху: опитувані пропонують додати ринкові елементи – лідерство, випередження конкурентів. На нашу думку, жорсткі вимоги до персоналу повинні виявлятися при прийомі на роботу на конкурентній основі та у вимогах до професіоналізму працівників, їх ставлення до праці. Але, поряд з цим, необхідно заохочувати командну роботу. Тут необхідно згадати організацію праці та управління працівниками в умовах артілі, коли, з одного боку, від працівників вимагався професіоналізм, моральність, відповідальність, якість роботи, а з іншого – в колективі існувала атмосфера взаємопідтримки, навчання, передача досвіду, існувала колективна відповідальність за виконану роботу, коли кожен працівник відповідав не тільки за власну працю, а і за кінцевий результат праці. Така система організації праці та управління персоналом створювала умови для командної роботи, демократизму, відданості (приналежності

до організації) та високої ефективності праці. Ця система заснована на соборності, а не конкуренції.

Стосовно критеріїв успіху організації, на нашу думку, це повинно бути сполученням соціально-економічних та морально-психологічних параметрів: прибутку, якості обслуговування, розвитку та підтримки людини в організації, при зосередженні на людині, бо люди – це найцінніший ресурс організації, саме вони роблять її лідером.

Наступна група опитуваних – управлінці апарату управління УЗ – оцінюють головні риси культури приблизно так, як і кадровики. Різниця виявляється у тому, що, на їх думку, ринкові елементи в культурі виражені на досить низькому рівні, а от прояв адхократичної культури є більш високим, ніж за оцінкою кадровиків. На нашу думку, ці відмінності можливо пояснити наявністю власної субкультури в адміністрації управління УЗ. Суттєва різниця в оцінці цих типів культури виявляється за такими характеристиками, як управління працівниками та стратегічні цілі. Якщо, на думку кадровиків, і, як ми побачимо далі, і на думку інших опитуваних, в управлінні працівниками досить сильно проявляється ринкова культура та майже не проявляється адхократія, то, на думку управлінців УЗ, – навпаки. І насправді, ця оцінка відображує реальну ситуацію, оскільки якщо на рівні апарату управління УЗ особистісна ініціатива управлінців та фахівців заохочується і повинна завжди заохочуватись для ефективного управління системою у цілому, то на рівні залізниць та їх структурних підрозділів ініціатива працівників, особливо тих, що працюють у кадрових підрозділах, на жаль, не дуже вітається. Крім того, кадрові працівники, а як ми побачимо далі, і всі групи опитуваних досить сильно відчують жорсткі вимоги до себе як до фахівців з боку існуючої системи, на відміну від управлінців УЗ, де оцінка зміщується у бік креативності та ініціативності. Це виявляється і в оцінці загального стилю лідерства, який має у цій субкультурі більше проявів адхократії (тобто вважається, що лідер повинен бути новатором і йти на певний ризик).

Щодо бажаних змін у культурі управлінці УЗ, так само, як і кадровики, вважають за необхідне збільшити прояв кланової

культури, але значно збільшити адхократичну культуру та, відповідно, значно зменшити ієрархічну.

Наступна група опитуваних – фахівці (переважна частина яких – 85 % працюють у структурних підрозділах). Профіль організаційної культури, за їх оцінкою, у порівнянні з попередніми групами опитуваних, зміщується з боку кланової культури у бік ринкової. Причому це спостерігається майже за усіма характеристиками. Те саме спостерігається і в оцінці, яку дали працівники структурних підрозділів. Тобто, і це збігається з дійсністю, на рівні структурних підрозділів більш розвинутими є конкурентні відносини майже в усіх сторонах управління та стосунків між людьми. Але в ідеалі усі групи опитуваних, за виключенням управлінців УЗ, вважають, що ринкові елементи культури необхідно знизити за рахунок збільшення кланової культури. І це можливо було передбачити, оскільки, як ми вже відмічали, для менталітету нашого народу, для його культури, у тому числі культури управління, завжди були притаманними не конкуренція, а співробітництво.

Що стосується оцінки організаційної культури на рівні структурних підрозділів, то, як ми вже зазначали, у порівнянні з іншими групами опитуваних, які знаходяться на більш високих сходинках у загальній вертикалі управління, дещо менш вираженою є кланова культура та ієрархічна, а більш вираженою – адхократична та ринкова.

8.3.3 Вертикальний та горизонтальний аналіз організаційної культури на залізничному транспорті

Далі звернемось до вертикального та горизонтального аналізу культури. Детальні результати цього аналізу наведені для групи управлінців-кадровиків у таблиці 8.2. Охарактеризуємо їх.

За ознакою орієнтації стратегічного управління на зовнішнє чи внутрішнє середовище, за оцінкою управлінців-кадровиків, ми маємо змішаний тип культури, що відповідає результатам попереднього аналізу. У змішаній культурі сполучуються різні елементи, тобто йде комплексне реагування на внутрішні та зовнішні елементи, спостерігається консерватизм та гнучкість у

рішеннях. Причому опитувані відмічають необхідність збільшення в управлінні залізничним транспортом гнучкості та зваженості, комплексного реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Друга класифікаційна ознака – рівень регламентації і формалізації відносин. У даному випадку, що стосується ставлення до формальних правил, маємо бюрократичну культуру з проявами організаційної деформації, тобто, коли в системі існує безліч правил та інструкцій, частина з яких не виконується. Відносини між співробітниками будуються на поєднанні формальних та неформальних норм спілкування. Як бажані зміни опитувані відмічають необхідність скасування цих деформацій так, щоб усі належні правила та інструкції виконувались. Без нормативної складової управління така складна система, як залізничний транспорт, що повинна забезпечувати безпеку споживачам її продукції, взагалі не може існувати. При цьому між співробітниками важливо зберігати правильний баланс між формальними та неформальними відносинами, зберігати, з одного боку, сувору дисципліну, а з іншого – теплі людські стосунки, взаємодопомогу поза інструкціями та правилами.

Таблиця 8.2 – Результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту (управлінці-кадровики)

Класифікаційна ознака	Назва типу організаційної культури	Частка опитуваних, які обрали відповідний тип культури	
		Як є зараз	Як бажано
1	2	3	4
Горизонтальний аналіз			
1 Орієнтація стратегічного управління 1.1 Внутрішнє-зовнішнє середовище	1 Ринкова (конкурентна) культура	8,0	4,0
	2 Традиційна культура	32,0	12,0
	3 Змішана культура	60,0	84,0
1.2 Гнучкість - консерватизм	1 Ринкова (інноваційна) культура	32,0	60,0
	2 Традиційна культура	20,0	4,0
	3 Змішана культура	48,0	36,0
2 Рівень регламентації і формалізації	1 Бюрократична культура	72,0	100,0
	2 Культура неформальних відносин	4,0	-
	3 Змішана культура (культурні	24,0	-

2.1 Ставлення до формальних правил	деформації)		
------------------------------------	-------------	--	--

Продовження таблиці 8.2

1	2	3	4
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура	24,0	24,0
	2 Культура неформальних відносин	16,0	8,0
	3 Змішана культура	60,0	68,0
3 Джерела влади	1 Культура власності	40,0	8,0
	2 Культура ролі	24,0	8,0
	3 Культура особистості	8,0	-
	4. Культура знань	28,0	84,0
4 Ставлення персоналу до завдань	1 Культура конформізму	60,0	28,0
	2 Культура ініціативи і особистих обов'язків	40,0	72,0
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	1 Авторитарна культура	46,0	12,0
	2 Демократична культура	54,0	80,0
	3 Ліберальна культура		8,0
6 Спрямованість уваги	1 Культура з орієнтацією на завдання	76,0	8,0
	2 Культура з орієнтацією на співробітників	8,0	20,0
	3 Змішана культура	16,0	72,0
7 Переважний вид мотивації	1 Культура, заснована переважно на владній мотивації (примушення)	16,0	-
	2 Культура, заснована на мотивації персоналу	36,0	60,0
	3 Культура, заснована переважно на прямій мотивації	48,0	40,0
Вертикальний аналіз			
1 Ступінь прийняття ключових цінностей	1 Культура ціннісної єдності	56,0	100,0
	2 Культура ціннісної роз'єднаності	44,0	-
2 Відчуття причетності до організації	1 Культура причетності	68,0	100,0
	2 Культура відчуженості	32,0	
3 Сприймання ступеня єдності і цілісності	1 Культура співробітництва	52,0	100,0
	2 Культура конфронтації	48,0	-
4 Відповідність проголошуваних цінностей дійсності	1 Культура реальних декларацій	52,0	100,0
	2 Культура фіктивних декларацій	48,0	-

За джерелами влади управління-кадровики вважають за необхідне значне збільшення на залізничному транспорті культури знань, оскільки зараз болючим питанням є зниження

рівня професіоналізму фахівців та управлінців, а компетентність як джерело впливу в організації - це завжди ефективно.

У залежності від спрямування уваги і зусиль керівництва зараз на залізничному транспорті переважає культура завдання у своєму гіршому вигляді, тобто без творчої складової лозунг цієї культури в нас зводиться до того, що план повинен бути виконаний, проблема вирішена будь-якою ціною. Тому, звичайно, опитувані вважають за необхідне різко змінити тип культури, орієнтувати її на людину, необхідність цього ми вже відмічали.

Три наступні класифікаційні ознаки пов'язані між собою через персонал. В залежності від притаманного персоналу ступеня готовності виконувати завдання керівництва, не обговорюючи їх дійсну доцільність, можливо виділити такі типи організаційної культури: культура конформізму та культура ініціативності та особистих обов'язків. Перша виключає ініціативу і особисту відповідальність підлеглих за результати роботи. Культура конформізму часто здається керівникам дуже зручною для реалізації своїх задумів. Проте часто вона «генерує» безвідповідальних та таких, що мають недостатню мотивацію, підлеглих. Другий тип культури існує в організаціях, де керівництво припускає можливість існування точки зору, що є відмінною від особистої. Ініціатива схвалюється, що призводить до «здорового» та відповідального ставлення підлеглих до роботи. На залізничному транспорті, на жаль, переважає конформізм, а необхідно, і це відмічають опитувані, щоб переважала ініціатива та відповідальність.

В залежності від характеру та ступеня залучення персоналу до розроблення та прийняття управлінських рішень виділяють три типи організаційної культури: авторитарну, демократичну, ліберальну. Думки опитуваних розділились на дві майже рівні частини – одні вказали на існування в системі демократичної культури, а інші – авторитарної. Різниця може бути пов'язаною з тим, що опитувані працюють на різних залізницях, а також обіймають різні за рівнем управління посади. Але переважна більшість опитуваних вважають за необхідне значне збільшення демократизму в управлінні.

У залежності від того, які методи мотивації переважають в організації, можливо виділити такі типи культури: культура, яка

орієнтована на владну, авторитарну мотивацію (примушення до праці), культура, орієнтована на мотивацію (використання різних стимулів), та культура переважно прямої мотивації (творчість та самореалізація).

Виходячи з опитування останній тип мотивації зараз переважає на транспорті. Може, оцінка і виглядає дещо завищеною, для об'єктивності необхідно поширити коло опитуваних. Але цей тип мотивації дійсно історично був притаманний нашій культурі управління як за радянські часи, так і за революційні, тільки у ці два періоди сенс праці розглядався по-різному (в дореволюційний час - спасіння душі, праця заради ближнього, Бога, Вітчизни або за радянські часи – праця на благо народу, партії, Вітчизни). Зараз саме на цій мотивації багато у чому тримається відносно якісна робота залізничного транспорту, тому що матеріальна складова та ситуація у країні, на жаль, зараз демотивує працівників. І тому не дивно, що опитувані прагнуть збільшити матеріальну складову у мотивації.

Якщо звернути увагу на результати вертикального аналізу, побачимо, що дещо більше половини опитуваних визначають культуру як безумовно сильну, а от інша частина вважає, що на залізничному транспорті відсутня ціннісна єдність, має місце конфронтація співробітників (що свідчить про індивідуалізм) та слова керівників часто не збігаються з їх реальними справами. Такий поділ думок може бути пов'язаний з тим, що опитувані працюють на різних залізницях та різних підприємствах, а також з індивідуальними особливостями опитуваних (як вони сприймають навколишній світ та події). Але те, що такі негативні явища мають місце, це, на жаль, факт.

Що стосується інших груп опитуваних – ми не будемо аналізувати кожну групу окремо, а звернемось до зведених результатів аналізу, які наведені у таблицях додатка Г.

Майже всі управлінці, за виключенням управлінців апарату управління залізниці вказують на домінування змішаної культури, тобто спрямованості стратегічного управління як на зовнішнє, так і внутрішнє середовище. Усі управлінці та працівники структурних підрозділів зазначають необхідність збільшення гнучкості, орієнтації на ринкове середовище та інноваційності в

стратегічному управлінні, особливо на цьому наполягають фахівці.

Усі опитувані зазначають домінування бюрократичної культури та існування культурних деформацій, тобто існування багатьох інструкцій та правил, частина з яких є зайвими, суперечливими. Не усі формалізовані правила виконуються та викликають довіру, в системі існує зарегульованість. Різниця у думках опитуваних виявляється у ступені оцінки цих культурних деформацій. Переважна частина опитуваних вважають, що на залізничному транспорті повинні існувати та виконуватись якісні, чіткі правила та інструкції та не повинно бути зарегульованості.

Щодо формальних та неформальних відносин між співробітниками, то більшість вважає, що відносини повинні враховувати як виконання формальних правил, так і базуватись на людських відносинах.

Переважна більшість опитуваних вказують на те, що на залізничному транспорті існує культура власності, коли джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, у т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару. У бажаній культурі більшість опитуваних зазначили необхідність формування культури знань, а деякі групи (фахівці), працівники двох структурних підрозділів бачать необхідність домінуючого розвитку культури ролі.

Майже всі опитувані зазначили існування культури конформізму і необхідність її подолання, тобто сприяння розвитку ініціативи та відповідальності працівників.

Щодо притягнення персоналу до прийняття рішень думки опитуваних розділились: частина вважає, що на залізничному транспорті існує переважно демократична культура, але все ж більшість опитуваних вказують на домінування авторитарної культури і, відповідно, на необхідність переходу до демократичної культури управління, залучення персоналу до прийняття рішень.

Майже усі опитувані зазначили, що у системі домінує культура, спрямована на завдання, та слабо розвинута орієнтація на співробітників. У гонитві за планом часто забувають про людину. Тому більшість опитуваних вказали на необхідність орієнтації не тільки на завдання, а й на особистість. Але якщо управлінці наполягають на необхідності орієнтації і на завдання, і

на людину, що досить складно і майже неможливо, якщо ми говоримо про домінанти, то працівники структурних підрозділів, у т.ч. управлінці-фахівці, вказали на необхідність домінування культури, спрямованої на особистість.

Систему мотивації, яка існує на залізничному транспорті, різні групи опитаних також оцінюють дещо по-різному. Якщо управлінці апарату управління Укрзалізниці та управлінці-кадровики зазначили, що домінує пряма мотивація, орієнтація на відповідальність, самореалізацію, відданість справі, моральні якості у сполученні з матеріальними та нематеріальними стимулами, то інші групи опитаних зазначили значний прояв владної мотивації, поряд з прямою мотивацією та незначними матеріальними стимулами.

Усі опитувані зазначили необхідність збільшення матеріального стимулювання. Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, самовіддачу, так і методи матеріального стимулювання.

Узагальнення результатів вертикального аналізу дає можливість оцінити рівень культури. Вони показують, на жаль, досить великі проблеми, які існують у системі. Так, хоча більшість опитуваних вказують на ціннісну єдність, досить велика частина (від 32 до 44 % опитаних) вважають, що ціннісна єдність відсутня. Якщо більша частина кадровиків вважають, що культура сприяє формуванню приналежності персоналу до організації, то більшість фахівців, працівників структурних підрозділів вважають, що не сприяє, а думки управлінців Укрзалізниці розділились майже порівну. Те саме можна сказати і відносно сприяння культури співробітництву або конфронтації. Якщо управлінці вважають, що культура сприяє співробітництву, то думки кадровиків та фахівців розділились майже порівну. Майже половина кадровиків, більшість фахівців та третина управлінців Укрзалізниці вказали на існування в системі культури фіктивних декларацій. Тобто в управлінні, організаційному середовищі залізничного транспорту існують досить серйозні проблеми, які гальмують розвиток галузі і які необхідно долати за допомогою змін у системі.

8.3.4 Оцінка сили культури за методикою Р. Дафта

Так само, як і в інших параграфах, детальну оцінку сили культури за методикою Р.Дафта ми проведемо на прикладі управлінців-кадровиків, а далі звернемось до результатів оцінки інших груп опитуваних.

Результат оцінки сили культури за методикою Р. Дафта показав, що опитувані розділились на дві практично рівні групи: 52,0 % опитуваних оцінили культуру як помірно сильну, середній бал сили культури склав у цій підгрупі 41,4 бала, тобто ближче до верхньої межі оцінки, розбіжність між мінімальною та максимальною оцінкою складає 30; а 48,0 % опитуваних оцінили культуру як сильну, середній бал сили культури склав у цій підгрупі 57,6 бала, розбіжність між мінімальною та максимальною оцінкою складає 12,0 %. У цілому середня оцінка сили культури дорівнює 49,2 бала, тобто відноситься до помірно сильної, але ближче до сильної. За результатами опитування з'ясувалось, що думка опитуваних не залежить від статі, віку та стажу. Виділяється тільки належність до певної залізниці. Різниця в оцінках сили організаційної культури може бути пов'язана як і з особистим баченням, тобто суб'єктивними факторами, так і з тим, що всі опитувані працюють на різних підприємствах залізничного транспорту, у різних регіонах. Серед 13 характеристик, за якими необхідно було оцінити силу культури, найнижчу оцінку отримали такі: усвідомлення і сприйняття цінностей компанії усіма співробітниками (середня оцінка 3,4 бала); відповідність дій менеджерів цінностям компанії (середня оцінка 3,5 бала); переважна орієнтація на короткострокові, а не довгострокові цілі (середня оцінка 3,5 бала), тобто маємо слабе стратегічне бачення, що пов'язано і з нестабільністю, невизначеністю ситуації зовнішнього середовища, а також деяку ціннісну роз'єднаність, конфлікт між особистісними цілями менеджерів та цілями діяльності компанії як єдиного цілого. Це підтверджує ті недоліки менеджменту, на які ми вже вказували.

Щодо зведених результатів вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури та оцінки сили культури за методикою Р.Дафта. Всі групи опитуваних вказали, що на залізничному транспорті існує помірно сильна культура. Середній бал оцінки сили культури, за оцінкою управлінців УЗ, складає – 43,2, за оцінкою фахівців – 39,4. Як ми бачимо, оцінка

сили культури за допомогою вертикального та горизонтального аналізу дещо відрізняється від результатів за Р. Дафтом, можливо, це пов'язане з тим, що вона не передбачала п'ятибальної оцінки, а тільки дві відповіді, які відповідають оцінкам 1 та 5.

Таким чином, результати кількісної оцінки організаційної культури на основі опитування різних груп (за рівнем управління, фахом, структурними підрозділами та залізницями) управлінців залізничного транспорту дозволили встановити, що зараз на залізничному транспорті переважає культура ієрархічного типу, менше проявляється кланова культура, ще менше ринкова та незначно адхократичні культури.

Значним недоліком існуючої культури є слабкий прояв творчої складової в усіх елементах управління, зниження спільності працівників, атмосфери довіри та навчання, передачі досвіду. Результати горизонтального аналізу додали до загальної оцінки такі риси: переважання бюрократичної культури, культури власності та культури конформізму, культури з орієнтацією на завдання та культури прямої мотивації. Негативним моментом, наявним в організаційній культурі, є слабкий прояв з боку працівників ініціативи та деяке зниження відповідальності, слабка залучення персоналу до прийняття рішень. Культура, орієнтована на завдання, гальмує розвиток галузі, особливо в умовах кризи, нестабільності, великої морально-психологічної напруги.

Організаційна культура залізничного транспорту поки що досить сильна, але вже проявляються тенденції, які можуть її сильно ослабити, це: ціннісна роз'єднаність деякої частки персоналу, наявність конфронтації, і найголовніше – недоліки у менеджменті. Ці недоліки – зниження компетентності, відповідальності, мотивації служіння та моральної мотивації, фіктивні декларації керівників, бюрократизм та конформізм, слабкі прояви творчого та стратегічного мислення, орієнтація на цифри, а не на людину.

Для зручності узагальнених висновків ми перевели відповідні значення рівня прояву певної культури у текстовий формат, замінивши цифри словами – дуже високий (56 і вище відсотків), високий (46-55 відсотків), вище середнього (36-45 відсотків), середній (26-35 відсотків), нижче середнього (16-25 відсотків), низький (6-15 відсотків), дуже низький (0-5 відсотків).

Зведені результати кількісного аналізу існуючої та бажаної організаційної культури на залізничному транспорті за усіма групами опитуваних наведені у таблицях Г.1-Г.2.

Щодо бажаного типу культури та бажаних змін, то майже за усіма типами культур та усіма характеристиками опитувані виказали досить великий ступінь узгодженості думок (таблиці Г.3-Г.4). Усі вважають за необхідне збільшити прояв кланового типу культури та знизити прояв ринкового типу, знизити прояв ієрархії та збільшити адхократії.

8.4 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту

Проведені опитування дозволили зробити висновки не тільки щодо існуючої моделі організаційної культури та її недоліків, але і сформувати спільне бачення ідеальної культури, яке мають управлінці та працівники структурних підрозділів. Необхідно зазначити, що у цілому усі опитувані виявили дуже великий ступінь узгодженості щодо бачення напрямів змін у культурному просторі на залізничному транспорті і наближення до ідеального (бажаного) типу культури. По-перше, це бажання збільшення прояву кланового та адхократичного типу культури та зменшення ієрархічного та ринкового елементів. А це означає: збільшення творчості та сприяння інноваціям, заохочення особистої ініціативи та свободи, індивідуальний підхід до працівників (збільшення адхократичних елементів); збільшення згуртованості, єдності, співробітництва, заохочення бригадної праці, лідери сприймаються як вихователі, наставники, а організація бачиться як родина, критеріями успіху вважається турбота про персонал та доброзичливе ставлення до клієнтів (збільшення кланових елементів культури). Ринкові елементи в культурі, які передусім позначилися на відносинах між співробітниками, не сприймаються, а саме не сприймається внутрішньоорганізаційна конкуренція, спрямованість на вирішення висунутих завдань будь-якою ціною. Також працівники прагнуть до порядку, визначеності, стабільності, передбачуваності, зайнятості, що характеризує культуру ієрархічного типу.

Значна частка опитуваних вважають, що в управлінні необхідно збільшити орієнтацію на зміни зовнішнього середовища, проявляючи баланс між фокусом на внутрішнє та зовнішнє середовище, відповідно збільшуючи гнучкість в управлінні, і баланс між спрямованістю на інновації та традиції (консерватизм). Усі відмічають необхідність скасування культурних деформацій, які виявляються в існуванні інструкцій та правил, що не виконуються, хоча роль інструкцій та правил у регулюванні відносин усередині організації вважається досить високою. Більшість опитуваних вважають, що джерелом влади повинні бути знання, тобто керівник повинен бути професіоналом. Також, на думку переважної частки опитуваних, керівник повинен сприймати людину як головну цінність організації, повинен активно залучувати персонал до прийняття рішень, заохочувати ініціативу та відповідальність, а також професіоналізм. Щодо бажаної мотивації – більшість опитуваних зазначили, що авторитарні методи не повинні застосовуватись зовсім, замість цього необхідно застосовувати різні стимули до праці, як матеріальні, так і моральні, а також сприяти розвитку духовно-моральної мотивації, коли людина прагне реалізувати у праці свій духовний, творчий, соціальний потенціал. Звичайно, що серед опитуваних є і такі управлінці, які не бачать необхідності у змінах в організаційній культурі і у тому числі у стилі і методах управління. Але все ж таки більшість за позитивні зміни. Причому бачення змін дійсно відповідає рисам ідеальної організаційної культури та моделі управління. І це означає готовність більшої частини управлінців до змін.

На нашу думку, зусилля менеджменту повинні бути спрямовані на таких напрямках у зміні організаційної культури та моделі управління: стиль лідерства – допомагати та навчати, бути націленим на гармонійний розвиток особистості кожного працівника – це духовно-моральний стиль лідерства, патерналізм; тип ідеального лідера – лідер-служитель, наставник, архітектор; сутність, що зв'язує організацію в одне ціле – довіра, взаємодопомога та новаторство, творчий підхід до праці; критерії успіху – сполучення морально-психологічних та соціально-економічних критеріїв при зосередженні на розвитку людини. Організація участі працівників в управлінні повинна

здійснюватись на принципах соціального партнерства та солідарності.

В управлінні персоналом: жорсткість при прийомі, високі вимоги до відповідальності, морально-психологічних якостей та професіоналізму і, разом з тим, створення в колективах атмосфери взаємодопомоги, навчання, ініціативи, передачі досвіду, командної роботи. В мотивації – застосування усіх форм стимулювання і посилення внутрішньої мотивації –духовно-моральної, такої, яка б давала можливість розкрити духовний, соціальний, творчий потенціал працівників. Саме сполучення духовно-моральної мотивації та стимулювання відповідає і принципам підвищення якості трудового життя персоналу.

Кваліфікований менеджер повинен усвідомлювати, що завдання виконують люди. Західний менеджмент вже 20-30 років тому перейшов до нової моделі менеджменту, орієнтованої на людину. Ця модель управління найбільш повно реалізовувалась в умовах духовно-моральної моделі економіки, яка існувала в Російській імперії, в склад якої входила Україна у дореволюційні часи, у тому числі на залізничному транспорті. Поступове повернення до цієї моделі і культури управління, орієнтованої на людину, – це нереалізований резерв залізничного транспорту. Але для цього, у першу чергу, необхідно змінити психологічну модель менеджменту, замінивши її на психологічну модель духовно-морального управління. І це необхідно здійснити на усіх ланках управління – держава-залізниця-підприємство.

Керівники вищого рівня повинні звернути пильну увагу на розвиток духовно-моральної та соціально-психологічної складової в організаційній культурі, адже саме вона є рушійною силою стабільності та розвитку організації за будь яких умов, і особливо за умов кризи. Вона є фундаментом, на основі якого відбувається розвиток всієї організації як складної соціотехнічної системи. Створення сприятливого морально психологічного клімату на підприємстві та сильної організаційної культури, управління, спрямованого на особистість та соціальну відповідальність, на будівництво духовно-моральної моделі менеджменту, – це один із найсильніших важелів впливу на формування конкурентоспроможного гравця на транспортному ринку.

Список літератури

1 Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua

2 Библия. Книги Священного Писания Ветхого и Нового Завета канонические в русском переводе с параллельными местами [Текст] / Издание Миссионерского Общества «Новая жизнь – Советский Союз» «Кэмпус Крусейд Фор Крайст». – СССР, 1991. Перепечатано с Синодального издания, 1220 с.

3 Банних О.В. Русский православный подход к проблеме управления [Текст] / О.В. Банних // (Русский экономический вестник: Научно-публицистический журнал. Специальный выпуск. Материалы Всероссийских научно-богословских чтений). Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003. – 423 с. – С. 333-343.

4 Булгаков С.Н. Основные проблемы теории прогресса [Електронний ресурс]. // Режим доступа: <http://www.magister.msk.ru/library/philos/bulgak21.htm>.

5 Булгаков С.Н. Об экономическом идеале [Текст] / С.Н. Булгаков // Розмисли. Творча спадщина у контексті ХХІ століття; за ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання – (Славетні постаті), 2006. – С. 632 - 661.

6 Ветошкин А.П. Духовно-нравственная экономика [Текст]: монография / А. П. Ветошкин, Н. А. Каратеева, А. М. Миняйло. – Екатеринбург: Уральский институт бизнеса им. И.А.Ильина, Изд-во УрГУ, 2008. – 702 с.

7 Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия [Текст] / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Г. Пуляев. – С.Пб.: Петрополис, 1998. – 509 с.

8 Виханский О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 421 с.

9 Волков Ю.Г. Социология [Текст]: учебник / Ю.Г. Волков, В.Ц. Добренёв, В.Н. Нечипуренко, А.В. Попов; под. ред. Ю.Г. Волкова. – М.: Гардарики, 2000. – 512 с.

10 Горичева Л. Экономические проблемы и национальное самосознание [Текст] / Л. Горичева // Журнал Вопросы экономики. – 1993. – № 8. – 161 с. – С. 44-53.

11 Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учеб. пособие / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

12 Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка [Текст]: в 4 т. Т. 2. / В.И. Даль. – М.: С.Пб, 1978. – 217 с.

13 Данилевский Н. Я. Россия и Европа: Взгляд на культурные и политические отношения Славянского мира к Германно-Романскому [Текст] / Н. Я. Данилевский. – М., 2003. – С. 95 - 126.

14 Дафт Р.Ф. Методики для диагностики организационной культуры [Электронный ресурс] / Р.Ф. Дафт. – Режим доступа: [www.hr-portal.ru / articles](http://www.hr-portal.ru/articles).

15 Дикань В.Л. Економічна культура: зміст, функції, історичний аналіз [Текст] / В.Л.Дикань, В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Вип. 24. – С. 193 – 199.

16 Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу // [http://www.ukrstat.gov.ua/.](http://www.ukrstat.gov.ua/)

17 Домострой. – М.: Паломник, 2002. – 250 с.

18 Економічна енциклопедія [Текст]: у 3 т. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.

19 Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как формула успеха бизнес-организации [Текст] / Ю. Емельянов, А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1.

20 Емельянов Ю., Хачатурян А. Национальная хозяйственная культура и культура предпринимательства [Текст] / Ю. Емельянов, А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8.

21 Ефременко Т.О. Рівень економічної культури пересічного громадянина України (за даними експертного опитування) [Електронний ресурс]: Наукова періодика України. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/Usoc/2006_1/88-96.pdf

22 Ефременко Т.О. Экономическая культура как социологическое понятие [Текст] /Т.О. Ефременко // Социология: теория, методы, маркетинг. — 2005. - №3. – С. 123 – 141.

23 Ефременко Т.О. Якісна характеристика економічної культури населення сучасної України (за даними експертного опитування) [Текст] / Т.О. Ефременко // Український соціум. – 2006. – № 3–4 (14–15). – С.132–145.

24 Закон Божий для семьи и школы со многими иллюстрациями [Текст] / Сост. протоиерей Серафим Слободской. – 4 изд. – Типография преп. Иова Почаевского Holy Trinity Monastery, Jordanville, N.Y. U.S.A., 1987. – 736 с.

25 Зарубина Н. Н. Социология хозяйственной жизни: проблемный анализ в глобальной перспективе [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Зарубина. – М.: Университетская книга «Логос», 2006. – 392 с.

26 Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. – С.Пб.: Питер, 2001. – 320 с.

27 Ильин И.А. Путь к очевидности. Серия: Мыслители XX века [Текст] / И. Ильин. – М.: Республика, 1993. – 431 с.

28 Компаниец В.В. Об особенностях категории «труд» в православной социально-экономической модели [Текст] / В.В. Компаниец // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 21. – С. 46-50.

29 Компаниец В.В. Семейная политика как фактор, обеспечивающий развитие экономики и предпринимательской деятельности [Текст] / В.В. Компаниец // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2006. – Вип. 12. – С. 170 - 176.

30 Компанієць В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В.В.Компанієць: зб. наук. праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – К., 2008. – Вип. 12.- С. 100 – 116.

31 Компанієць В.В. Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – Вип. 30. –С. 154-170.

32 Корпорації: управління та культура [Текст] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Є.Н. Коренєв, І.В. Мажура; за заг. ред. А.Є. Воронкової. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 367 с.

33 Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией [Текст]: учеб.пособие для студентов вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

34 Леонова О. Феномен хозяйственной культуры [Текст] / О. Леонова // Российский экономический журнал. – 1993. – № 9. – С.88-95.

35 Лисенко О., Чепурко Г. Динаміка економічних орієнтацій населення України [Текст] / О. Лисенко, Г. Чепурко; за ред.. д.ек.н. В. Ворони. – Українське суспільство 1992—2007. Динаміка соціальних змін. – К.: Інститут соціології НАН України, 2009. – 560 с. – С. 237.

36 Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе [Текст] / Р. Льюис. – М.: Дело, 1999.

37 Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.И. Маслов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 92 с.

38 Модель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.

39 Марцева Л.М. Труд в философии совершенства И.А. Ильина. [Текст] / Л.М. Марцева // Русский экономический вестник: Научно-публицистический журнал. Специальный выпуск. Материалы Всероссийских научно-богословских чтений. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003. – С. 322-332.

40 Назаров И.В. Свобода против закона: цивилизация на весах спасения [Текст] / И.В.Назаров. – К.: ПАРАПАН, 2008. – 224 с.

41 Платонов О.А. Цивилизация [Текст] / О.А. Платонов. // Большая энциклопедия русского народа. Русское мировоззрение. – М., 2003. – С. 931.

42 Платонов О.А. Экономика русской цивилизации [Текст] / О.А. Платонов. – М.: Институт русской цивилизации, 2008. – 800 с.

43 Росляков А.Е. Корпоративность и корпоративная культура в современных условиях реформирования [Электронный ресурс] / А.Е. Росляков. – Режим доступа: drupal.psychosfera.ru/?q=node/934 - 55k.

44 Рывкина Р.В. Экономическая социология переходной России: Люди и реформы [Текст] / Р.В. Рывкина. – М.: Дело, 1998. – 432 с.

45 Рюттингер Рольф. Культура предпринимательства [Текст] / Рольф Рюттингер. – пер. с нем. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 56.

46 Семенов Ю.Г. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

47 Семенов Ю.Г. Профессиональная карьера в контексте организационной культуры железнодорожного транспорта [Электронный ресурс] / Ю.Г. Семенов. – Режим доступа: www.lib.csu.ru/vch/111/022.pdf.

48 Семь принципов ведения дел в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.smesupport.net/article.php?a_id=842.

49 Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом [Текст]: методические и прикладные аспекты / О.К.Слинкова. – Братск: Бр ГУ, 2005. – 194 с.

50 Слинкова О.К. Понятийный аппарат концепции организационной культуры [Электронный ресурс] // Братский ГТУ Международная научно-практическая интернет-конференция «Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях» / О.К. Слинкова. – Режим доступа: <http://conf.bstu.ru/conf/view/?id=2>.

51 Снычев И. (митрополит Иоанн) Русская симфония [Текст] / И. Снычев. – Житомир: Изд. отдел НИ-КА СМП «Житомир – РИКО-ПРЕСС-РЕКЛАМА», 2003. – 727 с.

52 Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст]: учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

53 Сорокин Питирим. Кризис нашего времени [Текст] // Человек, цивилизация, общество. – М.: Наука, 1992 – 368 с.

54 Сорокин Питирим. Социальная и культурная динамика: исследование изменений в больших системах искусства, истины, этики, права и общественных отношений [Текст] / Питирим Сорокин; пер. с англ., комментарии и статья В.В. Салова. – С.Пб.: РХГИ, 2000. – 1036 с.

55 Суименко Е.И., Ефременко Т.О. Номо economicus современной Украины. Поведенческий аспект [Текст] / Е.И. Суименко, Т.О. Ефременко. — К.: Институт соціології, 2004. — 244 с.

56 Сур'як А.В. Основи економічної культури [Текст]: навч. посібник / А.В. Сур'як. — К.: Кондор, 2004. — 256 с.

57 Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс [Текст] / Н.В. Тесакова. — М.: РИП-холдинг, 2003. — 146 с.

58 Тойнби А. Дж. Постигание истории [Текст] / А. Дж. Тойнби. — М.: Прогресс, 1991. — 736 с.

59 Тростников В.Н. Основы православной культуры: Лекции [Текст]: в 3 ч. / В.Н. Тростников. — Ульяновск: ОАО «ИПК Ульяновский Дом печати», 2009. — 432 с.

60 Тростников В.Н. Православная цивилизация. Исторические корни и отличительные черты [Текст] / В.Н. Тростников. — М.: Издательский дом Никиты Михалкова «Сибирский Цирюльник», 2004. — 271 с.

61 Философский словарь [Текст] / под ред. И.Т. Фролова. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Политиздат, 1991. — 560 с.

62 Ханнингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Ханнингтон [Электронный ресурс]. — Режим доступа: // <http://lib.rus.ec/b/79038>.

63 Царицынский В.В. Корпоративная культура как фактор мотивации работников предприятий железнодорожного транспорта в условиях реформирования [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08 «Социология управления» / В.В. Царицынский. — Саратов: СГТУ, 2003. — 22 с.

64 Черных А.Б. Современные подходы к подготовке кадров в условиях глобализации и международного сотрудничества [Электронный ресурс] / А.Б. Черных. — Режим доступа: www.buk.irk.ru/GIGP_2005/publish/43.doc.

65 Шевченко И.К. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.

66 Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. — С.Пб.: Питер, 2002. — 336 с.

67 Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России [Текст] / П.Н. Шихирев; под общ. ред. С.А. Смирнова. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 248 с.

68 Шихирев П.Н. Деловая культура – это культура получения и распределения прибыли [Электронный ресурс] / П.Н. Шихирев. – Режим доступа: http://bigc.ru/publications/other/org_culture/bus_cult_poluch_prib_i_raspr.php?phrase_id=646788.

69 Шпенглер О. Закат Европы [Текст] / О. Шпенглер. – М.: Эксмо, 2009. – 800 с.

70 Шубарт В. Европа и душа Востока [Текст] / В. Шубарт. – М., 2003. – С. 256.

71 Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) [Текст] / под ред. Р.М. Нуреева. – М.: Моск. обществ. науч. фонд, 2001. – 804 с.

72 Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate /T. Deal, A. Kennedy. – Life, 1982, Addison-Wesley, Reading, Mass.

73 Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and Performance [Электронный ресурс] / J.P. Kotter, J.L. Heskett N.Y.. – Режим доступа: www.denisonculture.com.

Таблиця В.2 – Категорії компетентності лідера різних культур [26, с. 169-170]

Кланові навички	
Управління бригадами	Підтримка ефективного, згуртованого, планового функціонування з використанням бригадної роботи, що забезпечує високі показники діяльності організації
Управління міжособистісними взаємовідносинами	Підтримка ефективних міжособистісних взаємин, включаючи зворотний зв'язок, що забезпечує їх, вислуховування думок людей і розв'язання міжособистісних проблем
Управління удосконаленням інших	Допомога індивідам у справі поліпшення показників їх діяльності, розширення сфери компетентності та набуття сприятливих можливостей для особистого розвитку
Адхократичні навички	
Управління новаторством	Заохочення індивідів до новаторства, розширення альтернатив, творчого зростання і пропонування нових ідей без зайвих труднощів
Стратегічне управління	Доведення до відома людей уявлення про перспективи та підтримка втілення їх у життя
Управління безперервним розвитком	Прискорення орієнтації людей в їх виробничому житті на безперервне поліпшення, гнучкість і продуктивну зміну особистості
Ринкові навички	
Управління конкурентоспроможністю	Підтримка здібностей до суперництва і агресивної орієнтації на перевищення показників діяльності, досягнутих конкурентами
Стимулювання активності найманих працівників	Мотивація і надихаючий вплив на людей з метою підтримки їхньої активності, прагнення докладати додаткові зусилля і бажання енергійно працювати
Управління обслуговуванням споживачів	Підтримка орієнтації на обслуговування споживачів, їх залучення у власний бізнес і передбачення очікувань споживачів
Ієрархічні навички	
Управління розвитком культури	Допомога індивідам у набутті ясного уявлення про те, що їх чекає, які культура і стандарти членства в організації, як їм найкращим чином налаштуватися на роботу
Управління системою контролю	Забезпечення впевненості в тому, що процедури, засоби вимірювання та системи моніторингу знаходяться на належному рівні і в належному місці, щоб тримати процеси і показники діяльності під неослабним контролем
Управління координацією	Посилення координації як всередині організації, так і з зовнішніми одиницями бізнесу або менеджерами, забезпечення поділу інформації з тими, хто перебуває поза межами організації

Таблиця В.3 – Персонал, ідеальний для різних оргкультур

Персонал, ідеальний для ринкової культури	Персонал, ідеальний для ієрархічної культури
<p>1 Невибагливий до умов праці, свого статусу, кола спілкування, соціального клімату.</p> <p>2 Націлений на досягнення мети, перемогу, рух тільки вперед, на освоєння нових ринків, випуск нових товарів, укладення нових контрактів.</p> <p>3 Здатний поставити все в залежність від досягнення результату. Йде на ризик, жорстке встановлення цілей.</p> <p>4 Розцінює споживачів як розбірливих, зацікавлених у придбанні цінностей, вважає, що вони повинні бути в центрі діяльності компанії, акцентує роботу на операціях із зовнішніми клієнтами.</p> <p>5 Витривалий, налаштований на жорстку конкурентну боротьбу, вимогливий.</p> <p>6 Вважає, що єдиний визнаний регулятор і контролер - ринок і його механізми монетарного обміну. Вигідно те, що потрібно ринку.</p> <p>7 Переважна орієнтація на справу, досягнення поставленої мети, нехай навіть на шкоду власному «Я» або добрим взаєминам з людьми, друзями, колегами.</p>	<p>1 Віддає перевагу чіткій ієрархії і структурованості в організації, при якій ясно, хто за що відповідає, які посадові обов'язки має.</p> <p>2 Віддає перевагу стабільності, передбачуваності, постійній зайнятості.</p> <p>3 Розуміє «дистанцію влади», поважає ієрархічну підпорядкованість, відданий керівництву.</p> <p>4 Ініціативу проявляє обережно, щоб не порушити плавність графіків і надійність процесів. Пам'ятає, що часто ініціатива буває карана.</p> <p>5 Віддає перевагу розміреній, неквапливій праці, без творчих ривків і ризикованих починань.</p> <p>6 Сильні мотиви статусні, розвитку кар'єри. Стимулюють: наявність окремого кабінету, секретаря, кращого канцелярсько-комп'ютерного обладнання, власного місця паркування, службового автомобіля й ін.</p> <p>7 Керівник самозадоволений, самовпевнений, самодостатній (3 «с»), укріплює свої позиції в ієрархії, оточує себе відданими, «своїми» людьми, як правило, недоступний для підлеглих.</p> <p>8 Працівник віддає перевагу контролю, підтримуваному правилами, спеціалізованими завданнями і централізованими рішеннями, обліку, рентабельності, нормам, порядку, розрахункам.</p>

Персонал, ідеальний для кланової культури	Персонал, ідеальний для адхократії
<p>1 Переважно соціальна орієнтація. Вважає важливими спілкування, співучасть, причетність, згуртованість, взаємодопомогу.</p> <p>2 Бажання працювати в бригаді з бригадним підрядом, напівавтономною роботою бригад, самостійним наймом і звільненням членів бригад на основі добровільного відбору.</p> <p>3 Добре ставлення до споживачів як до партнерів, турбота про людей, соціальна орієнтація на дружнє спілкування.</p> <p>4 Готовність до делегування повноважень, прояву відданості справі і прихильності організації, повна лояльність.</p> <p>5 Готовність повністю поділяти цінності, заповіді і цілі своєї «сім'ї».</p> <p>6 Довіра до людей, не сприймає агресивності, несправедливості й хамства.</p> <p>7 Лідери мислять як вихователі або батьки, які піклуються про вдосконалення підопічних, розширення сфери їх компетентності та набуття великих можливостей для особистого розвитку.</p> <p>8 Найкращий психологічний тип працівника – екстраверт з високою соціальною орієнтованістю і мотивами соціальної взаємодії.</p>	<p>1 Байдужий до влади, так як вона перетікає від одного до іншого в залежності від проблеми.</p> <p>2 Новатор, творча особистість, одержима пошуком нових знань, нових рішень, унікальних відкриттів.</p> <p>3 Характерна організаційна анархія, але з внутрішнім підпорядкуванням одній ідеї, що базується на передбаченні майбутнього.</p> <p>4 Подобається робота у складі тимчасової цільової бригади або комітету, які перестають функціонувати після виконання завдання.</p> <p>5 Якості – адаптивність, гнучкість, творчість, витривалість по відношенню до невизначеності, перевантаженості інформацією, тимчасового дефіциту.</p> <p>6 Акцент на індивідуальність, передбачення майбутнього, заохочення ризику.</p> <p>7 Байдужий до кар'єрного росту, але чутливий до творчого статусу, відсутня організаційна схема, посади та відділи змінюються так швидко, що їх неможливо зафіксувати, тому неможливо говорити про кар'єру як ієрархічне просування по службі. Статус базується на наявності експертних знань і таланті.</p> <p>8 Невибагливий до умов праці, оскільки часто в таких організаціях відсутній офіс, фіксоване робоче місце, всі ролі - тимчасові, залежать від рішення проблем.</p> <p>9 Найважливіші якості - готовність до змін і нововведень.</p>

Таблиця В.4 – Мотивація персоналу в різних організаційних культурах

Тип культури	Початкові інтереси і потреби бізнесу в даній культурі	Мотиви трудової діяльності персоналу, що сприяють задоволенню потреб компанії даної культури	Механізм мотивації, що використовується культурою для узгодження потреб бізнесу і мотивів персоналу
1	2	3	4
Ієрархічна	Стабільність і плавність діяльності, внутрішня підтримка, координація і контроль, надійність поставок і планів-графіків, довгострокова передбачуваність бізнесу	Довгострокова передбачуваність свого майбутнього, гарантія зайнятості, схильність до регламентованих і структурованих робіт, відповідальність у рамках посадових повноважень, статусні мотиватори, ієрархічна культура	Контроль і моніторинг процесів і показників, строга звітність, винагорода не індивідуалізована, а за результатами діяльності. Система покарань за порушення регламентів та заохочення за їх дотримання. Оцінення керівником діяльності підлеглих. Аудит охорони здоров'я та безпеки праці. Довготривалий найм
Кланова	Бригадна робота, дружний колектив, внутрішня підтримка, турбота про вдосконалення інших, турбота про інтереси споживачів	Соціальна орієнтація на роботу в команді, адаптивність, солідарність, причетність, підтримка, готовність до використання делегованих повноважень, відсутність схильності до конфліктів і агресії, задоволення від спілкування в бригаді	Програми участі в управлінні і доходах, делегування повноважень, преміювання за результатами роботи бригади, соціальний пакет за принципом «кафетерію», моральне стимулювання, моніторинг задоволеності працею, зростання кар'єри, оцінка за принципом «360°», оцінка підлеглими діяльності керівника

Продовження таблиці В.4

1	2	3	4
Ринкова	Конкурентоспроможність, стимулювання активності найманих працівників, зовнішній акцент на краще обслуговування споживачів	Суперництво, агресивність у досягненні мети, активізація та мобілізація всіх резервів і здібностей, переважна орієнтація на справу, ринкова і професійна мобільність, зростання майстерності та професіоналізму	Управління за цілями, винагорода за конкретні результати робіт (pay for performance), преміювання за результатами роботи організації, підрозділу і працівника. Акції та опціони на їх купівлю. Впровадження системи менеджменту загальної якості, оцінка роботи персоналу «очима споживача», система комісійних, участь у прибутку
Адхократична	Стратегічне управління безперервним розвитком, інноваційними процесами, зовнішній фокус у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальним підходом до людей	Самореалізація, самовдосконалення, орієнтація на себе і свої здібності, прагнення до творчості, винахідливості, наукових досліджень, орієнтація на безперервне поліпшення, гнучкість, робота над собою, безперервне генерування ідей	Управління за цілями, проектами і завданнями, що гнучко трансформуються в залежності від зовнішніх обставин. Заохочення особистої ініціативи, преміювання індивідуальних досягнень, регулярне підвищення кваліфікації та навчання персоналу за базисними принципами організаційного новаторства, преміювання за виконану ідею, вручення кращим працівникам подарунків, фірмових відзнак

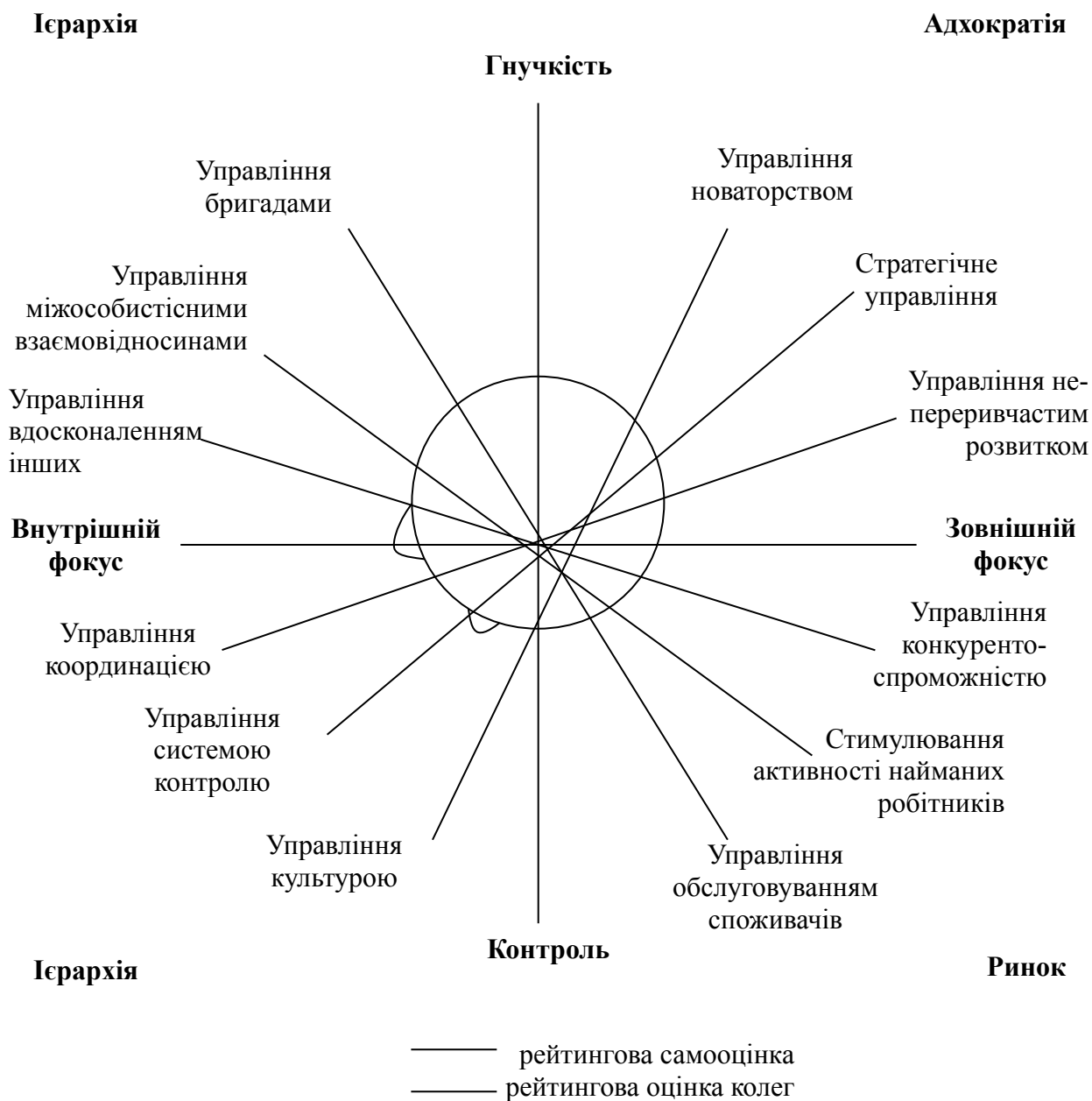


Рисунок В.1 – Профіль управлінських навичок [26, с. 179]

Таблиця В5 – Управлінські навички лідерів різних культур
[26, с. 182.]

Управлінські навички лідера кланової культури	
1	2
1 Управління бригадами	<p>1.1 Я поєдную людей в згуртовані, віддані справі бригади.</p> <p>1.2 Я сприяю ефективному розподілу інформації та вирішенню проблем у своїй групі.</p> <p>1.3 Я створюю середовище, в якому заохочуються і винагороджуються залучення та участь працівників у прийнятті рішень.</p> <p>1.4 У групах, якими керую, я домагаюся того, щоб всі були впевнені в тому, що приділяється достатньо уваги і виконанню завдань, і міжособистісним взаєминам.</p> <p>1.5 Керуючи групою, забезпечую співпрацю та вирішення конфліктів між членами групи.</p>
2 Управління міжособистісними відносинами	<p>2.1 Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я прагну надати підтримку.</p> <p>2.2 Мої підлеглі регулярно отримують зворотний зв'язок щодо мого ставлення до їхніх дій.</p> <p>2.3 Даючи негативний зворотний зв'язок іншим, я сприяю їх самовдосконаленню, а не змушую зайняти оборонну позицію або озлобитися.</p> <p>2.4 Я відкрито і уважно вислуховую інших, коли вони бажають поділитися зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згоден з ними.</p> <p>2.5 Я сприяю виникненню довіри та відкритості, демонструючи розуміння точок зору тих людей, які приходять поділитися зі мною своїми проблемами і турботами.</p>
3 Управління вдосконаленням інших	<p>3.1 Я регулярно підказую підлеглим, яким чином покращити їх управлінські навички, щоб вони змогли досягти більш високих трудових показників.</p> <p>3.2 Я прагну, щоб інші працівники мого підрозділу мали можливості особистого зростання і вдосконалення.</p> <p>3.3 Я здійснюю призначення і наділяю відповідальністю інших таким чином, щоб забезпечити можливості особистого зростання і вдосконалення працівників.</p> <p>3.4 Я активно допомагаю у підготовці інших до руху вгору по службових сходах.</p> <p>3.5 Я сприяю створенню умов праці, в яких і рівні мені за посадою, і мої підлеглі навчаються і допомагають один одному.</p>

Продовження таблиці В.5

1	2
<i>Управлінські навички лідера ринкової культури</i>	
1 Управління конкурентоспроможністю	<p>1.1 Я веду свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності в справі надання послуг і виробництва продукції.</p> <p>1.2 Я підсилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконати завдання на більш високому рівні в порівнянні з іншими підрозділами.</p> <p>1.3 Я підвищую конкуренцію, заохочуючи працівників надавати послуги і виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів, оскільки перевершує їх очікування.</p> <p>1.4 Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін конкурентоспроможності і забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як проводяться ці вимірювання.</p> <p>1.5 Я створюю такий робочий клімат, в якому окремі працівники підрозділу бажають досягти більш високих показників діяльності, ніж визначаються вимогами конкуренції.</p>
2 Стимулювання активності найманих працівників	<p>2.1 Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще.</p> <p>2.2 Я наполегливо добиваюся інтенсивної і наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих.</p> <p>2.3 Я ставлю амбіційні цілі, які стимулюють підлеглих досягати показників діяльності, що перевищують стандартні.</p> <p>2.4 Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення мотивації, яка заражає енергією кожного.</p> <p>2.5 Я знижую агресивність і напруженість в своєму підрозділі.</p>

Продовження таблиці В.5

1	2
3 Управління обслуговуванням споживачів	<p>3.1 Я маю постійні і часті особисті контакти зі своїми внутрішніми і зовнішніми споживачами.</p> <p>3.2 Я забезпечую впевненість в тому, що працівники в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування споживачів.</p> <p>3.3 Я переконаний, що дії працівників спрямовані на краще обслуговування споживачів.</p> <p>3.4 Я забезпечую своїх співробітників інформацією про потреби і переваги споживачів.</p> <p>3.5 Я залучаю споживачів в процес планування і оцінки роботи свого підрозділу.</p>
<i>Управлінські навички лідера адхократичної культури</i>	
1 Управління новаторством	<p>1.1 Я заохочую працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи.</p> <p>1.2 Я створюю сам і допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їх новаторських ідей.</p> <p>1.3 Я надаю всіляку допомогу працівникові в доведенні його ідеї до результату.</p> <p>1.4 Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що відносяться до процесів, продукції чи процедур своєї організації.</p> <p>1.5 Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи.</p>
2 Стратегічне управління	<p>2.1 Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому.</p> <p>2.2 Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома працівників підрозділу.</p> <p>2.3 Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи без уваги ні можливості, ні ймовірні проблеми.</p> <p>2.4 Я опановую уявою і емоційним настроєм інших, коли говорю про своє бачення майбутнього.</p> <p>2.5 Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу поліпшувати всі аспекти їхнього життя.</p>

Продовження таблиці В.5

1	2
3 Управління безперервним розвитком	<p>3.1 Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу.</p> <p>3.2 Я завжди працюю над вдосконаленням процесів, які використовуються для досягнення бажаних результатів.</p> <p>3.3 Мною розроблена ясна стратегія допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього.</p> <p>3.4 Я заохочую кожного працівника підрозділу постійно покращувати та оновлювати все, з чим він має справу.</p> <p>3.5 Я заохочую всіх працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи.</p>
<i>Управлінські навички лідера ієрархічної культури</i>	
1 Управління культурою	<p>1.1 Я даю працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їх соціалізації і входженню в культуру організації.</p> <p>1.2 Я забезпечую ситуацію, при якій всім найманим працівникам ясні наша політика, цінності і цілі компанії.</p> <p>1.3 Я засновую в своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності і культуру організації.</p> <p>1.4 Я прагну, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, що саме я від них очікую.</p> <p>1.5 Я ініціюю створення багатофункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на найважливіших організаційних питаннях.</p>
2 Управління системою контролю	<p>2.1 Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ.</p> <p>2.2 Я впевнений в тому, що звітність та оцінки носять в моєму підрозділі регулярний характер.</p> <p>2.3 Мною встановлено систему контролю, яка забезпечує працівникам впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності в підрозділі.</p> <p>2.4 Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи.</p> <p>2.5 Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень в своєму підрозділі, щоб зменшити складність важливих питань.</p>

Продовження таблиці В.5

1	2
3 Управління координацією	<p>3.1 Я забезпечую ситуацію, при якій в інших з'являється чітке розуміння того, яким чином їх робота співвідноситься з роботою інших працівників компанії.</p> <p>3.2 Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів організації.</p> <p>3.3 Я поділяю інформацію поза межами функціональних кордонів своєї організації для спрощення координації.</p> <p>3.4 Я підтримую офіційну систему збору інформації і відповідної реакції на інформацію, яка виникає в інших підрозділах.</p> <p>3.5 Я інтерпретую і спрощую складну інформацію, щоб вона була зрозуміла іншим і могла використовуватися всією організацією.</p>

ДОДАТОК Г

Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту

Таблиця Г.1 – Результати оцінки прояву існуючого типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	32,80	15,20	9,50	42,50
Кадровики	31,00	10,30	17,40	41,30
Фахівці	20,30	9,80	28,90	41,00
Апарат управління	12,90	9,50	19,50	58,20
Працівники вагонного депо	22,20	25,70	21,90	30,20
Працівники вагонної дільниці	23,60	24,00	26,00	26,50
Працівники локомотивного депо № 1	22,50	15,70	19,30	42,50
Працівники дистанції електропостачання	30,00	24,20	27,50	23,30
Працівники локомотивного депо № 2	23,80	22,50	26,90	26,80
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	23,30	8,00	10,70	58,00

Таблиця Г.2 – Результати оцінки прояву бажаного типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна, %

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	36,60	26,00	9,40	28,00
Кадровики	33,40	13,70	15,30	37,50
Фахівці	34,90	25,80	21,90	17,40
Апарат управління	33,00	25,90	17,70	23,40
Працівники вагонного депо	28,10	26,80	20,60	24,60
Працівники вагонної дільниці	31,50	25,30	21,40	21,80
Працівники локомотивного депо №1	35,00	21,70	8,30	35,00
Працівники дистанції електропостачання	34,20	20,80	23,30	21,70
Працівники локомотивного депо №2	32,50	26,50	19,80	21,20
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	35,00	15,00	15,00	35,00

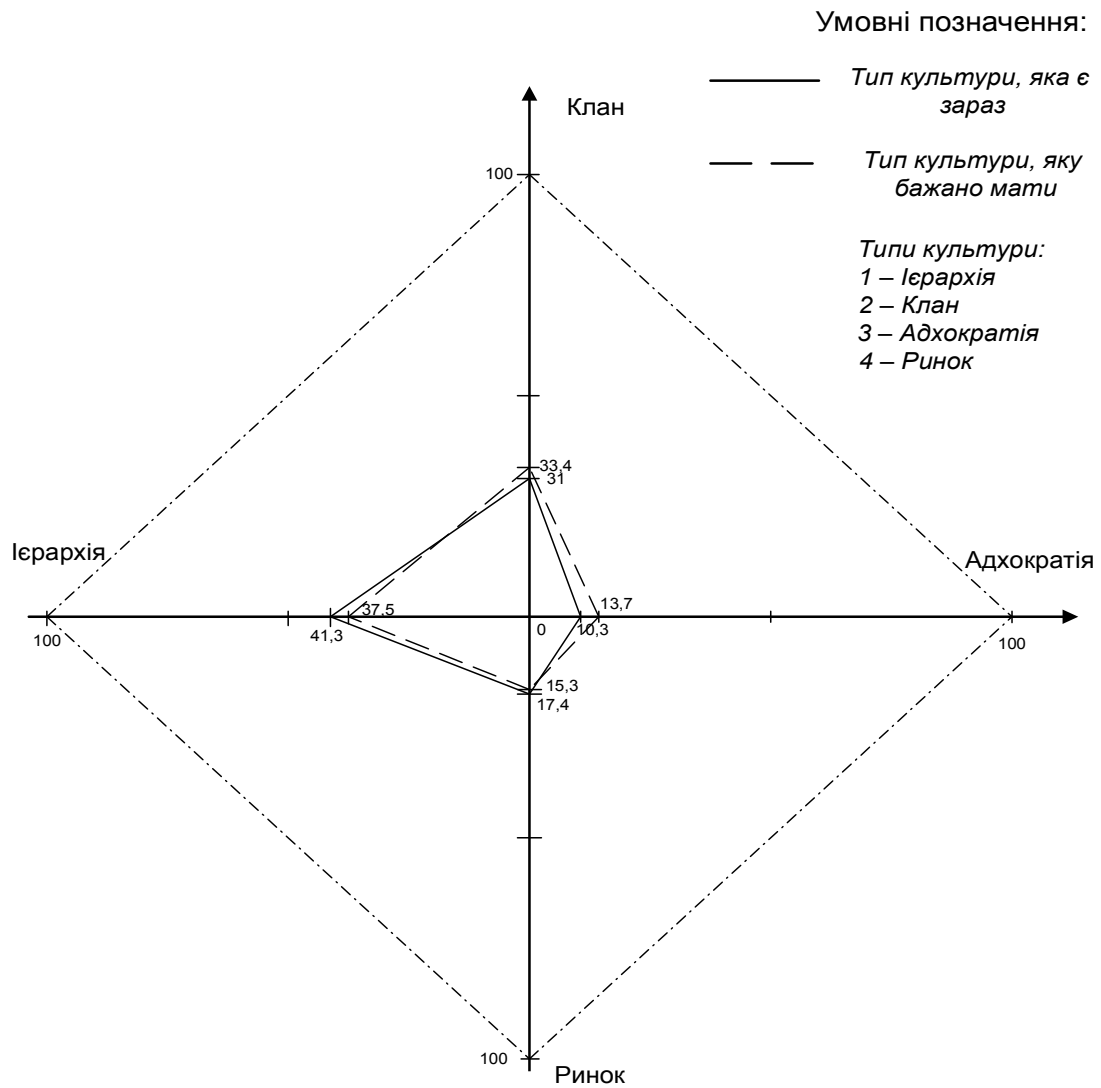


Рисунок Г.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців-кадровиків (методика К. Камерона, Р. Куінна), %

Таблиця Г.3 – Відповідність оцінок прояву типу культури до процентного відношення, %

Прояв типу культури	Значення
Дуже високий	56 і вище
Високий	46-55
Вище середнього	36-45
Середній	26-35
Нижче середнього	16-25
Низький	6-15
Дуже низький	0-5

Таблиця Г.4 – Зведені результати оцінки прояву існуючого типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Кадровики	Середній	Низький	Нижче середнього	Вище середнього
Фахівці	Нижче середнього	Низький	Середній	Вище середнього
Апарат управління залізниці	Низький	Низький	Нижче середнього	Дуже високий
Працівники вагонного депо	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники вагонної дільниці	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього	Середній
Працівники локомотивного депо №1	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній
Працівники дистанції електропостачання	Середній	Нижче середнього	Середній	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо №2	Нижче середнього	Нижче середнього	Середній	Середній
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	Нижче середнього	Дуже низький	Низький	Дуже високий

Таблиця Г.5 – Характеристика результатів оцінки прояву бажаного типу організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	Вище середнього	Середній	Низький	Середній
Кадровики	Середній	Низький	Низький	Вище середнього
Фахівці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Апарат управління залізниці	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники вагонного депо	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники вагонної дільниці	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо №1	Середній	Нижче середнього	Низький	Середній
Працівники дистанції електропостачання	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники локомотивного депо №2	Середній	Середній	Нижче середнього	Нижче середнього
Працівники київської дистанції сигналізації та зв'язку	Середній	Низький	Низький	Середній

Таблиця Г.7 – Характеристика необхідних змін прояву типів організаційної культури за методикою Камерона і Куїнна на підприємствах залізничного транспорту

Групи опитаних	Тип культури			
	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
Апарат управління УЗ	36,60 збільшення	26,00 значне збільшення	9,40 практично незмінно	28,00 значне зниження
Кадровики	33,40 збільшення	13,70 збільшення	15,30 зниження	37,50 зниження
Фахівці	34,90 значне збільшення	25,80 значне збільшення	21,90 зниження	17,40 значне зниження
Апарат управління залізниці	33,00 значне збільшення	25,90 значне збільшення	17,70 зниження	23,40 значне зниження
Працівники вагонного депо	28,10 збільшення	26,80 збільшення	20,60 зниження	24,60 зниження
Працівники вагонної дільниці	31,50 збільшення	25,30 збільшення	21,40 зниження	21,80 зниження
Працівники локомотивного депо №1	35,00 збільшення	21,70 збільшення	8,30 зниження	35,00 зниження
Працівники дистанції електропостачання	34,20 збільшення	20,80 зниження	23,30 зниження	21,70 зниження
Працівники локомотивного депо №2	32,50 збільшення	26,50 збільшення	19,80 зниження	21,20 зниження
Працівники дистанції сигналізації та зв'язку	35,00 збільшення	15,00 збільшення	15,00 збільшення	35,00 зниження

Таблиця Г.8 – Узагальнені результати горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців

Класифікаційна ознака	Тип культури за оцінкою опитуваних			
	Апарат управління Укрзалізниці	Управлінці кадровики	Фахівці	Апарат управління залізниці
1 Орієнтація стратегічного управління	Домінує змішана культура – комплексне реагування на внутрішнє та зовнішнє середовище. Фахівці відмічають більший прояв традиційної культури			Домінує традиційна культура: орієнтація на внутрішнє середовище, консерватизм в управлінні
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	Домінує бюрократична культура. Простежуються прояви деформації (найбільше за оцінкою фахівців) – зниження довіри та невиконання формальних правил, інструкцій через зарегульованість, зниження компетентності			Домінує бюрократична культура
3 Джерела влади	Домінує культура власності – головним джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, в т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару			
4 Ставлення персоналу до завдання	Домінує культура конформізму – ініціатива та особиста відповідальність персоналу не заохочується, тому в системі створюються умови для відтворення безвідповідального та недостатньо мотивованого персоналу, керівники реалізують власні задуми			
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Більша частина опитуваних, за виключенням кадровиків, вказала на домінування авторитарної культури. Більше половини кадровиків вказали на існування демократичної культури			
6 Спрямованість уваги	Домінує культура орієнтована на завдання. Цінується виконання роботи на високому рівні якості, професіоналізм, але майже відсутня орієнтація на особистість. Має місце найгірший прояв даної культури – виконання плану будь-якою ціною			

Продовження таблиці Г.8

7 Переважний вид мотивації	Переважає пряма мотивація – орієнтація на творчість, самореалізацію, відповідальність. Використовуються матеріальні та нематеріальні стимули (але у меншій мірі)	Переважає культура, заснована на владній мотивації. У меншій мірі використовуються матеріальні та нематеріальні стимули
----------------------------	--	---

Таблиця Г.9 – Узагальнені результати горизонтального аналізу бажаного типу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою управлінців

Класифікаційна ознака	Апарат управління Укрзалізниці	Управлінці кадровики	Фахівці	Апарат управління залізниці
1 Орієнтація стратегічного управління	Необхідно збільшити гнучкість, інноваційність у стратегічному управлінні, орієнтацію на зміни зовнішнього середовища. Культура повинна бути змішаною, тобто стратегічне управління орієнтованим як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Фахівці у найбільшому ступені відмічають необхідність збільшення ринкових, інноваційних елементів у стратегічному управлінні			
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	У відношенні до формальних правил повинно існувати чітке виконання інструкцій та правил, не повинно бути зайвих, непродуманих інструкцій та зарегульованості. У відношенні між персоналом повинні сполучатись як формальні, так і не формальні стосунки			
3 Джерела влади	У бажаній культурі домінує культура знань		У рівній мірі представлена як культура знань так і культура ролі	У бажаній культурі домінує культура знань
4 Відношення персоналу до завдання	Необхідно створити культуру ініціативи та особистих обов'язків: особисту ініціативу, відповідність необхідно заохочувати			

Продовження таблиці Г.9

5 Притягнення	Необхідно збільшувати демократію в	Необхідно
---------------	------------------------------------	-----------

персоналу до прийняття рішень	управлінні	збільшувати прояви демократизму, але половина опитуваних за авторитарну культуру
6 Спрямованість уваги	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина фахівців вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника	Домінує культура з орієнтацією на завдання
7 Переважний вид мотивації	Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, так і методи матеріального і нематеріального стимулювання	Необхідно підвищити рівень матеріальної зацікавленості співробітників. Особливо на домінанті матеріального стимулювання наполягають фахівці. Половина опитуваних управлінців Донецької залізниці вказали на необхідності владної мотивації

Додаток В

Управління у різних типах культур

Таблиця В.1 – Трактовка одних і тих же цінностей в організаціях з різним типом культури

Цінність	Трактовка цінності, характерна для культури			
	Ієрархічна культура	Ринкова культура	Кланова культура	Адхократична культура
1	2	3	4	5
Основа формування культури – базові цінності	Механізми, правила, інструкції, авторитет посади, ієрархія, воля начальства, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок	Максимізація проблем, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результатах	Демократія, співпраця, довіра, чесність, чудове місце роботи. Дружба, робота в команді, повага і довіра, делегування повноважень	Вільний творчий політ самостверджуючої особистості, спрямованість на успішне здійснення проектів століття, інновації
Трудова діяльність	Життя заради роботи. Завтра більше, ніж сьогодні. Незмінним курсом – до перемоги	Ініціатива та пошук нових підходів - запорука успіху. Завтра - швидше й ефективніше, ніж сьогодні	Наші три кити - співпраця, демократизм і взаємодія. Завтра - згуртованіше, ніж сьогодні	Поступове вдосконалення, рух тільки вперед, життя заради нових відкриттів
Творчість	Інструкція – вказівна зірка творчості. Ініціатива карається	Вільна ініціатива і конкурентоспроможність – запорука успіху підприємця	Розум - добре, а мозкова атака краще. Творчість - результат колективного мислення	Творчість - основний сенс життя, спосіб життя і основна цінність існування
Авторитет, влада	Ми цінуємо авторитет і силу влади. Хороший керівник сам приймає рішення	Довіряй та перевіряй. Неформальний друг краще формальних двох. У нас підтримується агресивність і заповзятливість у справах	У нас цінують не місце, а людину. Виробничі й особисті проблеми - турбота керівництва. Керівник - батько рідний	Авторитет визначається винятковістю здібностей особистості. Адхократія - влада геніїв. Керівництво - організаційно-адміністративна неминучість. Ми

				цінуємо харизму
--	--	--	--	-----------------

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
Ставлення до ризику	Мінімум ризику приносить максимум успіху. Сім разів відмір - один раз відріж	Ми не боїмося реалізовувати ризиковані ідеї. Хто не ризикує - той не п'є шампанське. Сам ризикуєш - сам і відповідай	За ризик відповідають усі. Ми працюємо в зоні обґрунтованого ризику	Постійний ризик надихає на творчість. Тільки ризикуючи, отримуєш що-небудь цінне. Кожен має право на помилку
Колективізм	Ставимо інтереси колективу вище особистих інтересів	Ініціатива і відповідальність кожного - запорука успіху колективу	Думка кожного є дуже цінною для спільної взаємодії. Дружба і взаємовиручка об'єднують нас	Робота в творчому колективі надихає на нові ідеї
Демократія	Слово керівника - головне в колективі	Дай людям свободу дій і отримаєш кращий результат	Цілі і рішення загальнокомандні. Для нас важлива самооцінка	Повна свобода інноваційної діяльності, але в рамках проекту
Мотивація винагородження	Кожне досягнення повинно матеріально винагороджуватися, кожному зусиллю свій стимул. Добре попрацював - добре заробив	Нас надихає виклик. Чим важче, тим цікавіше. Наші можливості - для зростання прибутку, можливості формування для особистого зростання	До співробітників ставляться, як до партнерів. Ми цінуємо роботу в команді. Ми – одна дружна сім'я	Воліємо індивідуальну винагороду. Цікавий той проект, в якому багато творчості, є можливість реалізувати здібності
Кар'єра	Просування по службових сходах - символ успіху, мета трудової діяльності	Від найманого працівника до підприємця - один крок. Чим вище ставляться інтереси ринку і споживачів, тим успішніше кар'єра	Кар'єра кожного - результат відкритого обговорення всіх. Кращий у взаємодії гідний просування	Кар'єра - це шлях від виконавця до генератора ідей. Кращий з кращих, професіонал з

				професіоналів, людина-«зірка» - на вершині
--	--	--	--	--

Таблиця Г.6 — Бажані зміни за складовими організаційної культури

Параметри оцінки	Тип культури та оцінка її прояву, %											
	Кланова			Адхократична			Ринкова			Ієрархічна		
	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ	УЗ	КАДР	ФАХ
1 Найважливіші характеристики	значне збільшення	значне збільшення	практично незмінно	значне збільшення	збільшення	значне збільшення	значне зменшення	збільшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення
2 Загальний стиль лідерства	збільшення	значне збільшення	збільшення	значне збільшення	зменшення	значне збільшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення	зменшення	зменшення
3 Управління працівниками	збільшення	збільшення	значне збільшення	збільшення	збільшення	значне збільшення	збільшення	зменшення	значне зменшення	зменшення	зменшення	значне зменшення
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	зменшення	зменшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	збільшення	зменшення	зменшення	значне зменшення	значне зменшення	значне зменшення
5 Стратегічні цілі	зменшення	зменшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	значне збільшення	збільшення	значне зменшення	зменшення	значне зменшення	практично незмінно	значне зменшення
6 Критерії успіху	збільшення	зменшення	значне збільшення	збільшення	практично незмінно	значне збільшення	зменшення	збільшення	збільшення	зменшення	зменшення	значне зменшення
Загальна оцінка	збільшення	збільшення	значне збіль-	значне збіль-	збіль-	значне збіль-	практично	змен-	змен-	значне змен-	змен-	значне змен-

			шення	шення		шення	незмінно			шення		шення
--	--	--	-------	-------	--	-------	----------	--	--	-------	--	-------

Таблиця Г.10 – Узагальнені результати горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою працівників різних структурних підрозділів (підприємств) залізничного транспорту

Класифікаційна ознака	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Локомотивне депо № 1	Дистанція електропостачання	Локомотивне депо № 2	Дистанція сигналізації та зв'язку
1	2	3	4	5	6	7
1 Орієнтація стратегічного управління	Домінує змішана культура – комплексне реагування на внутрішнє та зовнішнє середовище			Домінує традиційна культура – орієнтація на внутрішнє середовище, консерватизм в управлінні		
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	Поряд з бюрократичною культурою наявні прояви деформації, які особливо сильно відмітили працівники ВЧД		Домінує бюрократична культура, простежуються прояви деформації - зниження довіри та невиконання формальних правил, інструкцій через зарегульованість, зниження компетентності			
3 Джерела влади	Домінує культура власності – головним джерелом влади є власність на ресурси організації. В системі переважають товарно-грошові відносини, усі ресурси, в т.ч. трудові, оцінюються з позиції товару					
4 Ставлення персоналу до завдання	Домінує культура конформізму – ініціатива та особиста відповідальність персоналу не заохочується, тому в системі створюються умови для відтворення безвідповідального та недостатньо мотивованого персоналу, керівники реалізують власні задуми					

Продовження таблиці Г.10

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Домінує авторитарна культура	Розділення в оцінці: майже половина вважає, що культура авторитарна, інші – демократична	Дещо переважає демократична культура	Домінує авторитарна культура	Дещо переважає демократична культура
6 Спрямованість уваги	Домінує культура спрямована на завдання. Цінується виконання роботи на високому рівні якості, професіоналізм, але майже відсутня орієнтація на особистість, має місце найгірший прояв даної культури – виконання плану будь-якою ціною				
7 Переважний вид мотивації	Переважає культура заснована на владній мотивації	Переважає пряма мотивація, але досить відчутна і владна	Переважає культура заснована на владній мотивації	Переважає пряма мотивація, але досить відчутна і владна	Переважає культура заснована на владній мотивації

Таблиця Г.11 – Узагальнені результати горизонтального аналізу бажаного типу організаційної культури залізничного транспорту за оцінкою працівників структурних підрозділів (підприємств) залізничного транспорту

Класифікаційна ознака	Вагонне депо	Вагонна дільниця	Локомотивне депо №1	Дистанція електропостачання	Локомотивне депо №2	Дистанція сигналізації та зв'язку
1	2	3	4	5	6	7
1 Орієнтація стратегічного управління	Необхідно збільшити гнучкість, інноваційність в стратегічному управлінні, орієнтацію на зміни зовнішнього середовища. Культура повинна бути змішаною, тобто стратегічне управління орієнтованим як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Працівники ВД та ВЧД-1 у більшому ступені відмічають необхідність збільшення ринкових елементів у стратегічному управлінні					
2 Рівень регламентації і формалізації відносин	У відношенні до формальних правил повинно існувати чітке виконання інструкцій та правил, не повинно бути зайвих непродуманих інструкцій та зарегульованості. У відношеннях між персоналом повинні сполучатись як формальні, так і не формальні стосунки.					
3 Джерела влади	У бажаній культурі домінує культура знань			У бажаній культурі домінує культура ролі, а на другому місці є культура знань		У бажаній культурі домінує культура знань
4 Відношення персоналу до завдання	Необхідно створити культуру ініціативи та особистих обов'язків: особисту ініціативу, відповідальність необхідно заохочувати					
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	Необхідно збільшувати демократію в управлінні			Значна частка опитуваних пропонує збільшити ліберальну культуру управління		Необхідно збільшувати демократію в управлінні

Продовження таблиці Г.11

1	2	3	4	5	6
6 Спрямованість уваги	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітників	Домінує культура з орієнтацією на співробітників	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина працівників вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника	Домінує культура з орієнтацією на співробітників	Необхідна змішана культура з орієнтацією як на завдання, так і на співробітника. Але значна частина працівників вказує на необхідність культури, орієнтованої на співробітника
7 Переважний вид мотивації	Необхідно підвищити рівень матеріальної зацікавленості співробітників. Взагалі у мотивації повинні сполучатись як методи прямої мотивації, орієнтовані на творчість, самореалізацію, так і методи матеріального і нематеріального стимулювання				