

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность.** Организационная культура – не постоянное явление. Культуре свойственно меняться. Это изменение может быть вызвано многими факторами. Чаще всего это трудоёмкий процесс, который связан с большими затратами моральными и материальными. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений даёт возможность для реального творчества. В процессе изменений можно многому научиться, многое постичь. Только постоянное развитие, не даёт возможности остановиться в своем развитии, отстать от прогресса, от реалий жизни.

В настоящее время за рубежом накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Такие классики менеджмента, как М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры. Но особого внимания заслуживают статьи современных авторов. Так, интересны тематические статьи, посвящённые различным аспектам корпоративной культуры, её содержания, сущности и элементов.

Существует немало теоретических исследований посвященных вопросам формирования культуры организации и в России. Такие авторы как А.С. Сухоруков, А.Ф. Веселков, П.Н. Шихирев, Т. Орлова, О. Кучерова внесли немалый вклад в развитие теории культуры организации, так в частности, ими были исследованы элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

**Цель** курсовой работы — анализ процесса формирования корпоративной культуры современной организации на примере деятельности ОАО «Слонимский мясокомбинат» для выработки предложений по совершенствованию этого процесса.

**Объектом** исследования работы является корпоративная культура.

**Предметом** исследования - процесс формирования корпоративной культуры современной организации.

В соответствии с целью, объектом и предметом исследования были поставлены следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть содержание, понятия, исторический аспект, структуру и уровни корпоративной культуры;
- 2) дать характеристику типам корпоративной культуры;
- 3) описать цели, задачи, подходы, методы корпоративной культуры;
- 4) проанализировать формирование корпоративной культуры современной организации (на примере деятельности ОАО «Слонимский мясокомбинат»);
- 5) предложить пути совершенствования процесса формирования корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат».

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Корпоративная культура: содержание, понятия, исторический аспект, структура и уровни корпоративной культуры, влияние на эффективность деятельности организации**

Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, в нашей стране пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим изменились и требования, предъявляемые к менеджерам по персоналу, которые должны обладать необходимыми знаниями по управлению корпоративной культурой.

Корпоративная культура - это совокупность норм, правил, ценностей, этических стандартов, которыми должны руководствоваться организация и её сотрудники в своей повседневной работе. Корпоративная культура обеспечивает возможность совместной деятельности.

В современном мире рыночные отношения требуют новых форм управленческого влияния, что позволит достичь желаемых результатов деятельности. Это предполагает создание некоей новой системы управления. С учетом этого сотрудник должен заботиться о формировании личности сознательного, активного работника и культуры поведения в целом. Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы.

Для многих работников понятие «корпоративная культура» ассоциируется с традициями, сложившимися в организации. По нашему мнению, это упрощенное понимание. Ведь каждая организация должна формировать свою систему корпоративной культуры, чтобы достичь намеченной цели. Эта система должна состоять из определенных ценностей и быть воспринята для понимания со стороны работников. Именно поэтому корпоративная культура, формируется, становится своеобразной визитной карточкой предприятия. В организации корпоративная культура создает особую внутреннюю атмосферу, которая побуждает людей к выполнению порученных им задач и миссии: повышаются качество и интенсивность работы каждого работника.

Идея корпоративной культуры восходит к так называемым Готорнским экспериментам, которые проводились с 1925 г. по 1932 г. на одном из заводов в штате Иллинойс, когда благодаря анонимным опросам рабочих и служащих стало очевидным, что на заводе существовали неофициальные нормы поведения, в отдельных случаях препятствующие попыткам руководства усовершенствовать производство. Именно после Готорнских исследований ученые стали задумываться о влиянии человеческих отношений и общения в коллективе на производительность труда.

Корпоративная культура создаёт ощущение некоей идентичности всех членов организации, а также обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. Именно поэтому остается важной задачей для современных менеджеров изучать основные признаки, функции, элементы, принципы формирования и методы поддержания корпоративной культуры, и применять эти знания в практической деятельности для достижения целей в своей

организации (предприятию).

Любая организация нуждается в успешной репутации, которая зависит от персонала, работающего в ней, т.е. от группы людей, делающих разную по своим функциям, но общую работу для одной компании, и приносящих ей успех.

Персонал — главный ресурс компании. Для того, чтобы удержать его, должны быть созданы лучшие условия труда. Но не всегда главный ресурс компании способен выстоять под натиском этих изменений и помочь организации пережить трудности [\[1\]](#).

Для эффективного функционирования организации важно постоянно поддерживать и развивать корпоративную культуру организации.

Корпоративная культура организации — связующая часть персонала и организации. Одним из составляющих элементов корпоративной культуры выступают корпоративные мероприятия, которые в свою очередь способствуют повышению уровня лояльности персонала [\[2\]](#).

Чтобы управлять людьми, необходимо обладать информацией о них не только как о специалистах, но и как о людях.

В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». Остановимся на одном более распространенном определении.

Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.

Практически каждый человек понимает значение термина «корпоративная культура». Однако не все могут быстро и точно объяснить, что конкретно подразумевается при его использовании. И лишь совсем немногие знают, как формировать корпоративную культуру и использовать ее для развития предприятия.

## 1.2 Типы корпоративной культуры организации и их характеристики

Прообразом и своеобразными маркерами того, что корпоративная культура существовала еще и в советское время, могут служить те «реликвии», которые хранят наши бабушки и дедушки — вымпелы, значки, грамоты и прочее. Да-да, эти атрибуты и награды, по сути, являются проявлением корпоративной культуры.

Современная интерпретация корпоративной культуры гораздо комплекснее и многограннее. Сюда входит и обучение сотрудников, и адаптация новеньких, ряд мер по мотивации, культивирование корпоративного духа и прочее.

В основе любой корпоративной культуры лежат ценности организации, а также множество составляющих, таких как миссия компании, принципы, цели и проч. Очень простая и внешняя «оболочка» корпоративной культуры — внешний вид, дресс-код компании, какие-то установленные традиции. Но важная часть не внешняя, а более глубокая, которая проявляется в стиле поведения сотрудников, в правилах общения между ними, правилах взаимодействия с клиентами. Кроме того, сама позиция сотрудников, которая проявляется в вовлеченности и преданности делу компании, на которую они работают — то, что называют корпоративным духом[3].

Формирование корпоративной культуры не заключается только в том, что всем сотрудникам раздали униформу и повесили на рабочих столах девиз или слоган компании. Символами и логотипами компании, развешанными повсюду — культуру не разовьешь.

Корпоративная культура с ясными и четкими ценностями и философией поможет подобрать нужную команду профессионалов. Люди, объединенные общей идеей и целью, не будут нуждаться в дополнительном контроле, а также, что ни говори, команда единомышленников эффективнее и плодотворнее достигает целей компании, разделяя общепринятые правила и ценности компании.

Каждая компания способна разработать и выделить свои корпоративные ценности, которые соотносятся с потребностями именно этой организации. То, что отлично будет работать в одной компании, может оказаться не применимо в другой, поэтому не стоит копировать корпоративную культуру друг у друга.

Цель корпоративной культуры - обеспечить высокую прибыльность фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству, воспитания у работников

отношения к предприятию как к своему дому[4].

Цель корпоративной культуры можно трактовать еще и так: это повышение производительности труда, эффективное достижение целей. Создавая какие-то правила корпоративной культуры, исходите из целесообразности применения их в компании.

После внедрения корпоративной культуры необходимо обязательно использовать ее. Все решения должны отталкиваться от нее, иначе смысла и эффекта от нее не будет. Разумеется, что равнение будет на «высший эшелон» — руководители должны будут доносить ее в «массы» и сами следовать по всем принципам корпоративной культуры.

Одной из распространенных ошибок в корпоративной культуре — когда ее суть сводится к лозунгам и исполнению служебных обязанностей. В таком случае это вызывает только негатив и усугубляет ситуацию. Никто не любит ничего под грифом «псевдо». Поэтому важно суметь «зажечь» людей. Доказывать и подтверждать реальными фактами, что корпоративная культура — не просто обёртка. Люди, верящие в миссию компании, искренне стремятся к достижению успехов, они осознают, что успех компании — это и их успех, поскольку они часть компании[5].

Специалисты акцентируют внимание на том, что разработка и внедрение корпоративной культуры может занять от двух до пяти лет. Чтобы компания была успешна, без профессионалов и лояльного высококлассного персонала, который объединен корпоративной культурой, в повседневной жизни не обойтись.

Корпоративная культура состоит из определенных идей, основополагающих ценностей и взглядов, которые разделяют все члены организации. Она включает в себя как стиль поведения так и стиль общения с клиентами и коллегами, активность сотрудников, а также их заинтересованность в работе, уровень мотивации и многое другое.

Именно поэтому такие внешние признаки, как униформа, традиции и совместные вечеринки в офисе, корпоративы нельзя рассматривать как ту базу, на которой строится корпоративная культура[6].

Любая организация, благодаря сильной корпоративной культуре становится похожа на большую семью, где каждый сотрудник предпринимает только такие действия, которые наилучшим образом служат её благу.

Полная совместимость сотрудника с компанией говорит о том, что он не только осознает идеалы компании, чётко соблюдая правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью воспринимает корпоративные ценности.

И вот тут-то культурные ценности организации становятся личными ценностями сотрудника, они занимают прочное место в мотивационной структуре его поведения.

С течением времени работник продолжает разделять эти ценности уже не зависимо от того, трудится ли он в данной организации или в другом месте, А еще такой работник становится сильнейшим источником ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Помимо ценностей, в структуру корпоративной культуры входят внутриорганизационные нормы и социальные роли.

Нормы в данном контексте понимаются как управление поведением сотрудников, т.е. те обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации.

Роли же показывают вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, и, конечно же, взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников[7].

Проблема корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку невозможно увидеть её или прикоснуться к ней, но дух корпоративной культуры присутствует и распространяется.

Корпоративная культура существенно влияет на эффективность жизнедеятельности компании.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура.

Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением.

Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

Очевидно, что различные субкультуры будут влиять друг на друга и на общую корпоративную культуру в целом, обуславливая её особенности (рисунок 1)[\[8\]](#).



**Рисунок 1- Взаимосвязь субкультур**

Необходимо различать сильную и слабую культуру.

Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются.

Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Чтобы управлять людьми, необходимо обладать информацией о них не только как о специалистах, но и как о людях.

Существует два вида информации: официальная и неофициальная.

В основе каждой успешной репутации лежит доброкачественная работа персонала и его взаимодействие с ближним и дальним окружением.

Ближнее окружение — это все те, кто находятся внутри компании, а к дальнему окружению относятся те, кто находится за её пределами. Всё это неразрывно связано между собой.

Для того, чтобы добиться хорошего взаимодействия с дальним окружением, нужно наладить отношения с ближним. Тем самым, можно сказать, что главным является положительный микроклимат внутри организации.

Неотъемлемой частью эффективной системы управления является наличие обратной связи от субъектов управления.

Обратную связь от субъектов управления возможно получить, проводя различные анкетирования, опросы, тестирования и многое другое[9].

### **1.3 Управление процессом формирования корпоративной культуры: цели, задачи, подходы, методы**

Нельзя понимать культуру организации как некий монолитный блок. Внутри каждой достаточно крупной организации существуют как формальные так и неформальные группы, которые являются носителями своих локальных «субкультур».

Администрация и подразделения каждой организации, как правило, имеют различные субкультуры, сосуществовать которые могут как мирно, так и не очень дружелюбно «под крышей» общей культуры компании. В таком случае субкультуры повторяют структуру самого предприятия[10].

Одна или несколько субкультур могут существовать либо в том же измерении что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри нее как бы так называемое «второе измерение».

В одном случае это будет некий «передовой отряд», где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации.

Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задаёт доминирующую культуру).

Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими.

Эти моменты можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать также и третий тип субкультур – упорно отвергающих все то, чего хочет достичь организация в целом.

В процессе своего взаимодействия субкультуры неким образом «выстраиваются» относительно друг друга: как бы изолируясь, начинают налаживать связи, вытесняются, выстраиваются в некую иерархию.

Ценности в большей степени осознаются, нежели базовые представления и часто непосредственно формулируются в документах организации и являются основными ориентирами в её деятельности.

Ценности, как правило, формируются руководством организации и доводятся до сведения всех сотрудников. Заданные ценности определяют социальные нормы, которые регулируют поведение членов организации. Необходимо помнить, что не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

Внешние проявления организационной культуры – это третий уровень. К ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии и т.д.), планировка и оформление помещения организации.

Предположительно, это некая видимая часть организационной культуры. Смысл этих внешних проявлений будет оставаться непонятным, если неизвестны те базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но необходимо помнить, что их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры[11].

Ядром организационной культуры являются ценности организации. Именно на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Ценности, которые разделяются и декларируются основателями и наиболее авторитетными членами организации, чаще всего становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплочённость сотрудников, формируется единство взглядов и действий, поэтому и, обеспечивается достижение целей организации.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей.

Каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для её сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны.

Очевидно, что влияние нематериальной мотивации повышается с ростом должности, поскольку повышается потребность в саморазвитии, признании, уважении. Это один из важных принципов, на котором необходимо выстраивать систему нематериальной мотивации.

Более того, особое внимание при создании программы нематериальной мотивации необходимо уделить корпоративной культуре как транслятору. Если в компании нет культуры, то и нематериальное поощрение может вызвать обратный эффект —

смущение, ощущение излишнего внимания и т.д. Сначала научите своих работников правильному отношению к признанию, к ценностям.

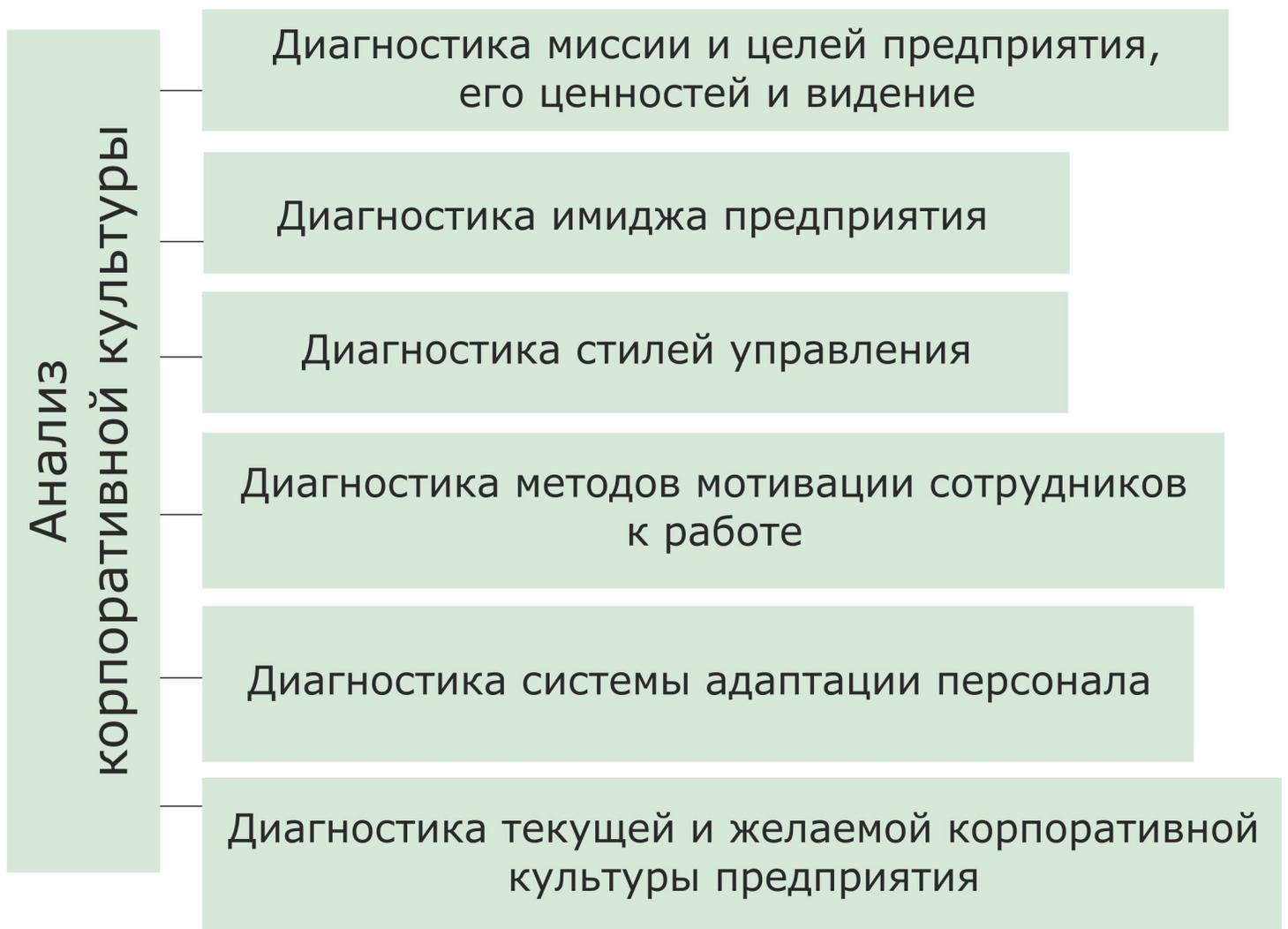
Таким образом, серьезное внимание к программе нематериальной мотивации необходимо уделять в компании параллельно с формированием и развитием корпоративной культуры и только на хорошей базе материального денежного и неденежного стимулирования[\[12\]](#).

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «СЛОНИМСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ»**

### **2.1. Оценка процесса формирования и развития корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

ОАО «Слонимский мясокомбинат» — одно из старейших предприятий Республики Беларусь. Датой его основания считается 1923 г.

Диагностику корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат» проведем по схеме, представленной на рисунке 2.



**Рисунок 2. Этапы диагностики корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

Надсистемой корпоративной культуры является миссия организации.

Для диагностики был разработан ряд вопросов, представленных в приложении 1.

Принципы из которых формируется миссия ОАО «Слонимский мясокомбинат»:

- Для покупателя товар — это польза, которую он приносит;
- Никто не покупает товар сам по себе. Требуется выполнение услуги или решение проблемы;
- Различные технологии могут дать одно и то же решение;
- Технологии быстро меняются, а базовые потребности остаются неизменными.

Миссия предприятия заключается в следующем:

— Гармонично сочетая экономические, экологические и общественные цели, обеспечить выпуск конкурентоспособной, качественной и безопасной продукции, соответствующей ТНПА и ТД;

— Мы считаем, что каждый житель Беларуси должен иметь возможность потреблять безопасные, экологически чистые продукты мировых стандартов по доступной цене;

— Мы стараемся сохранить и приумножить полезные свойства продуктов для вас и вашей семьи;

— Наша продукция — это источник здоровья, так как она создается без генетически модифицированных добавок, исключительно из охлажденного сырья и натуральных ингредиентов;

— Мы не просто обеспечиваем людей качественными продуктами, но и создаем ощущение защищенности и безопасности, даем возможность проявить заботу о своих близких;

— С первых лет жизни и до почтенного возраста наша продукция будет вашим надежным спутником: завтрак, обед и ужин; праздничное застолье и отдых на даче; пикник на природе и романтическая трапеза.

Социальная декларация предприятия: «Безопасный продукт — здоровая нация».

Это не просто рекламный слоган, а жизненная позиция: пропаганда традиционных семейных ценностей, здоровья, заботы о процветании настоящего и будущих поколений людей.

Стратегия предприятия:

— Сохранение существующих позиций имеющегося сегмента рынка и завоевание новых, создавая условия для их долгосрочного и успешного развития, обеспечивая преимущества продукции за счет оперативного реагирования на запросы потребителей.

Видение предприятия:

До 2021 г стать одним из лидеров среди предприятий изготовителей мясной продукции и получить признание не только в Республике Беларусь и на рынке

государств-участников Таможенного Союза, но и на международном уровне как производитель качественной, безопасной и конкурентоспособной продукции, соответствующей техническим нормативным правовым актам и удовлетворяющей требованиям Потребителя.

Ценности предприятия:

— Не важно, какие ценности мы выбрали и преследуем, главная их суть в том, что они у нас есть, мы их узнаем, мы строим свою работу опираясь на них и сохраняем с течением времени — это командная работа, внимание к потребителю, отношение к персоналу, инициативность, инновации и высококвалифицированный персонал.

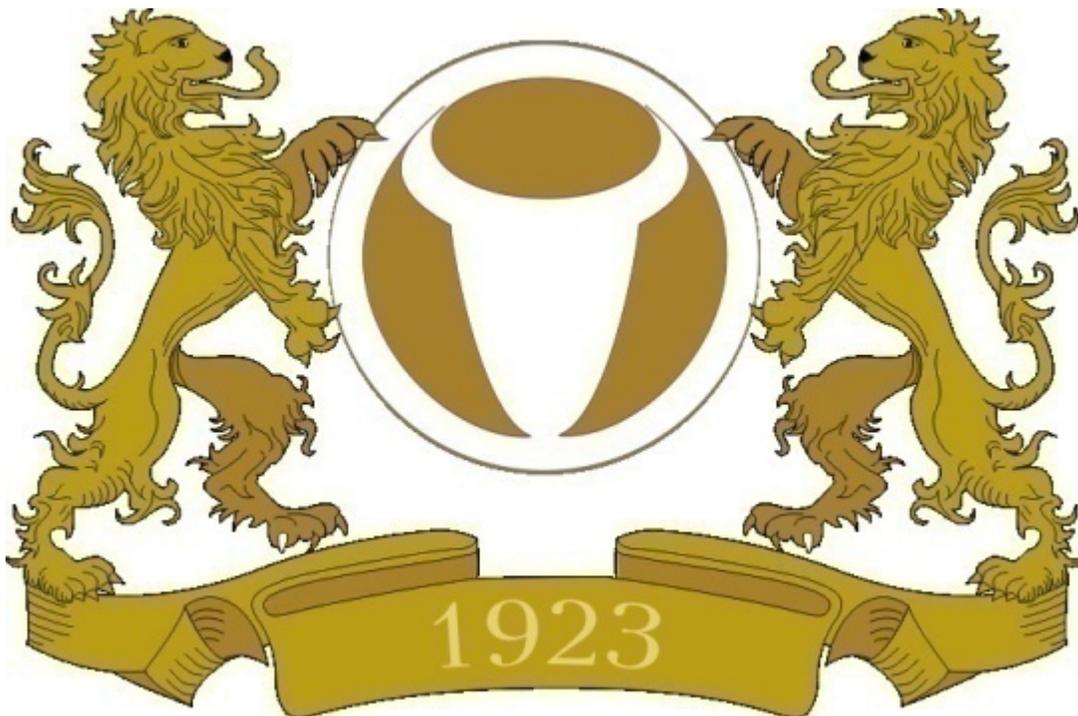
Для того, чтобы укрепиться на своих позициях и не отстать от конкурентов политика предприятия направлена на:

— максимальное удовлетворение запросов потребителей;

— обеспечение качества продукции путем применения передовых технологий и современных методов управления производством;

— сохранение престижа предприятия на освоенных рынках сбыта и создание имиджа на новых рынках.

Предприятие имеет логотип, представленный на рисунке 3.



### **Рисунок 3. Логотип ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

Для укрепления положительного имиджа предприятия и удержания деловых партнеров регулярно проводятся рекламные мероприятия:

- размещение рекламных роликов и информации на радио, телевидении и в печатных изданиях, каталогах и Internet-порталах;
- проведение акций, дегустаций с бесплатной раздачей продукции (семплинг) с целью продвижения на рынок нового продукта, либо стимулирования продаж уже существующих товаров;
- распространение буклетов, каталогов, листовок;
- участие в национальных и международных выставках и ярмарках на территории Республики Беларусь и стран СНГ.

Расходование денежных средств ОАО «Слонимский мясокомбинат» на рекламу в 2017 году составило 892 787 рублей.

Основные статьи расходов на рекламу в 2017 году представлены в Приложении 2.

Предприятие активно участвует в различных программах. Например, в программе «100 лучших товаров России», которая была создана в 1998 году как общественно-государственный инструмент реализации проектов, направленных на поддержку товаропроизводителей и стимулирование выпуска ими высококачественных конкурентоспособных товаров.

В этом конкурсе принимают участие тысячи производителей и только единицы становятся лучшими. В номинации "Лучшие продовольственные товары Республики Беларусь на рынке Российской Федерации" ОАО "Слонимский мясокомбинат" стал лучшим среди производителей мясной отрасли.

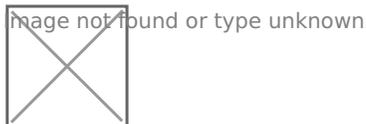
Участие во внутриреспубликанских и международных выставках, конкурсах и ряд высоких наград свидетельствуют о конкурентоспособности продукции выпускаемой ОАО «Слонимский мясокомбинат».

Реализуется Social media marketing (SMM) — канал привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные платформы (социальные сети, блоги, форумы, мессенджеры). SMM представляет собой комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения компаний

и решения других бизнес-задач.

В Приложении 3 отражено участие в выставках ОАО «Слонимский мясокомбинат» и полученные награды.

Для диагностики стилей управления предприятия была использована методика, разработанная В.П.Захаровым и представленная в приложении 4. Результаты исследования представим на рисунке 4.



#### **Рисунок 4. Стили управления ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

Как видно из графика, руководитель организации и линейные руководители придерживаются авторитарного стиля управления. Что говорит о том, что руководители ориентированы на собственное мнение и оценки.

Наблюдается стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки, пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Руководители единолично принимают решения и строго контролируют действия подчиненных.

Проведем диагностику методов мотивации сотрудников. На предприятии ОАО «Слонимский мясокомбинат» используются следующие виды мотивации: материальная, нематериальная мотивация и система наказаний.

Анализ мотивации труда за 2016-2017 гг, представленный в приложении 5 показал, что в целях поддержания мотивации работников для выполнения напряженных заданий по росту производства производились доплаты за интенсивность труда. Сумма поощрения работников в 2017 году составила 12,6 тыс. руб.

Количество случаев наказаний в 2017 году (29 случаев) снизилось на 79,4 % по сравнению с 2016 годом (141 случай).

Высокий уровень технологичности производства требует постоянного совершенствования уровня профессиональной подготовки, повышения квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

Обучение персонала является частью корпоративной культуры предприятия. Его цель — получение сотрудниками новых знаний, адаптированных к постоянно изменяющимся условиям рынка, развитие необходимых инновационных навыков и умений.

Обучение и повышение квалификации сотрудников инструмент формирования желательного отношения к деятельности компании и своим должностным обязанностям.

На обучение в 2017 году планировалось израсходовать 32.000 руб. Было израсходовано— 34938,33 руб. Из них затрачено на обучение: — руководителей и специалистов — 24679,90 руб;

— на обучение рабочих — 10258,43 руб.

Обучение руководителей, специалистов и рабочих кадров производства осуществляется в следующих учреждениях образования:

Белорусском национальном техническом университете;

— Государственном институте повышения квалификации «Газ-институт»;

— Витебской государственной академии ветеринарной медицины;

— Белорусском государственном институте стандартизации и сертификации;

— Белорусской национальной академии последипломного образования;

— Институте повышения квалификации и переподготовки специалистов промышленности «Кадры индустрии» и других учреждениях образования.

Обучение по специальностям, подконтрольным Госпромнадзору, осуществляется в:

— Гродненском филиале «Газ-институт»;

— Белорусском национальном техническом университете;

— Белорусском аграрно-техническом университете.

На обучение в 2018 году планируется израсходовать 360.000 руб. В 2018 году запланировано обучить 474 человека.

Примерный план обучения персонала, обслуживающего объекты, подконтрольные Госпромнадзору в 2018 году представлен в приложении 6.

Важнейший ресурс любой компании — здоровье персонала. На предприятии значительное внимание уделяют пропаганде здорового образа жизни и поддерживают интерес работников и членов их семей к занятиям физкультурой и спортом.

Для улучшения быта и повышения культуры производства сотрудников комбината был построен большой физкультурно-оздоровительный комплекс со спортзалом и бассейном, реконструированный в 2005 году.

В результате ремонтных работ сделан заливной пол в чаше бассейна, положена плитка, оборудованы комфортные душевые кабины, заменены окна в спортивном зале, появилась беговая дорожка, установлены тренажеры.

В ФОКе проводятся занятия фитнесом. Создана группа, которая под руководством тренера занимается два раза в неделю. Одновременно фитнес-зал может принять 20 человек, а бассейн – 40.

Услугами ФОКа бесплатно пользуются работники мясокомбината и их дети до 18 лет. С 10-летнего возраста в ФОКе ОАО «Слонимский мясокомбинат» дети могут обучиться плаванию.

Руководство ФОКа предлагает коллективам организаций, предприятий, школам сотрудничество на условиях аренды сооружений ФОКа. Здесь также можно проводить спортивные мероприятия.

Руководство предприятия особое внимание уделяет здоровью своих сотрудников. Поэтому на предприятии имеется собственный здравпункт, где работникам оказывают физиотерапевтические процедуры.

На здравпункте комбината имеется в наличии ряд приборов для получения указанных процедур: УВЧ-80-3 «Ундатерм», дарсонваль «Искра-1», ультрафиолетовый облучатель «БОП-01/27», аппарат «Радиус-01», прибор «Сета-Д», аппарат для ультразвуковой терапии «Тонус».

Так же сотрудники могут получить в физкабинете здравпункта ручной массаж. Имеется массажная кушетка, которая показана пациентам с заболеваниями позвоночника и суставов.

На ОАО «Слонимский мясокомбинат» пожилым людям уделяется особое внимание. Ежегодно разрабатывается Программа поддержки пенсионеров бывших работников комбината. Наряду с материальной помощью, возможно и не очень большой исходя из возможностей предприятия, пенсионеры могут бесплатно пользоваться услугами физкультурно-оздоровительного комплекса, здравпункта, стоматологического кабинета и другими льготами.

Так же у предприятия есть собственный ресторан, который принимает заказы на проведение банкетов, свадеб и презентаций. Ресторан «Полонез» — это уютное место, где можно вкусно поесть и хорошо отдохнуть. Имеется 2 буфета и столовая. Предприятие имеет 1 фирменный и 9 специализированных магазинов.

Адаптационные мероприятия возлагаются на линейных руководителей и включают в себя:

- знакомство с предприятием;
- ознакомление с регламентирующими работу документами;
- обучение работе со специфичными программными продуктами и оборудованием;
- контроль выполнения плана работы на испытательный срок.

Опрос сотрудников показал, что данному мероприятию уделяют немного времени. Вопросы, задаваемые сотрудникам представлены в приложении 7.

Для определения типа корпоративной культуры предприятия была использована методика OCAI, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. В эксперименте участвовало 32 человека.

Для начала были определены основные этапы диагностики:

1. Освоение концепции рамочных ценностей организационной культуры;
2. Анкетирование сотрудников для определения текущего состояния организационной культуры;
3. Построение профиля организационной культуры (текущее состояние);
4. Анкетирование сотрудников для определения желаемого состояния организационной культуры;

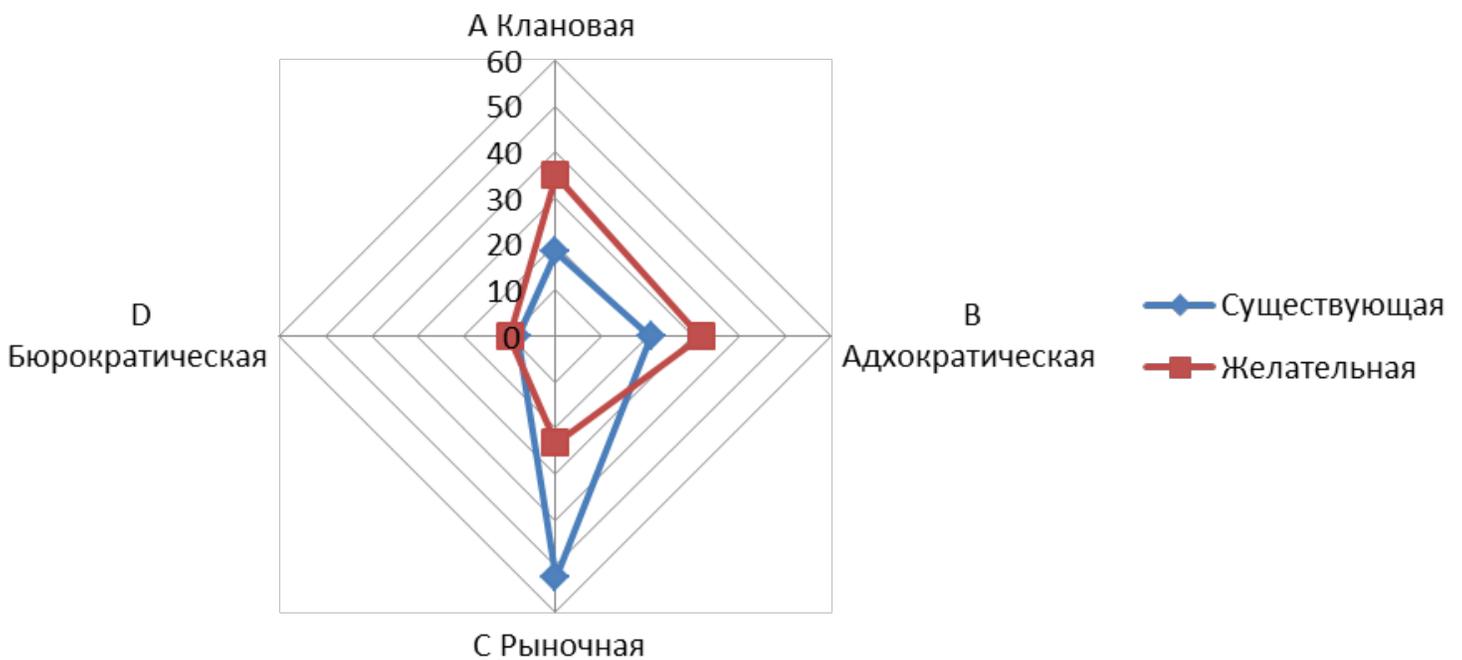
5. Построение профиля организационной культуры (предпочтительное состояние);
6. Рефлексия полученных результатов.

Для проведения диагностики сотрудникам была предложена анкета, содержащая шесть вопросов. Необходимо было распределить баллы 100-бальной оценки между четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100.

Авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но и определения путей изменения корпоративной культуры. Поэтому сотрудники расставляли баллы не только в текущем времени, но оценивали желательное состояние организации.

Диагностика и изменение организационной культуры (по методикеOCAI) описана в Приложении 8.

Оценка текущего и предпочтительного состояния организационной культуры и представлена на Рисунке 5.



**Рисунок 5. Оценка текущего и желательного состояния организационной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

Диагностика существующей рыночной культуры показала, что на предприятии преобладает рыночная культура. Это значит, что предприятие ориентировано на выполнение поставленных задач и результаты.

Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны.

Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.

Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкуренцию.

Диагностика желательной рыночной культуры показала, что большая часть сотрудников отдадут предпочтение клановой культуре и видят свою организацию дружественным местом работы, где у людей много общего, а главы организаций воспринимаются как воспитатели.

Весомая часть сотрудников отдала предпочтение адхократической культуре, где поощряется личная инициатива и свобода.

Таким образом, ОАО «Слонимский мясокомбинат» — старейшее предприятие республики, имеющее собственную историю. Деятельность ОАО «Слонимский мясокомбинат» направлена на переработку мяса и производство мясных продуктов.

Численность работников комбината в имеет тенденцию к снижению. Число уволенных работников превышает число вновь принятых. Предприятие имеет высокий коэффициент текучести кадров.

На предприятии предпочтение отдается работникам с профессионально-техническим, а так же высшим образованием.

При диагностике корпоративной культуры были определены миссия, цели, ценности, видение предприятия. Так же был рассмотрен имидж комбината.

Диагностика стилей управления показала, что управленцы придерживаются авторитарного стиля.

На предприятии используют методы мотивации: материальную, нематериальную и систему штрафов.

Диагностика системы адаптации показала, что данному мероприятию отводится немного времени. Из состава уволившихся, пятая часть уволилась в первый год работы, что говорит о плохой системе адаптации.

Диагностика существующей рыночной культуры показала, что на предприятии преобладает рыночная культура.

Диагностика желательной рыночной культуры показала, что большая часть сотрудников отдадут предпочтение клановой культуре и видят свою организацию дружественным местом работы.

## **2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат»**

В результате исследования корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат» было выяснено, что в целом, предприятие обладает основными составляющими корпоративной культуры и имеет значительный потенциал для успешного ее развития.

Проводить изменения глубинного устройства предприятия нет необходимости, так как есть четко сформированная миссия, а у коллектива присутствует единое видение целей предприятия, также выработана оптимальная организационная структура предприятия — все это помогает эффективно работать по выбранным направлениям. Но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

1. ОАО «Слонимский мясокомбинат» рекомендуется разработка корпоративного кодекса. Именно он определит и зафиксируют идентичность и индивидуальность организации.

В базовом варианте корпоративный кодекс может включать в себя:

— положение о персонале или правила внутреннего трудового

распорядка;

— положение о конфиденциальности;

— трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);

— брошюра о корпоративной культуре и истории компании.

2. ОАО «Слонимский мясокомбинат» рекомендуется провести работу над имиджем предприятия. Так предприятие дает много рекламы и участвует в выставках. Однако мало внимания уделяет дизайну своей продукции, оформлению торговых точек, ресторанов и т.д.

Потребитель воспринимает предприятие только по логотипу. В данном вопросе мясокомбинату необходимо сотрудничество с брендинговыми агентствами, которые разработают новый имидж организации от линейки колбас до оформления магазина, тем самым приведя имидж компании к общему знаменателю. Красивая упаковка и оформление послужит предметом гордости для работников предприятия.

3. Адаптация является одним из основных направлений работы кадрового работника. Это также и элемент самой корпоративной культуры.

Наличие формализованных программ адаптации персонала рассматривается как признак хорошего тона со стороны организаций, позиционирующих себя как стабильных и динамично развивающихся, пришедших на рынок "всерьез и надолго".

Элементами организационной культуры, с которыми принято знакомить адаптируемых работников, являются:

- история предприятия;
- сведения о взаимоотношениях (субординации) сотрудников внутри организации;
- система коммуникаций (деловая переписка, мини-АТС, работа в корпоративной компьютерной системе);
- философия компании (декларируемые ценности);
- корпоративные стандарты (декларируемые нормы поведения);
- мотивационные программы (система вознаграждения и премирования).

К обязательным пунктам программы адаптации должно относиться:

- Знакомство с сотрудником (собеседование, интервью, тестирование);
- Ознакомление с должностными инструкциями, положениями о внутреннем распорядке, социальных льготах, оплате труда, системе штрафов, видах

страхования, возможностях карьерного роста, сроках и условиях найма;

— Инструктаж по технике безопасности, противопожарной безопасности, знакомство со схемами эвакуации, местонахождением медицинского пункта, столовой, бытовых, санитарно-гигиенических помещений, парковки личного автотранспорта, средств коммуникации;

— Представление новичка коллективу, руководству, куратору;

— Оценка работника, утверждение в должности или увольнение по результатам прохождения испытательного срока.

Вариативная часть должна включать:

— Планы первого рабочего дня, недели, месяца;

— Ежедневное общение с целью выяснения и устранения возникающих проблем, непонимания специфики, поощрения и мотивации успехов в течение недели, месяца;

— Знакомство с организацией в форме приветственной речи, церемонии представления, экскурсии, welcome-тренинга, информационных буклетов, фильмов, дающих представление о продукции, назначении фирмы, перспективах ее развития, истории, корпоративном уставе, приоритетах, структуре, фирменном сленге, традициях, дресс-коде, «неписанных» законах, сложившихся коллективных взаимоотношениях;

— Помощь в организации рабочего места;

— Оценку профессиональной компетенции;

— Организацию обратной связи с новым сотрудником (опросники, индивидуальные беседы, сбор отзывов от коллег, руководителей, наставника, индивидуальные карточки прохождения адаптации, персонограммы);

— Тренинги, ролевые игры на сплочение коллектива, формирование групповых взаимоотношений, динамики;

— Участие в общественной жизни коллектива, неформальном общении, выполнение разовых общественных поручений, участие в руководстве работой коллектива, профсоюзной работе, знакомство с семьей новичка;

— Дополнительное обучение, стажировку, промежуточные инструктажи, вовлечение в производственное соревнование, коррекционные мероприятия и процедуры, постепенное усложнение профессиональных задач;

— Промежуточный контроль за прохождением адаптационного периода, предварительный анализ, личностную характеристику.

4. Исследование корпоративной культуры по системе OCAI показало,

что коллектив в большинстве своем коллектив стремится к клановой культуре, где руководители выступают наставниками, а организация больше похожа на большую семью. Поэтому ОАО «Слонимский мясокомбинат» рекомендуется:

— изменение стиля управления;

— проведение мероприятий по тимбилдингу.

Необходимо введение совещаний директора с руководителями отделов, где будут оглашаться краткосрочные и долгосрочные цели организации, положение дел на предприятии и т.д.

Руководителю необходимо общаться со своими подчиненными (выход в народ), интересоваться рабочей ситуацией.

Корпоративный тимбилдинг способствует достижению таких результатов:

— формирует единый и сплоченный коллектив;

— избавляет от конкуренции;

— обучает эффективному взаимодействию;

— вырабатывает чувство доверия и понимания;

— дает отличную мотивацию;

— увеличивает авторитет руководства;

— способствует психологической разгрузке работников.

При изменении культуры предприятия очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей

компании. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Одним из основных факторов, оказывающих влияние на деятельность субъекта хозяйствования является корпоративная культура. По мнению многих российских и зарубежных исследователей корпоративная культура связана с достижением наилучших социально-психологических условий на предприятии, таких как создание условий для творческого эффективного труда, для социального мира и партнерства.

В современном мире уделяется особое внимание развитию корпоративной культуры. Анализ и развитие положительных тенденций корпоративной культуры позволяют повысить управляемость любого экономического объекта, а в следствии с этим и эффективность деятельности предприятия даже в условиях неопределенности внешней среды.

Культурные аспекты все чаще рассматриваются как важное средство, при помощи которого предприятия могут обеспечить себе стабильность и процветание и оставаться конкурентоспособными даже в период кризиса.

При исследовании корпоративной культуры организации была проведена диагностика миссии и целей предприятия, его имиджа, стилей управления, методов мотивации персонала к работе, системы адаптации персонала, а также диагностика текущей и желаемой корпоративной культуры.

В результате исследования было выяснено, что в целом, предприятие обладает основными составляющими корпоративной культуры и имеет значительный потенциал для успешного ее развития.

Остаются открытыми вопросы, связанные с отсутствием корпоративного кодекса, недостаточно проведенной работой, связанной с имиджем предприятия. Так же важно решить вопросы адаптации персонала. Проблемой для персонала является авторитарный стиль управления.

В связи с выявленными недостатками были предложены мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ОАО «Слонимский мясокомбинат» такие как:

- введение корпоративного кодекса;
- работа по улучшению имиджа предприятия;
- совершенствование системы адаптации персонала;
- изменение стиля управления;
- проведение мероприятий по тимбилдингу.

Экономический эффект от реализации данных мероприятий будет виден в результате улучшения социально-психологического климата, роста производительности труда, снижения текучести кадров, отсюда, уменьшение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **Учебники и монографии**

1. Андреева И. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. / И. Андреева.- БХВ-Петербург. - 2012 г. - 212 с.
2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений./ Г. Архангельский.- Альпина Паблишер.- 2015 г. - 212 с.
3. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента / Т. Баскина.- Альпина Паблишер.- 2014 г. - 288 с.
4. Беликова И. Организационная культура. Учебное пособие. / И. Беликова.- АГРУС.-2013 г. - 213 с.
5. Вайншенк С. Законы влияния. Как побудить людей делать то, что Вам нужно. / С. Вайншенк.- Манн, Иванов и Фербер -2013 г. - 272 с.
6. Воронин М Winning the Hearts. Достучаться до сердец сотрудников / М. Воронин, Н. Макова.- Интеллектуальная литература.- 2015 г. - 192 с.
7. Воронов В Mr. Leader. Самоучитель по лидерству в иллюстрациях / В. Воронов.- Манн, Иванов и Фербер.- 2013 г. - 160 с.
8. Воротынцева Т. Деловая e-mail переписка. Пять правил успеха./ Т. Воротынцева. - Питер.- 2012 г. - 198 с.

9. Гудкова Т.Д. Особенности корпоративной культуры российских компаний / Т.Д. Гудкова.- Проспект - 2016 г. - 168 с.
10. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - Альпина паблишер.- 2012 г. - 144 с.
11. Дубицкая В. Капитализм под капирку. Иллюзии эффективных менеджеров / В. Дубицкая.- Альпина Паблишер. - 2015 г. - 272 с.
12. Емельянов Ю.С. Человеческий капитал в модернизации России. Институциональный и корпоративный аспекты / Ю.С. Емельянов, А. Хачатурян.- Едиториал УРСС. - 2014 г. - 416 с.
13. Канаева А.О. Корпоративная социальная политика. Теория и практика управленческих решений / А.О. Канаева.- СПбГУ. - 2013 г. - 364 с.
14. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций./ А.В. Колесников.- Альфа-Пресс.- 2011 г. - 265 с.
15. Корпоративная социальная ответственность. Учебник / под ред. Э.М. Короткова.- Юрайт.-2015 г. - 446 с.
16. Купер С. Великолепный лидер. Что знают, делают и говорят лучшие руководители / С. Купер.- ИГ Весь. - 2014 г. -165 с.
17. Лазарев Д. Корпоративная презентация: Как продать идею за 10 слайдов / Д. Лазарев.- Альпина Диджитал.- 2012 г. - 213 с.
18. Ленсиони П Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Лексионни.- Манн, Иванов и Фербер. - 2013 г. - 196 с.
19. Лукаш Ю. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. / Ю. Лукаш. - Флинта.- 2012 г. - 218 с.
20. Макеев В. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. Макеев.- Ленанд.-2015 г. - 248 с.
21. Миронов Е. Прагматика сотрудничества. Технологии сотрудничества в менеджменте. / Е. Миронов. - Речь.- 2013 г. - 208 с.
22. Митчел Д. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Д. Митчел.- Манн, Иванов и Фербер.- 2013 г. - 218 с.
23. Тихонова Е. Правила дресс-кода. / Е. Тихонова.- Научная книга.- 2013 г.- 213 с.
24. Фоменков С. Порвать всех. Как построить большой бизнес в России./ С. Фоменков.- Альпина паблишер. - 2015 г. - 200 с.
25. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания в.../ Шей Т. .- Манн, Иванов и Фербер. - 2014 г. - 212 с.
26. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - Альпина паблишер.- 2012 г. - 182 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

#### **Вопросы для определения миссии, целей, видения предприятия**

1. Знаете ли Вы своих потенциальных клиентов? Их ожидания? Ценности? Отличаются ли Ваши условия жизнедеятельности?
2. Ваша организация удовлетворяет социальные потребности? Какие?
3. С изменением среды в отношении данных потребностей произойдут ли какие изменения?
4. Как вы будете реагировать на эти изменения?
5. Ваш бизнес ориентирован на какие рынки?
6. Что ваша организация предлагает потребителю? Какие товары или услуги?
7. Что двигает ваш бизнес? Может быть технологии или люди?
8. Вы чем-то отличаетесь от конкурентов? В чем эти отличия?
9. Какие общечеловеческие ценности определяют выбор стратегии вашей организации?
10. Каким вы видите состояние вашей организации через 5 лет? 10 лет?
11. Чем вы гордитесь в деятельности своей организации?
12. Ваша организация привлекательна для партнеров? Инвесторов? Поставщиков?
13. Знаете ли вы ценности ваших клиентов и то чем они гордятся?

### **Приложение 2**

#### **Таблица 1**

Основные статьи расходов на рекламу ОАО «Слонимский мясокомбинат в 2017 году

**Средство размещения рекламы**

**Сроки  
размещения**      **Стоимость  
размещения**

## Пресса, ТВ, Радио

Размещение рекламно-информационных материалов в газете «Гродзенская прауда»	апрель, май, август	5800
Размещение рекламно-информационных материалов в газете «Советская Белоруссия»	март	784
Размещение видеоролика на телеканале СТБ	ноябрь	1 580
Размещение рекламного материала в журнале «Гермес»	август	180
Размещение рекламно-информационных материалов в газете «7 дней»	август, декабрь	1 617
Изготовление и размещение рекламного ролика в эфире телеканала «Мозырь»	май	188
Реклама в эфире радиостанции «Юмор ФМ»	июль	281
Реклама в эфире телерадиокомпании «Могилев»	июль	369
Реклама в эфире радиостанции «Рокс-М-Медиа»	июль	894
Размещение рекламной информации ООО «Телевизионный Жодинский канал»	декабрь	442
Размещение рекламного материала в журнале «Беларусская думка»	ноябрь	300

Итого		12 435
Маркетинговые исследования		
Изучение спроса на продукцию на ОАО «Слонимский мясокомбинат»	январь- декабрь	169 862
Проведение дегустаций	январь- декабрь	89 385
Итого		259 247
Мероприятия по стимулированию сбыта (распространение рекламной информации о товаре)		
ООО «Белинтерпродукт»	январь- декабрь	102 753
ООО «Евроторг»	январь- декабрь	113 924
ЗАО «Простор-Трейд»	январь- декабрь	32 105
ООО «Рапа-маркетинг»	январь- декабрь	9 995
ОДО «Виталюр»	январь- декабрь	42 583

ИУП «БелВиллесден»	январь-декабрь	27 413
ЗАО «Юнифуд»	январь-декабрь	8 140
СООО «Либретик»	январь-декабрь	88 912
ООО «Фудлогистик»	январь-декабрь	980
ООО «Марека»	январь-декабрь	493
ОАО «Зорина»	январь-декабрь	11 449
ИООО «Белмаркеткомпани»	январь-декабрь	712,8
ОАО «Свитанок»	январь-декабрь	5 067
ООО «Ресттрейд»	январь-декабрь	550
Итого		445 077
Реклама в Интернет		

Продление регистрации доменного имени	август	25
Внесение изменений и дополнений на сайт	Июль, октябрь	249
Премиум пакет услуг на портале Otzyvy.by	Март- сентябрь	558
Продление Регистрации в Регистре производителей товаров, работ, услуг	октябрь	186
Итого		1918

В каталогах, справочниках, буклетах и т.д.

Размещение рекламной информации в каталоге «Беларусь 21 век - 2017»	март	573
Размещение информации в информационном каталоге «Деловая Беларусь 2016»	февраль	160
Итого		733

На выставках, ярмарках

Участие в выставке «Еврорегион-2016»	сентябрь	9 362
Участие в выставке «Белагро 2016»	июнь	6 528

Участие в выставке «ПродЭкспо-2016» Минск	ноябрь	3 796
Участие в конкурсе «Чемпион вкуса»	ай	1 224
Участие в конкурсе «Лучшая продукция года»	октябрь	1 207
Оформление выставочного стенда	Сентябрь, ноябрь	7 427
Итого		29 544

#### Рекламная продукция

Ручка шариковая с логотипом	Январь, июль	4 572
Сувенирная продукция	январь, май, июнь, август	1 679
Блокнот фирменный	февраль	5 527
Художественные издания с логотипом	Февраль, апрель	23 270
Флаг бум. с логотипом	май	400
Баннер с люверсами	февраль	471

Поздравительные открытки	март, июль, октябрь	2 159
К-т чайный с логотипом	март	540
Кружка с логотипом	июль	1 500
Набор фужеров с логотипом	январь	1598
Визитница с логотипом	май	930
Плакат, печать, монтаж (г.Борисов, г.Слоним)	июнь	1 349
Визитки	Февраль, май, июль, август	301
Разработка дизайна, печать листовки	декабрь	1 171
Разработка дизайна пустографки	ноябрь	558
Печать POS материалов	сентябрь	448
Печать пакета	Март, июнь, июль, сентябрь, ноябрь	3 186
Стенды	Август, сентябрь	2 256
Печать папки вырубной с логотипом	октябрь	804

Календарь квартальный, календарь-домик	декабрь	6 702
Ежедневники с нанесением логотипа	октябрь	4 819
Буклет	август	619
Итого		64 859
Наружная реклама		
ЧСУП «Лидер стандарт» Гродно	январь-декабрь	16 142
Агроусадьба «Новоселки»	февраль-июнь	8 249
ДЮСШ Ошмяны	январь-апрель	6 000
ФК Ошмяны	май-сентябрь	6 000
ДЮСШ Новогрудок	январь-декабрь	15 000
Футбольный клуб г.Слоним	январь-декабрь	14 580
ИП Билецкая г.Борисов	июнь-декабрь	4 620
ОАО «Белая ромашка»	январь-декабрь	668

Изготовление и нанесение наружной рекламы на автотранспорт	март,июнь,июль	7 011
Итого		78 270

### **Приложение 3**

#### **Таблица 1**

#### **Участие во внутриреспубликанских и международных выставках, конкурсах и ряд высоких наград**

<b>Название выставки, ярмарки</b>	<b>Сведение о наградах, за какую продукцию</b>
Food& Drinks 2016. г.Кишинев	Диплом участника
Белагро-2016	Диплом за активное участие. Диплом первой степени за активное участие

Диплом финалиста на конкурсе «Чемпион вкуса». Сосиски Докторские в/с.

Диплом финалиста на конкурсе «Чемпион вкуса».

Народный конкурс-дегустация «Чемпион вкуса-2016»

Продукт мясной с/к «Ковалочек Любимый».

Диплом на конкурсе «Чемпион вкуса». 1-е место. К-са с/к «Пармская» в/с

Диплом на конкурсе «Чемпион вкуса». 1-е место. К-са в/к «Сервелат Радзивилловский» в/с

Международная специализированная выставка-ярмарка «Продэкспо-2016»

Диплом за активное участие

Диплом победителя – п/ф «Ресторан на дому»

Лучшая продукция года-2016

Диплом 1 степени- Конс-вы паштетные мясные Pate

Диплом 2 степени- Колбаса вар майонезная в/с

Международный конкурс-дегустация «Лучший вкус»-2016, г. Москва

Международная агропромышленная выставка-ярмарка «Агрорусь – 2016», г. Москва

Диплом за активное участие

#### **Приложение 4**

## Таблица 1

Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П.Захарова)

<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
1. Обо всех делах докладывать только начальству.	Начальник решает вопросы вместе с подчиненными. Самолично - только самые срочные и оперативные вопросы.	Некоторые важные дела разрешаются фактически без участия менеджера, его функции выполняют другие работники.
2. Начальник никогда не просит. Приказывает, распоряжается, требует.	Дает распоряжения так, что подчиненные выполняют с удовольствием.	Не умеет приказывать.
3. Стремится к тому, чтобы его заместители были высокопрофессиональными специалистами.	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем или помощником.	Он добивается безотказного исполнения и подчинения у заместителей, помощников.
4. Отношение людей друг к другу руководителя не интересует. Только выполнение служебных обязанностей.	Подходит к делу формально, так как в службе не заинтересован.	Решая служебные задачи, параллельно старается создать хорошие отношения между работниками в коллективе.

5. Боится нового. Консервативен.	Не учитывается инициатива подчиненных менеджеров.	Старается, что бы подчиненные работали самостоятельно, учитывает их мнение.
6. Не обижается на критику вышестоящего руководителя, прислушивается к ней.	Не любит и не скрывает, когда его критикуют.	Когда его критикуют внимательно выслушивает критику, но ничего не предпринимает.
7. Руководитель боится отвечать за свои действия.	Ответственность полностью распределяется между руководителем и подчиненными.	Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. Выслушивает мнение опытных работников. Регулярно советуется с подчиненными.	Подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю.	Подчиненные не могут советовать руководителю и тем более возражать.
9. Учитывается мнение только заместителей. Рядовые подчиненные не имеют право вносить свои предложения	Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.	Нередко уговаривает своих подчиненных чтобы те выполняли какую-либо работу.
10. К подчиненным обращается вежливо, доброжелательно.	Равнодушен в общении с подчиненными.	Нетактичным и даже груб в отношении с подчиненными.

11. Плохо справляется со своими обязанностями в критических ситуациях.	Переходит к более жестким методам управления в критических ситуациях.	Критические ситуации никак не влияют на стиль управления.
12. Даже если вопросы ему не знакомы все решает сам.	Не боится показать того, что чего-то не знает. Всегда обращается за помощью.	Не действует сам. Ждет указаний сверху.
13. Не требовательный руководитель.	Он требователен, но одновременно и справедлив.	Бывает слишком придирчивым и строгим.
14. Контролирует результаты, при этом всегда хвалит персонал, заметив положительную сторону работы.	Всегда строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.	Контролирует работу от случая к случаю.
15. Менеджер умеет поддерживать дисциплину и порядок.	Часто делает подчиненным замечания, наказывает их.	Не может влиять на состояние дисциплины.
16. Персонал все время находится в напряжении в присутствии менеджера	С руководителем работать интересно.	Подчиненные предоставлены сами себе.

Ключ к тесту

№ а б в № а б в

1 АДЛ9 АДЛ

2 АДЛ10ДЛА

3 ДЛА11ЛАД

4 АЛД12АДЛ

5 ЛАД13ЛДА

6 ДАЛ14ДАЛ

7 ЛДА15ДАЛ

8 ДЛА16АДЛ

## Приложение 5

### Таблица 1

Анализ структуры фонда заработной платы за 2016 - 2017 гг.

Наименование выплат в ФЗП	2016 год			2017 год		
	Начисл. фонд з/платы, тыс. руб.	Среднеме- сячная з/плата, руб.	Уд. вес отдельных видов выплат в среднемес. з/плате, %	Темп роста среднемес. з/платы по видам отдельных выплат, %	Начисл. фонд з/платы, тыс. руб.	Среднеме- сячная з/плата, руб.

Фонд заработной платы - всего	10 444,8	670,1	100	111,0	10 377,9	684,2	100
-------------------------------	----------	-------	-----	-------	----------	-------	-----

*В том числе:*

ЗП, начисленная за выполненную работу и отработанное время	3 017,0	193,5	28,9	103,9	2 973,5	196,1	28,9
--	---------	-------	------	-------	---------	-------	------

- повременная ЗП	1 543,2	99,0	14,8	109,5	1 497,8	98,8	14,8
------------------	---------	------	------	-------	---------	------	------

- сдельная ЗП	1 473,8	94,5	14,1	98,6	1 475,7	97,3	14,1
---------------	---------	------	------	------	---------	------	------

Поощрительные выплаты	6 037,0	387,3	57,8	115,3	5 984,6	394,5	57,8
-----------------------	---------	-------	------	-------	---------	-------	------

*В том числе:*

- включаемые в себестоимость продукции	4 560,7	292,6	43,7	109,0	4 440,2	292,7	43,7
--	---------	-------	------	-------	---------	-------	------

- выплачиваемые за счет прибыли	1 476,3	94,7	14,1	140,4	1 544,4	101,8	14,1
---------------------------------	---------	------	------	-------	---------	-------	------

Выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом работы и условиями труда	544,9	35,0	5,2	93,2	587,3	38,7	5,
Оплата за неотработанное время	845,9	54,3	8,1	123,6	832,5	54,9	8,
Средняя заработная плата, тыс. руб.	670,1				684,2		
Среднесписочная численность, чел.	1 299				1 264		
Среднесписочная численность ППП, чел.	1 187				1 154		

## Приложение 6

### Таблица 1

**Примерный план обучения персонала, обслуживающего объекты, подконтрольные Госпромнадзору в 2018 году.**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование профессий</b>	<b>Кол-во (чел.)</b>
------------------	-------------------------------	--------------------------

1	ИТР, ответственные за безопасное производство работ кранами	5
2.	Водители, обслуживающие автомобили, работающие на газобаллонных системах	2
3.	Водители, ответственный за перевозку опасных грузов	1
4	ИТР, ответственные за перевозку опасных грузов	4
5	Ответственные за осуществление производственного контроля за промышленной безопасностью	3
6	Ответственные за исправное состояние и безопасную эксплуатацию объектов газораспределительной системы и газопотребления производственного характера (кроме котельных).	3
7.	Ответственный по надзору за исправным состоянием и безопасной эксплуатацией сосудов, работающих под давлением.	3
8	Рабочие, обслуживающие аммиачные холодильные установки	11
9.	Ответственный за эксплуатацию установок для газопламенной обработки металлов.	6
10.	Осуществление деятельности по монтажу, наладке, эксплуатации, газового оборудования автомобилей	1

## **Приложение 7**

**Вопросы для интервью с сотрудником по выявлению особенностей адаптации персонала.**

1. Что было для вас самым сложным и непонятным в первый день работы в нашей компании?
2. В какой день работы вы познакомились со своим наставником?
3. В какой день работы вы первый раз побеседовали со своим непосредственным руководителем?
4. Были ли вам поставлены задачи на период испытательного срока?
5. С какими сложностями вы столкнулись за прошедший период?
6. Как часто вы обсуждали с наставником и/или непосредственным руководителем результаты вашей работы?
7. Как и когда подводились итоги вашей работы за первые месяцы?
8. Как быстро вы получали ответы на свои вопросы?
9. Из каких источников вы получили информацию о компании?
10. За какой период вы освоились в офисе, запомнили расположение подразделений компании?

## **Приложение 8**

### **Таблица 1**

#### **Диагностика и изменение организационной культуры (по методике OCAI)**

Характеристики главных типов культуры

**Клановая культура**

**Адхократическая культура**

Место работы сотрудников очень дружелюбное. У сотрудников масса общих интересов. Организацию можно сравнить с большой семьей. Руководитель воспринимается сотрудниками как воспитатель или как наставник. В организации ценятся преданность, обязательность. Огромная роль отводится традициям. Наблюдается высокая степень сплоченности в коллективе, приятный морально-психологический климат. Акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности. Поощряется бригадная работа, участие сотрудников в бизнесе и согласие между собой. Успех определяется в терминах «доброе чувство к потребителям» и «забота о людях».

### **Иерархическая культура**

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск, подставляя собственные шеи. Лидеры также готовы рисковать. Это – новаторы. Сущность такой организации – преданность экспериментированию и новаторству. Вся деятельность компании должна осуществляться на передних рубежах. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство / предоставление уникальных и новых продуктов и / или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Главная задача – стать лидером на рынке продукции или услуг.

### **Рыночная культура**

Место работы - формализованное и структурированное. Процедуры управляют деятельностью людей. Лидеры представляют собой организаторов, мыслящих рационально. В своей деятельности организация придерживается плавного хода. Формальные правила и официальная политика - обязательные условия для организации. Долгосрочную перспективу организация видит в стабильности показателей и плавном ходе рентабельного выполнения операций. Перспективы должны быть предсказуемы, а занятость работников гарантирована. Успех определяется в терминах «надежность поставок, календарных графиков и низких затрат».

Главное условие деятельности организации - выполнение поставленной задачи. Полное ориентирование на результаты. Люди, работающие в организации постоянно соревнуются между собой. Они очень целеустремленные. Лидеры проявляют себя как строгие руководители. К своим конкурентам они достаточно суровы. К подчиненным очень требовательны. Победа на рынке - стремление, связывающее организацию. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах «проникновения на рынки» и «увеличения доли на рынке». Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность

## Оценка текущего состояния организационной культуры

### 1. Важнейшие характеристики

Текущее состояние

А Организация похожа на большую семью. Она уникальна по своим особенностям. У людей много общего.

В Организация проникнута предпринимательством. Она очень динамична. Люди готовы идти на риск и жертвовать собой.

$$\left. \begin{array}{l} \text{А} \\ \text{В} \end{array} \right\} \Sigma = 100$$

Организация ориентирована на результат. Добиться выполнения задания - главная забота сотрудников. Люди соперничают между собой и ориентированы достижение поставленной цели.

Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяют формальные процедуры.

## 2. Общий стиль лидерства в организации

Текущее состояние

Лидеры стремятся помочь и научить. Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга.

Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску

Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты

$$\left. \begin{array}{l} \\ \\ \end{array} \right\} \Sigma = 100$$

Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности

## 3. Управление наемными работниками

Текущее состояние

Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений

Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности

$$\left. \begin{array}{l} \\ \\ \end{array} \right\} \Sigma = 100$$

С Сильный стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений

С Сильный стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях

#### 4. Связующая сущность организации

Текущее состояние

С Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. На высоком уровне находится обязательность организации.

С Организацию связывают воедино приверженность совершенствованию и новаторству. Акцент делается на необходимость быть на передовых рубежах

С Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа

}  $\Sigma = 100$

С Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации

#### 5. Стратегические цели

Текущее состояние

С Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие

}  $\Sigma = 100$

Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и в решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей

Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке

Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций

#### 6. Критерии успеха

Текущее состояние

Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях

Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор

Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке

Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты

}  $\Sigma =$   
100

### **Оценка предпочтительного состояния организационной культуры**

## 1. Важнейшие характеристики

Предпочтительное состояние

A Организация похожа на большую семью. Она уникальна по своим особенностям. У людей много общего.

B Организация проникнута предпринимательством. Она очень динамична. Люди готовы идти на риск и жертвовать собой.

C Организация ориентирована на результат. Добиться выполнения задания - главная забота сотрудников. Люди соперничают между собой и ориентированы достижение поставленной цели.

D Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами

}  $\Sigma = 100$

## 2. Общий стиль лидерства в организации

Предпочтительное состояние

A Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить

B Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску

C Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты

D Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности

}  $\Sigma = 100$

Предпочтительное состояние

3. Управление наемными работниками

A Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений

B Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности

C Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений

D Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях

$$\left. \begin{array}{l} A \\ B \\ C \\ D \end{array} \right\} \Sigma = 100$$

4. Связующая сущность организации

Предпочтительное состояние

A Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне

B Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах

C Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа

$$\left. \begin{array}{l} A \\ B \\ C \end{array} \right\} \Sigma = 100$$

Организацию связывают воедино формальные правила и D официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации

## 5. Стратегические цели

Предпочтительное состояние

Организация заостряет внимание на гуманном развитии. A Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие

Организация акцентирует внимание на обретении новых B ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей

Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях C и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке

Организация акцентирует внимание на неизменности и D стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций

$$\left. \begin{array}{l} \\ \\ \\ \end{array} \right\} \sum = 100$$

## 6. Критерии успеха

Предпочтительное состояние

Организация определяет успех на базе развития человеческих A ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях

$$\left. \begin{array}{l} \\ \\ \end{array} \right\} \sum = 100$$

Организация определяет успех на базе обладания уникальной  
В или новейшей продукцией. Это производственный лидер и  
новатор

Организация определяет успех на базе победы на рынке и  
С опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство  
на рынке

Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех  
D определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие  
производственные затраты

1. Андреева И. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. / И. Андреева.- БХВ-Петербург.- 2012 г.- С. 114. [↑](#)
2. Шевченко А.А. Новгородов А.С. Корпоративные мероприятия как один из элементов корпоративной культуры, повышающий лояльность сотрудников // Молодой ученый. — 2015. — №13. — С. 471-477. [↑](#)
3. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений./ Г. Архангельский.- Альпина Паблишер.- 2015 г.- С. 156. [↑](#)
4. Беликова И. Организационная культура. Учебное пособие. / И. Беликова.- АГРУС.-2013 г.- С. 113. [↑](#)
5. Лукаш Ю. Начальники и подчиненные: кто есть кто, взаимоотношения и конфликты. / Ю. Лукаш.- Флинта.- 2012 г.- С. 118. [↑](#)
6. Бехар Г. Дело не кофе. Корпоративная культура /Г. Бехар.- Альпина паблишер.- 2014 г.- С. 92. [↑](#)
7. Макеев В. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В. Макеев.- Ленанд.-2015 г.- С. 148. [↑](#)

8. Шапиро С Организационное поведение / С. Шапиро.- КноРус.- 2012 г.- С. 252. [↑](#)
9. Шевченко А.А. Новгородов А.С. Корпоративные мероприятия как один из элементов корпоративной культуры, повышающий лояльность сотрудников // Молодой ученый. — 2015. — №13. — С. 471-477. [↑](#)
10. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования / В. Изотов // Работа и зарплата. - 2011. - № 4. - С. 34-39. [↑](#)
11. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования / В. Изотов // Работа и зарплата. - 2011. - № 4. - С. 34-39. [↑](#)
12. Пономарев А. Управление бизнесом. Психология успеха. / А. Пономарев. - АВ Пабблишинг.- 2013 г.- С. 112. [↑](#)