

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на людей, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе[1] .

Сегодня культура организации считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией.

Культура системна, охватывает все стороны жизни организации (поэтому она является наиболее стабильным, цементирующим ее фактором). Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы.

Влияние культуры определяется широтой и глубиной охвата ею организации, степенью признания ее основ людьми.

Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная

культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации; генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Организационная культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии. Неспособность ее изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственным путем, угрожают стабильности организации.

Предметом изучения курсовой работы является организационная культура.

Объектом курсовой работы предстает ОАО «Светлогорский ЦКК».

В ходе изучения были поставлены такие задачи как:

раскрыть теоретические основы организационной культуры в организации;

проанализировать состояния организационной культуру на ОАО «Светлогорский ЦКК»;

сделать выводы и рекомендации по совершенствованию организационной культуры на комбинате.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1 Понятие, характеристики, функции, элементы организационной культуры**

### **1. Понятие и элементы организационной культуры**

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

Концепция культуры фирмы была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения.

Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее тем или иным способом идентифицировать.

К основным признакам организационной культуры относятся:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- степень принятия риска;
- мера соотношения конформизма и индивидуализма;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
- степень подчиненности планам и регламентам;
- преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
- преданность или безразличие людей по отношению к организации;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- характер отношения руководства к персоналу;
- ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
- ориентация на стабильность или изменения;
- источник и роль власти;

- средства интеграции;

- стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные Ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, Мебель и пр.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.

Так, под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилom поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и

беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливым, отеческим отношением к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Последние бывают как позитивными, так и негативными. Например, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации, называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Специалисты выделяют две важные особенности, культуры:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы.

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

## 2. Функции организационной культуры

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
2. Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.
3. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организаций, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
4. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.
5. Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
6. Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.
7. Функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом произвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время, стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и

интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними) вербальной и особенно невербальной информации.

Люди с разными, особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Г. Хофстид сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.

По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная. В мужественных культурах, абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранять показное единство). Закрытая культура подавляет



персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они — свои, причем зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.
2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.
3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».
4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что, только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

К неудачным действиям в этом направлении относят подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

## **1.2 Виды организационной культуры**

Люди с разными; особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

Беспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры - это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они - свои, причем, зачастую противоречащие друг другу. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и

посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом. Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.

2. Менеджеры могут идти "напролом", игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и не будут успешными.

3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности, не "перегибать палку"

4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов. К неудачным действиям в этом направлении относят подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату. Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам.

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи, выделив четыре основных вида:

1) рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2) бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3) клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

4) предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

Наиболее известная типология управленческих культур дана С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога.

Культура власти, или Зевса. Ее существенный момент - личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех здесь предопределяется квалификацией руководителя и своевременным выявлением проблем, что позволяет быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур. Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций. Ей свойственно четкое распределение ролей, прав, обязанностей и ответственности между работниками управления. Она негибкая, и затрудняет нововведения, поэтому малоэффективна в условиях перемен. Источником власти здесь является должность, а не личные качества руководителя. Такая управленческая культура присуща крупным корпорациям и государственным учреждениям. Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях,

поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей и общих ценностей. Власть покоится на знаниях, компетентности, профессионализме и обладании информацией. Это переходный тип управленческой культуры, способный перерасти в один из предыдущих. Он свойствен проектным или венчурным организациям. Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом и основывается на творческих ценностях, объединяя людей не для решения служебных задач, а для достижения индивидуальных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому власть носит координационный характер.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития - культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1) культура джентльменского клуба. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2) культура казармы. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (как ко всем, не обладающим реальной властью);

3) культура спортивной раздевалки. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4) культура отрицания различий между полами. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5) культура ложной защиты женщин. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают, к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они - жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6) культура смысленных мачо. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

- 1.

## **Проблемы и этапы формирования организационной культуры**

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы (по Э. Шайну):

Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции.

Вторая – это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1. Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
2. Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
3. Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
4. Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры)
5. Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей[25].

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции можно отметить следующие:

1. Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации;
2. Определение значения используемого языка и концепций.
3. Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах).
4. Власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).
5. Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст,

пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

6. Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).

7. Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни)[26].

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями

### ***Этапы формирования организационной культуры:***

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

2. Исследование сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности [11,с. 27].

Методы поддержания организационной культуры

### ***Основными группами методов являются:***

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.*



*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и

спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Методы исследования состояния организационной культуры: интервью; анкетирование; изучение документов; изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления.

Организационная культура может и должна изменяться, особенно тогда, когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности. Это происходит при:

фундаментальном изменении в миссии организации;

значительных технологических изменениях;

формировании СП;

быстром росте организации;

развитии внешнеэкономической деятельности;

существовании субкультур [5, с. 211].

Для создания новой культуры организации требуется много времени, так как старая организационная культура укореняется в сознание людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т.д. Анализ изменения организационной культуры предполагает использование научного подхода, включающего ее аудит и разработку специальных предложений и мер по ее корректировке. При этом даже при благоприятных условиях процесс совершенствования организационной культуры может занять длительное время.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. *Первый способ* представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер

воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит [3, с.454].

Ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. *Первый способ* может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

*Второй способ* требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Таким образом, развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией проблем внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества, внутри которого данная организация функционирует. Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами

реагирования на критические ситуации, моделирование ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой службе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций, также способствует поддержанию организационной культуры. Организационная культура может изменяться. Управление культурой является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок.

## **2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОАО «СВЕТЛОГОРСКИЙ ЦКК»**

### **2.1 Общая характеристика ОАО «Светлогорский ЦКК»**

Открытое акционерное общество «Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат» является крупнейшим предприятием лесопромышленного комплекса Республики Беларусь, производственной мощностью более 200 тысяч тонн продукции в год. Ежегодный объем продаж составляет более 90 млн. долларов США.

ОАО «Светлогорский ЦКК» входит в концерн «Беллесбумпром» на партнерских началах, являясь самостоятельным хозяйственным субъектом, обладающим правами юридического лица, имеет обособленное имущество и самостоятельный баланс. ОАО «Светлогорский ЦКК» является предприятием с частной формой собственности.

В далеком 1968 году комбинат задумывался как крупный европейский проект. Его гофрокартон и гофроящики отправлялись на рынки СССР и социалистических стран. Это позволяло интенсивно развиваться комбинату ОАО «Светлогорский ЦКК» несколько раз за всю историю удлиняло технологическую цепочку по выпуску готовой продукции.

Каждая модернизация была связана со строительством и пуском нового производства: в 1970-м – картонно-бумажного, в 1984-м – целлюлозного, по

переработке древесины в целлюлозу.

Сегодня ОАО «Светлогорский ЦКК» - предприятие полного цикла переработки древесного сырья в гофрированный картон и ящики из него. Комбинат обладает современным уровнем автоматизации и механизации технологических процессов, высокой экологичностью и бережным отношением к природным ресурсам, с широким спектром выпускаемой продукции высокого качества. Современные методы автоматической упаковки продукции требуют все более сложных конструкций, все более точного соблюдения технологической дисциплины при изготовлении упаковки. Обеспечение производственного процесса в таких ритмах – задача сложная.

В настоящее время на комбинате выпускается широчайший спектр гофроящиков – более 3 тысяч наименований. Ежедневно готовится технологическая документация на 3-4 новых изделий. На скоростных линиях производятся гофроящики различных размеров, конструкции и дизайна рекламной маркировки. Возросшие требования к внешнему виду упаковки, ее маркетинговой и логистической составляющих находят выражение в увеличении доли сложной продукции. Постоянно разрабатывается технологическая документация на несколько новых изделий.

Доля комбината в общем объеме производства тары картонной транспортной в Республике Беларусь составляет около 60%, а производство целлюлозы - 100 %. В настоящее время 42,3 % экспорта комбината приходится на долю тары картонной транспортной (гофрокартон и гофроящики) и 36,3 % - на долю бумаги.

Экспорт составляет больше 40% объемов товарной продукции, ежемесячная сумма валютных поступлений составляет около 3,5 млн. долларов. Несмотря на растущую конкуренцию, предприятию удалось не только сохранить объемы и рентабельность продаж на российском рынке, но и Прибалтику. География поставок включает также Великобританию, Нидерланды, Азербайджан, Узбекистан, Венгрию, Молдову, Украину и Польшу.

Свою продукцию комбинат реализует и на внутреннем рынке. Сегодня с упаковкой комбината выходят к потребителю известные крупнейшие предприятия Беларуси, продукция которых является брендом не только в нашей стране: «Атлант», «Горизонт», «Витязь», «Полимир», «Савушкин продукт», «Санта Бремор» и другие. Белорусского потребителя привлекает достаточно высокое качество не только традиционных упаковочных изделий – ящиков из гофрокартона, но и относительно новой продукции – картона кашированного, бумаги для гофрирования,

прокладочного амортизатора, фильтровального картона.

Современные реалии «бумажного рынка» потребовали новых больших шагов. В 2012 году на ОАО «Светлогорский ЦКК» по контракту с ОАО «Китайская корпорация инжиниринга САМС» началось строительство завода сульфатной беленой целлюлозы. В разгар работ на объекте трудились свыше полутора тысяч ее сотрудников. Китайская сторона также выделила кредиты на общую сумму 684 миллиона долларов. Проектная мощность – 400 тысяч тонн в год.

Беленая сульфатная целлюлоза – востребованный товар, дающий высокую добавленную стоимость. Сфера его применения довольно широка. В больших количествах сырье используется при производстве бумажной продукции. Новая продукция востребована во всем мире. Строительство нового завода обусловлено четкими экономическими расчетами. Ввод нового производства значительно расширит ассортимент продукции предприятия, а это в свою очередь принесет с собой новые деловые контракты, устойчивый рынок потребителей как внутри страны, так и за ее пределами. Сегодня спрос на целлюлозу велик. Цены по сравнению с прошлым годом выросли в среднем на 60%. Уже существуют предварительные договоренности о поставке целлюлозы не только в страны Евросоюза, но и Китая и Юго-Восточной Азии. Завод будет обеспечивать высококачественным сырьем отечественные предприятия, такие как Шкловский завод газетной бумаги, Шкловский завод «Спартак», Добрушская фабрика «Герой труда», есть совместные наработки о сотрудничестве с ОАО «СветлогорскХимволокно» и другими предприятиями республики. Завод беленой целлюлозы рассчитывает полностью загрузить производственные мощности, чтобы обеспечить выполнение поставленных задач, как на внутреннем рынке, так и за его пределами.

Из проектных 400 тысяч тонн беленой целлюлозы 300 тысяч тонн планируется экспортировать. Ожидаемая выручка составит 326 млн. долларов. Производство целлюлозы одно из самых эффективных направлений деревообработки. Добавленная стоимость на целлюлозных производствах значительно превышает создаваемую в других деревообрабатывающих секторах. Экспорт 2 тонны целлюлозы приносит в 5 раз больше валюты, чем экспорт древесины, из которой она произведена.

Пробная партия целлюлозы была получена в конце 2017 года. Первыми потребителями стали завод газетной бумаги, бумажные фабрики «Спартак» и «Герой труда», филиал холдинга «Белорусские обои». Качество отечественной

целлюлозы нареканий не вызвало.

Финансово-экономическое состояние ОАО «Светлогорский ЦКК» см.

таблицу 2.1 (Приложение 1).

Таблица 2.1

Финансово-экономические показатели работы

ОАО «Светлогорский ЦКК» за 2016-2018 г.

№ п\п	Наименование показателей	Единица измерения	Отклонения		
			2016г.	2017г.	2018г. +(-) 2018/2016
1	Объем производства промышленной продукции	тыс. руб.	54773	70840	527380 472607
2	Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	63051	84116	559223 496172
3	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	55980	70840	400000 344020
4	Прибыль, убыток (-) от реализации продукции	тыс. руб.	-2371	0	127380 125009
5	Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	-32151	-140304	7380 -24741
6	Рентабельность реализованной продукции	%	-4,2	0	31,8

7	Рентабельность продаж	%	-3,8	0	22,8	
8	Численность работников, чел.	чел.	2196	2015	2070	-126

Из анализа данных таблицы 2.1 видно, что на ОАО «Светлогорский ЦКК» объем производства промышленной продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализованной продукции должны значительно увеличиться в 2018 году, по сравнению с 2016 годом. В 2016, 2017 гг. комбинат не получил чистой прибыли, а работал с убытком, только в 2018 г. планируется получение небольшой прибыли.

Причина низких показателей в том, что по белорусско-китайскому инвестиционному проекту строительство завода по производству сульфатной беленой целлюлозы на базе ОАО «Светлогорский ЦКК» начатое в 2012 г., планировалось запустить завод 31 декабря 2015 года, но из-за бракованного кабеля запуск завода отложили. Начало пуско-наладочных работ на оборудовании откладывается из-за разногласий с китайскими подрядчиками, завод не работал, комбинат нес значительные убытки.

Таким образом, ОАО «Светлогорский ЦКК» - предприятие полного цикла переработки древесного сырья в гофрированный картон и ящики из него. Комбинат обладает современным уровнем автоматизации и механизации технологических процессов, высокой экологичностью и бережным отношением к природным ресурсам, с широким спектром выпускаемой продукции высокого качества. Выпускает широчайший спектр гофроящиков, свою продукцию отгружает в страны СНГ и ЕС, а также Великобританию и на внутренний рынок.

## **2.2 Анализ составляющих организационной культуры ОАО «Светлогорский ЦКК»**

В рамках организационной культуры на комбинате использует следующие принципы при работе с персоналом:



- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- разделение (ОСУ) на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- проведение постоянных институциональных (структурных) изменений.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества.

Органами управления предприятием являются:

- общее собрание акционеров общества;
- наблюдательный совет;
- дирекция предприятия и генеральный директор.

Полномочия органов управления определены Уставом предприятия.

Высшим органом управления является общее собрание акционеров, которое проводится не реже одного раза в год. Для осуществления общего руководства деятельностью Общества в период между собраниями акционеров избирается наблюдательный совет. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия. Исполнительным органом общества является дирекция, которую возглавляет генеральный директор, который берет на себя всю полноту власти. Ему при разработке всех экономических, технических, социальных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Генеральному директору комбината подчиняются гл. инженер, зам. генерального директора по экономическим вопросам, зам. генерального директора по коммерческим вопросам, зам. Генерального директора по внедрению новой техники и технологии, главный

бухгалтер. Все они отвечают непосредственно за работу управлений, отделов, бюро, во главе которых они стоят.

Организационная структура предприятия имеет четко выраженное линейное управление с функциональными службами, обслуживающими и влияющими на работу производственных цехов и участков. Экономическая, сбытовая, снабженческая, производственно-диспетчерская и технологическая службы централизованы. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1 (Приложение 2). Организационная структура комбината изменяется и оптимизируется в связи с новыми функциями и подразделениями, превращая изменения в непрерывный процесс развития.

Управление культурой организации ОАО «Светлогорский ЦКК» осуществляет руководство комбината: генеральный директор, финансовый директор, менеджер по работе с персоналом. Они осуществляют управляющее воздействие на персонал, они являются субъектом управления организационной культуры. Их управляющее воздействие направлено на работников, входящих в различные социальные группы, являющиеся объектом управления организационной культуры.

Миссия ОАО «Светлогорский ЦКК» звучит так: «Качество - пропуск в элиту производителей». Работники знают реальную миссию и стараются внести свой вклад в выполнения этой миссии.

Главная цель комбината - получение высокой прибыли и высокоэффективной конкурентоспособной продукции. Стратегической целью развития открытого акционерного общества «Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат» является перспективное развитие, заключающееся в создании условий для привлечения инвестиций, направленных на техническое перевооружение производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, снижение себестоимости, обеспечение прибыли, закрепление позиций на белорусском рынке, выход на новые рынки.

Для достижения поставленных стратегических целей на головном предприятии разработан тактический план, включающий в себя:

- формирование оптимальной ассортиментной структуры при производстве;
- формирование сбытовой системы, включающей товаропроводящую и товаросопровождающую сети;

- рекламно-информационная поддержка продукции на рынках Республики Беларусь и Российской Федерации;
- закрепление позиций и увеличение доли на существующих рынках, выход на новые рынки;
- увеличение объемов продаж продукции на экспорт;
- наращивание производственных мощностей посредством обновления производственного оборудования с использованием ресурсосберегающих, безотходных и малоотходных технологий;
- постоянный контроль качества выпускаемой продукции;
- выпуск новых товарных позиций;
- оптимизация затрат, направленная на сокращение издержек при производстве и реализации продукции;
- повышение квалификации производственного и управленческого персонала посредством проведения тренингов, семинаров, посещения передовых отечественных и зарубежных предприятий.

Приоритетным направлением деятельности головного предприятия является увеличение выпуска на комбинате товарной продукции – картона гофрированного и ящиков из него, пользующихся спросом у потребителей и отвечающей требованиям по качеству показателям, предусмотренным стандартами.

Девиз ОАО «Светлогорский ЦКК» звучит так: «Сохраним лучшее – создадим новое. Движение только вперед», разработана символика комбината.

По количественным и качественным параметрам персонал ОАО «Светлогорский ЦКК» соответствует производственным задачам текущего и будущего года. Списочная численность работающих на предприятии ОАО «Светлогорский ЦКК» по состоянию на 1 января 2018 года составляет 2165 человек.

Все работники предприятия работают в соответствии с коллективным договором и контрактами, с учетом уровня образования руководящих работников, специалистов и профессиональной подготовкой рабочих.

Большое внимание уделяется на предприятии подбору и расстановке кадров. Подбор кадров производит начальник отдела кадров по заявкам подразделений,

составленным на основании штатного расписания и планов по труду утвержденным руководителем предприятия.

Структура кадров ОАО «Светлогорский ЦКК», характеризующая соотношение различных категорий, приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Структура кадров ОАО «Светлогорский ЦКК» по состоянию на 1 января 2018 года

Категория работников Количество, человек % от общего числа

1. Руководители	183	8,4
2. Специалисты	342	15,8
3. Служащие	17	0,8
4. Рабочие	1623	75
Итого:	2165	

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод, что на предприятии управленческий аппарат имеет небольшой удельный вес (8,4% на головном и 10,6 по филиалу от общей численности работников), специалисты занимают 15,8% по головному и 7,6% по филиалу от общей численности работников, женский коллектив составляет 42,7% по головному и 40,9% по филиалу от общего числа работающих.

Качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическим навыком (стажем работы по специальности). Сведения об образовательном уровне работников предприятия приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Сведения об образовательном уровне работников предприятия

Образование, человек

Категория работников	Образование, человек			Среднее Базовое	
	Высшее	Среднее специальное	Профессионально-техническое	общее	Общее
1. Руководители	128	51	2	2	-
2. Специалисты	286	54	2	-	-
3. Служащие	9	2	1	5	-
4. Рабочие	110	354	600	515	44
Итого:	533	461	605	522	44
% от общего числа:	24,6	21,3	28,0	24,1	2,0
из них женщины	252	209	231	213	19

Из анализа таблицы 2.3 можно сделать вывод, что предприятие укомплектовано в достаточном количестве квалифицированными кадрами, имеющими высшее (24,6%) и среднее специальное образование (21,3%). Рабочие в основном имеют среднее общее и профессионально-техническое образование. Имеющийся состав аппарата управления обладает необходимыми знаниями и практическим опытом, обеспечивающим хозяйственную деятельность предприятия.

Для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции ОАО «Светлогорский ЦКК» совершенствует свои материальные и нематериальные активы. Так как требования к ассортименту и качеству продукции носят динамичный характер, то необходимо обеспечить своевременность мер по модернизации производства, надежности и эффективности использования

технических средств, рациональному применению имеющихся материальных и нематериальных ресурсов, поэтому, с одной стороны, увеличение сложности новой техники требует повышения уровня компетентности персонала, а с другой - наличие высококвалифицированного персонала позволяет своевременно, экономически обоснованно и эффективно реализовать техническую модернизацию предприятия.

В настоящее время необходимость повышения квалификации персонала признают руководители комбината, понимая, что развитие персонала способствует росту компетентности работников, ведет к повышению эффективности деятельности комбината в целом.

Для развития персонала на ОАО «Светлогорский ЦКК» проводится следующая работа:

- адаптация работника на рабочих местах;
- обучение и повышение квалификации в соответствии с планом, производственной необходимостью;
- аттестация кадров, расстановка их на производстве в соответствии с квалификацией и стажем работы;
- для руководителей и специалистов – повышение квалификации в ИПК, учебных центрах и на производстве;
- стажировка молодых специалистов;
- обеспечение условий труда и оплаты совместно со службой труда;
- воспитательная работа и мероприятия по сокращению текучести кадров с целью стабилизации трудового коллектива и эффективности его работы.

Руководители и специалисты повышают свою квалификацию с отрывом от производства в институтах повышения квалификации, в учебных центрах, и других учебных заведениях г. Гомеля, г. Минска или на предприятии без отрыва от производства. Переподготовка руководителей и специалистов осуществляется в Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Сведения о количестве работников предприятия, получивших высшее и среднее специальное образование в 2017 году, приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Сведения о количестве работников предприятия, получивших высшее и среднее специальное образование в 2017 году

Полученная специальность	Высшее образование		Среднее специальное	
	Всего	Работают по специальности	Всего	Работают по специальности
1. Педагогика	-	-	-	-
2. Право	-	-	-	-
3. Экономика и управление	1	-	-	-
4. Техника и технологии	-	-	2	-
5. Бухгалтерский учет	-	-	-	-
6. Электроснабжение	3	2	-	-
7. Промышленное и гражданское строительство	1	-	-	-
8. Другие	4	1	-	-
Всего:	9	2	2	-

Из таблицы 2.4 видно, что 9 человек получили высшее образование в 2017 году, из них только работает по специальности 2 человека, а среднее специальное образование получило 2 человека, но не работает никто по специальности. Только

2 человека, получившие высшее образование работают по специальности – электроснабжение, а получило высшее образование по этой специальности 3 человека.

Сведения о профессиональном обучении, подготовке и повышении квалификации сотрудников предприятия за 2017 год приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Сведения о профессиональном обучении за 2017 год

Наименование	Всего обучено	Обучено в том числе		
		руководители	специалисты	рабочие
1. Всего обучено	260	21	43	196
2. Повысили квалификацию	111	21	43	47
3. Прошли профессиональную подготовку и переподготовку	149	-	-	149
всего из них:				
- обучено впервые	1	-	-	1
- переподготовлено	148	-	-	148



4. Обучено на обучающих курсах	131	7	9	115
5. Обучено за границей	-	-	-	-

Из таблицы 2.5 видно, что на комбинате обучено в 2017 году 260 человек, из них повысили квалификацию 111 человек; прошли профессиональную подготовку и переподготовку - 149 человек; обучено на обучающих курсах - 131 человек. Повышали свою квалификацию руководители - 21 человек, специалисты - 43 человека, а рабочие прошли переподготовку - 148 человек и обучено на обучающих курсах среди рабочих было 115 человек.

Можно сделать вывод о достаточном уровне профессиональной подготовке рабочих, специалистов и руководящего состава для решения производственных задач, а обучение и повышение квалификации работников полностью закрывает потребность профессиональной подготовки.

Информационные ресурсы изложены в методических и нормативных материалах по организации труда всех категорий работников ОАО «Светлогорский ЦКК». В них отражены особенности организации труда работников с учетом требований научной организации коллективного труда, психофизиологических факторов и условий труда, а также передового отечественного и зарубежного опыта организации труда. К внутренним нормативным документам, которые регламентируют деятельность персонала, относятся:

устав открытого акционерного общества «Светлогорский ЦКК», утвержденный годовым Решением общего собрания акционеров;

коллективный договор ОАО «Светлогорский ЦКК», подписанного генеральным директором и коллективом работников, способствующего развитию партнерских отношений администрации и коллектива предприятия;

· правила внутреннего трудового распорядка, разработанных в соответствии с ГК и КЗоТ РБ;

положения об отделах, цехах;

должностные инструкции сотрудников.

Анализируя эти документы, которые относятся к административным методам воздействия с точки зрения их влияния на стратегию и тактику развития комбината, можно сделать вывод, что они способствуют высокому уровню регламентации управления организационной культуры.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» используются экономические методы воздействия на персонал, такие как мотивация и стимулирования труда. В целях сокращения текучести кадров повышается качество адаптационного периода новых работников, вовремя выплачивается заработная плата и регулярно повышается с учетом улучшения результатов труда. Кроме того, постоянно ведутся работы по улучшению условий труда и созданию здорового психологического климата, материальное стимулирование работников

Оплата труда работников комбината определяется на основании положения об оплате труда работников ОАО «Светлогорский ЦКК». Оплата труда работников основного и вспомогательного производства осуществляется на основе тарифных ставок первого разряда установленных в Обществе. Оплата труда на рабочих местах с тяжелыми и вредными условиями труда производится согласно карт аттестации рабочих мест, в процентах от тарифной ставки первого разряда. Общий уровень заработной платы зависит от состояния технико-экономических показателей комбината.

На комбинате разработано «Положение о премировании рабочих ОАО «Светлогорский ЦКК» за основные результаты производственной деятельности», «Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих ОАО «Светлогорский ЦКК» за основные результаты производственной деятельности», «Положение о материальном стимулировании работников ОАО «Светлогорский ЦКК» за выполнение особо важных производственных заданий». Положения вводятся в целях материальной заинтересованности всех работников в увеличении объемов производства и реализации продукции, эффективности производства, снижении себестоимости продукции, повышении технологического уровня, качества выпускаемой продукции и усилению контроля над соблюдением технологической дисциплины.

На комбинате выплачиваются денежные вознаграждения работникам, награжденным грамотами и благодарностями к государственным праздникам и Дню работников леса, вручаются подарки детям сотрудников к Новому году,

приобретаются путевки для оздоровления в санаториях, оказывают материальную помощь юношам, призываемым в ряды Вооруженных Сил Республики Беларусь, выплачивается единовременное пособие при рождении ребенка, вручаются памятные подарки работникам, уходящим на пенсию, премируются спортсмены-победители городских спортивных соревнований и т.д.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» в человеке ценят профессионализм, коммуникабельность, индивидуализм, творческий подход к выполняемой работе. В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Эти ценности закреплены в уважении ответственности, профессионализме и здоровой конкуренции. У работников комбината присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость. Моральные нормы также оказывают влияние на качество работы. Все сотрудники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на свои профессиональные знания и интеллект. На комбинате существуют процедуры информирования работников о работе. Проводятся ежегодные, ежеквартальные собрания всего коллектива, а также в структурных подразделениях, на местах.

Торжественно чествуют передовиков производства. С целью общественного признания и морального поощрения работников ОАО «Светлогорский ЦКК» за достигнутые результаты в повышении производительности труда, качестве выпускаемой продукции, рациональному использованию материальных средств и активное участие в общественной жизни комбината фото победителей помещаются на доску Почета ОАО «Светлогорский ЦКК». При выдвижении кандидатур для занесения на доску Почета основным критерием является: стаж работы в обществе не менее пяти лет; достижение работником высоких показателей в выполнении производственных заданий и нормативного расходования материальных и технических ресурсов; активное участие в общественной жизни комбината; отсутствие нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, охраны труда и техники безопасности. Выдвижение кандидатур работников комбината осуществляется трудовыми коллективами по итогам работы за год и оформляется протоколом совместного заседания администрации и цехового профсоюзного комитета структурного подразделения. Утверждение кандидатуры и решение о занесении на доску Почета принимается дирекцией Общества один раз в году накануне профессионального праздника «День работников леса». Ежегодно проводятся конкурсы профессионально мастерства.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» работают профессионалы своего дела, преданные родному предприятию, здесь работают десятки трудовых династий.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» существуют свои традиции и обычаи. Специалистов знакомят с историей создания и развития комбината, что помогает понять, что представляет собой производство в целом, о людях, которые стояли у истоков, о тех, кто продолжает работать здесь и сейчас, показывается видеоролик о комбинате. Процесс «вливания в коллектив» начинается, как правило, с ознакомления в отделе кадров с комплектом документов, включающих в себя:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- схему организационной структуры управления предприятием;
- политику руководства организации в области качества и охраны окружающей среды;
- коллективный договор.

Молодые специалисты знакомятся с выставкой образцов продукции. За несколько недель до прибытия молодых специалистов руководители подразделений, где предполагается их трудоустройство, уведомляются об этом. Они должны установить новым сотрудникам участок работы и определить наставника-консультанта. В день трудоустройства возможна замена подразделения в зависимости от склонностей, желаний и способностей молодых людей.

Молодые специалисты, успешно проявившие себя на практической работе и доказавшие наличие у них лидерских качеств, являются одним из основных источников формирования резерва кадров на повышение. Так из десяти представителей высшего руководства предприятия (генеральный директор, его заместители, главный инженер и главные специалисты) пятеро – бывшие молодые специалисты, пришедшие на комбинат по распределению и последовательно поднявшиеся по ступенькам карьерной лестницы.

На комбинате разработана и реализуется программа «Молодежь ОАО «Светлогорский ЦКК», направленная на решение социально-экономических проблем молодых рабочих и специалистов, повышения их идеологического и культурного уровня, решения производственных задач.

Стали уже традиционными ежегодные праздники посвящения в молодые специалисты комбината. Активно и дружно также проходит жизнь молодежи во

вне рабочее время: участие во многих культурно-массовых мероприятиях не только города и района, но и в внутри предприятия, экскурсионные поездки работников и членов их семей, спортивные соревнования, игра команды «Что? Где? Когда?», художественная самодеятельность. Среди структурных подразделений ОАО «Светлогорский ЦКК» проводится круглогодичная спартакиада. Она проводится с целью развития массовой физической культуры и спорта; привлечения работников к систематическим занятиям физической культурой и спортом; пропаганды физической культуры и спорта, как важнейшего средства здорового образа жизни; повышения спортивного мастерства и выявления сильнейших спортсменов для комплектования сборных команд Общества. Торжественно проводятся проводы на пенсию, юбилеи работников комбината.

Об истории и развитии ОАО «Светлогорский ЦКК» за прошедшие 50 лет подготовлена видеопрезентация, создан макет нового завода белой целлюлозы, на котором отображены все объекты, включая дорожки и деревья, расположенные на территории завода. Все основные события в жизни комбината снимаются. Выпускаются рекламные и информационные бюллетени, проспекты, буклеты, каталоги продукции, сувенирные изделия.

Анализируя состояния организационной культуры на ОАО «Светлогорский ЦКК» пришел к выводу, что высшее руководство управляет культурой первым способом, руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности, реализуя через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

Таким образом, делаем вывод о достаточном уровне профессиональной подготовке рабочих, специалистов и руководящего состава для решения производственных задач, а обучение и повышение квалификации работников полностью покрывает потребность профессиональной подготовки. Также можно отметить, что на ОАО «Светлогорский ЦКК» за 50 лет сложилась сильная организационная культура. Комбинат, в котором уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие, профессиональные качества и черты, считают главным капиталом комбината – людей. Эту компанию можно назвать достаточно демократичной, так как давление руководителя на подчиненных не ощущается.

### **3. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОАО «СВЕТЛОГОРСКИЙ ЦКК»**

Сделав анализ организационной культуры ОАО «Светлогорский ЦКК» можно сделать вывод, что организационная культура на комбинате существует, хотя в просмотренных документах не было встречено этого понятия. На комбинате разработаны внутренние нормативные документы: устав, коллективный договор, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Организационная структура предприятия имеет четко выраженное линейное управление с функциональными службами, обслуживающими и влияющими на работу производственных цехов и участков. Экономическая, сбытовая, снабженческая, производственно-диспетчерская и технологическая службы централизованы. Организационная структура комбината изменяется и оптимизируется в связи с новыми функциями и подразделениями, превращая изменения в непрерывный процесс развития.

Управление культурой организации ОАО «Светлогорский ЦКК» осуществляет руководство комбината: генеральный директор, финансовый директор, менеджер по работе с персоналом. Они осуществляют управляющее воздействие на персонал, они являются субъектом управления организационной культуры. Их управляющее воздействие направлено на работников, входящих в различные социальные группы, являющиеся объектом управления организационной культуры.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» разработана миссия, которая звучит так: «Качество - пропуск в элиту производителей». Работники знают реальную миссию и стараются внести свой вклад в выполнения этой миссии.

Главная цель комбината - получение высокой прибыли и высокоэффективной конкурентоспособной продукции. Стратегической целью развития открытого акционерного общества «Светлогорский целлюлозно-картонный комбинат» является перспективное развитие, заключающееся в создании условий для привлечения инвестиций, направленных на техническое перевооружение производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, снижение себестоимости, обеспечение прибыли, закрепление позиций на белорусском рынке, выход на новые рынки. Девиз предприятия: «Сохраним лучшее - создадим новое.

Движение только вперед». Разработана также и символика комбината.

Комбинат укомплектован в достаточном количестве квалифицированными кадрами, а имеющийся состав аппарата управления обладает необходимыми знаниями и практическим опытом, обеспечивающим хозяйственную деятельность предприятия. Требования к ассортименту и качеству продукции носят динамичный характер, то необходимо обеспечить своевременность мер по модернизации производства, надежности и эффективности использования технических средств, рациональному применению имеющихся материальных и нематериальных ресурсов, поэтому, с одной стороны, увеличение сложности новой техники требует повышения уровня компетентности персонала, а с другой - наличие высококвалифицированного персонала позволяет своевременно, экономически обоснованно и эффективно реализовать техническую модернизацию предприятия. Необходимость повышения квалификации персонала признают руководители комбината, понимая, что развитие персонала способствует росту компетентности работников, ведет к повышению эффективности деятельности комбината в целом. Для развития персонала на ОАО «Светлогорский ЦКК» проводится следующая работа: адаптация работника на рабочих местах; обучение и повышение квалификации в соответствии с планом, производственной необходимостью; аттестация кадров, расстановка их на производстве в соответствии с квалификацией и стажем работы; для руководителей и специалистов - повышение квалификации в ИПК, учебных центрах и на производстве; стажировка молодых специалистов и т.д.

Оплата труда работников комбината определяется на основании положения об оплате труда работников ОАО «Светлогорский ЦКК». Разработаны положения о премировании, которые вводятся в целях материальной заинтересованности всех работников в увеличении объемов производства и реализации продукции, эффективности производства, снижении себестоимости продукции, повышении технологического уровня, качества выпускаемой продукции и усилению контроля над соблюдением технологической дисциплины.

На ОАО «Светлогорский ЦКК» в человеке ценят профессионализм, коммуникабельность, индивидуализм, творческий подход к выполняемой работе. В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Эти ценности закреплены в уважении ответственности, профессионализме и здоровой конкуренции. У работников комбината присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость, здесь работают десятки трудовых династий.

Моральные нормы также оказывают влияние на качество работы. Все сотрудники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на свои профессиональные знания и интеллект. На комбинате существуют процедуры информирования работников о работе. Проводятся ежегодные, ежеквартальные собрания всего коллектива, а также в структурных подразделениях, на местах. Торжественно чествуют передовиков производства, фото своих победителей помещают на доску Почета, проводятся конкурсы профессионального мастерства.

Ежегодно проводятся праздники посвящения молодых специалистов, проводится круглогодичная спартакиада, торжественно проводятся юбилеи, проводы на пенсию сотрудников.

Выпускаются красочные буклеты, каталоги, информационные бюллетени, снимаются видеоролики о комбинате, торжественных событиях, мероприятиях.

Можно перечислить сильные стороны:

1. руководство комбината передает специалистам максимально необходимый набор полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
2. руководство комбината привлекает к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
3. создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
4. проведение постоянных структурных изменений;
5. стимулирование личной инициативы работников;
6. доверие к отдельному работнику компании со стороны руководителей;
7. подбор новых специалистов из числа работников комбината, а не поиск их на стороне;
8. этический уровень поведения комбината довольно благоприятный;
9. наличие четких приказов гендиректора, с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов и ответственных;
10. поддержания духа соревновательности сотрудников;



11. наличие внутренних нормативных документов;
12. наличие миссии, стратегической цели, девиза;
13. комплекс обрядов и традиций.

Есть, конечно же, и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности работы комбината, но в будущем могут повлиять на нее негативно. На ОАО «Светлогорский ЦКК» нет закрепленных письменно правил поведения, поэтому для совершенствования организационной культуры на ОАО «Светлогорский ЦКК» можно порекомендовать разработать и утвердить:

1. Кодекс организационной культуры ОАО «Светлогорский ЦКК», который бы содержал ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития организационной культуры. Кодекс призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников комбината. Организационный кодекс – это важный элемент организационной культуры, который позволяет работникам быстрее адаптироваться к условиям организации.
2. Дать возможность всем сотрудникам включиться в разработку этого документа.
3. Утверждение организационной культуры.
4. Ознакомление всех работников с этим документом, и свободный доступ к нему.
5. Периодический пересмотр и корректировка документа.
6. Назначить ответственных за соблюдение и контроль исполнения документов.

Управление организационной культурой предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, правильного планирования всей этой работы. Для повышения эффективности управления организационной культурой могут помочь следующие рекомендации:

обращать особое внимание на нематериальные, внешне невоспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать

длительных и трудных изменений в системе и структуре управления;

скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

стараться понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги);

прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;

периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;

проводить в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От управленца требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

1. Организационная культура представляет собой сложное явление и проявляется в организационной структуре, статусных различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения.
2. Процесс изменения культуры организации требует тщательной подготовки. Изменения организационной структуры и методов управления всегда затрагивают условия жизни и деятельности людей.
3. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе, принятой на предприятии идеологии организационного поведения. Так формируется организационная культура.
4. Для каждого из типов культуры существует определенная политика и четкий набор действий руководства, осуществляемых в организации.

5. Помимо доминирующей культуры, которая представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации, в организации присутствуют субкультуры, представляющие собой сумму ценностей, разделяемых меньшинством членов организации. При исследовании организационной культуры необходимо рассматривать иерархические, профессиональные, основанные на культурных различиях, и иные субкультуры

6. Управление организационной культурой должно носить целенаправленный характер. Управление культурой необходимо для ее развития, поддержания, изменения. Оно включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре.

7. К важным характеристикам организационной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и организационный климат.

8. Многие члены организаций поддерживают организационную культуру, не все это делают в равной степени. В организации может существовать доминирующая культура и субкультуры. Доминирующая культура представлена базовыми ценностями, которые разделяют многие члены организации. Субкультура представляет собой совокупность ценностей, которые разделяет небольшой процент сотрудников организации.

9. Некоторые организации обладают сильной, а некоторые – слабой культурой. Сила культуры зависит от разделяемости и интенсивности. Под разделяемостью понимается та степень, в которой члены организации разделяют ее базовые ценности. Интенсивность определяется степенью преданности сотрудников организации этим ценностям.

Современные организации рассматривают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение или управление организационной культуры, умели определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Организационная культура — это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала отдельно взятой организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместности работников между собой и организацией, перспектив развития.

Об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач. Чаще всего в организациях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров.

Организационная культура усиливает организационную сплочённость и порождает согласованность в поведении сотрудников. А по силе воздействия на поведение людей, организационная культура, как очень мощное средство управления, становится сегодня на один уровень с такими, традиционно считающимися глобальными факторами управления, как структура организации и мотивация. Руководители могут изменять культуру своих групп в целях увеличения производительности работников, заменяя устаревшие нормы, методы и процедуры более уместными стандартами, действиями и технологиями.

Организация не может функционировать, если его сотрудник не владеет, помимо необходимых профессиональных умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данной организации, не выбирает определенного отношения к своей работе, к своей организации, коллегам.

Организационная культура развивается вместе организацией. Процесс развития организационной культуры включает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование организационной культуры связано с нахождением способов совместной работы и сосуществования, установлением определенного типа отношений между членами организации, а также с внешней средой. Данный этап включает: диагностику существующей культуры; формирование ценностей; разработку системы ценностей; установление норм поведения; формирование традиций, ритуалов; установление системы коммуникаций; разработку систему мотиваций; разработку символики, дизайна.

Поддержание организационной культуры на необходимом уровне требует сильного лидерства, оно во многом зависит от усилий и действия руководителей.

Поддержание культуры включает: подбор новых сотрудников по определенным критериям; социализация новых сотрудников;

разработку внутренних документов, закрепляющих ценности и нормы поведения; укрепление установившихся ценностей и правил путем обучения, тренинга, напоминания, повторения; мотивацию сотрудников для закрепления ценностей и норм поведения.

Изменение и совершенствование культуры - дело трудное, требующее больших временных усилий. Многие руководители не учитывают мощный потенциал воздействия организационной культуры на эффективность управления персоналом, развития предприятия и формирования организационного сознания, которое определяет поведение, цели и даже мироощущение всех сотрудников данной организации, характеристики организационной культуры будут влиять на все процессы, происходящие в организации. Знание особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и устойчивость (стабильность) предприятия. Затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры не только окупаются, хоть и в далекой перспективе, но и способствуют сохранению и процветанию организации в условиях усиления конкуренции.

В настоящее время ОАО «Светлогорский ЦКК» - предприятие полного цикла переработки древесного сырья в гофрированный картон и ящики из него. Комбинат обладает современным уровнем автоматизации и механизации технологических процессов, высокой экологичностью и бережным отношением к природным ресурсам. Комбинат производит более трех тысяч наименований гофрокартонных ящиков различных размеров, конструкции и дизайна. Постоянно разрабатывается технологическая документация на несколько новых изделий, готовая продукция ежедневно отправляется на внутренний рынок и за рубеж.

ОАО «Светлогорский ЦКК» налажена неплохо организационная культура. Комбинат – это демократическая компания, в которой уважают личность и ценят лучшие человеческие качества и свойства личности. На ОАО «Светлогорский ЦКК» в человеке ценят профессионализм, коммуникабельность, индивидуализм, творческий подход к выполняемой работе. В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Эти ценности закреплены в уважении ответственности,

профессионализме и здоровой конкуренции. У работников комбината присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость, здесь работают десятки трудовых династий. Моральные нормы оказывают влияние на качество работы. Все сотрудники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на свои профессиональные знания и интеллект.

Сильные стороны комбината:

1. руководство комбината передает специалистам максимально необходимый набор полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
2. руководство комбината привлекает к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
3. создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
4. проведение постоянных структурных изменений;
5. стимулирование личной инициативы работников;
6. доверие к отдельному работнику компании со стороны руководителей;
7. подбор новых специалистов из числа работников комбината, а не поиск их на стороне;
8. этический уровень поведения комбината довольно благоприятный;
9. наличие четких приказов гендиректора, с указанием состояния вопроса, мероприятий, ресурсов и ответственных;
10. поддержание духа соревновательности сотрудников.
11. наличие внутренних нормативных документов;
12. наличие миссии, стратегической цели, девиза;
13. комплекс обрядов и традиций.

Для улучшения организационной культуры на комбинате можно предложить разработать и утвердить Кодекс организационной культуры ОАО «Светлогорский ЦКК», который является важным элементом организационной культуры и позволит

работникам быстрее адаптироваться к условиям организации.

Распространить среди работников комбината Анкет, на основании ответов которой можно будет судить о состоянии организационной культуры на комбинате.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

- 1.Березина, Г. Молодежь: вчера, сегодня, завтра / Г. Березина. //Светлагорскія навіны. – 2018. – 5 ліп. – С. 5.
- 2.Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. – 504с.
- 3.Виханский, О.С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экномистъ, 2004. – 528с.
- 4.Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 640с.
- 5.Иванова, Т.Ю. Теория организации: учеб. пособие /Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269с.
6. История с «душком»: положение дел на Светлогорском ЦКК. - // Беларусь сегодня. – 2018. – 16 авг. – С. 3.
- 7.Казакевич, Л.А. Управление персоналом: учеб.-мет. комплекс /Л.А. Казакевич. – Минск: БГАТУ, 2009.- 340с.
- 8.Капитонов, Э.А. Корпоративная культура и PR /Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: МарТ, 2003. – 416с.
- 9.Кошелев, А.Н. Основы менеджмента: учебник /А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. – М.: Экзамен, 2007. – 510с.
- 10.Липский, А. Новый завод: запуск со второй попытки /А. Липский //Ранак плюс. – 2018. – 11 июля. – С.5.
- 11.Никитова, С.Г. Организационная культура: конспект лекций /С.Г. Никитова. – М.: МИЭМП, 2007. – 76с.
- 12.Организационная культура: учебник /Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 652с.

13. Павлов, А. От коробки до целлюлозы /А. Павлов.//Беларусь сегодня. – 2018. – 15 сент. – С.18.
- 14.Светлаков, М. Дают стране целлюлозу //М. Светлаков. – Беларусь сегодня. – 2018. – 10 сент. – С. 8.
15. Силивончик А. Держим нос по ветру или чем повеет с завода беленой целлюлозы / А. Силивончик.// Светлагорскія навіны. – 2018. – 19 чэрв. – С.3.
- 16.Трапхаган, Дж. Организационная культура: главные заблуждения / Дж.Трапхаган // Отдел кадров. – 2018. - №4. С. 108-109.
- 17.Управление организацией / Под науч. ред. М.В. Петровича. – Минск: Дикта, 2008. – 864с.
- 18.Шестиловская, Н.А. Культура организации как социально-психологический феномен /Н.А. Шестиловская // Веснік БДУ. Сер. 3. – 2006. -№2. – С. 72-75.
19. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
20. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
- 21.Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
22. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
23. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002

## Приложение 1

### **Основные показатели развития ОАО "Светлогорский ЦКК" (головное предприятие) на 2018 год**

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	2016 год год (отчет)	2017 год (оценка)	2018 год (прогноз)
-------	--------------------------	-------------------	----------------------------	----------------------	-----------------------



				январь- март	январь- июнь	январь- январь декабрь сентябрь	
1	Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки	тыс. рублей	54 773,0	70 840	98 767	226 755	<del>3527</del> 5380
2	Темп роста объема производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом начисленных налогов и сборов из выручки	%	79,5	129,3	849,4	920,1	<del>8864</del> 45
3	Объем производства <b>промышленной</b> продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки	тыс. рублей	53 003,0	66 670	97 724	224 670	<del>3563</del> 3210
4	Темп роста объема производства <b>промышленной</b> продукции (работ, услуг) в фактических отпускных ценах без налога на добавленную стоимость, акцизов и других налогов и платежей из выручки	%	79,8	125,8	812,7	896,6	<del>9584</del> 78

5	Стоимость перерабатываемого давальческого сырья	тыс. рублей	42,2	31,8	8,0	15,9	<del>231,98</del>
6	Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг с НДС	тыс. рублей	63 051,0	84 116	104 700	240 376	<del>38519</del> <del>0263</del>
7	Темп роста выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг	%	77,1	133,4	708,2	743,0	<del>766408</del>
8	Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	тыс. рублей	55 980,0	70 840	95 890	210 000	<del>34000</del> <del>00000</del>
9	Темп роста себестоимости реализованной продукции, товаров, работ, услуг	%	67,8	126,5	762,5	757,5	<del>736437</del>
10	Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	тыс. рублей	-2 371,0	0	2 877	16 755	<del>3927</del> <del>5380</del>
11	Чистая прибыль, убыток (-)	тыс. рублей	-32 151,0	-140 304	-27 123	-15 664	<del>-7</del> <del>20</del> <del>380</del> <del>173</del>
12	Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг	%	-4,2	0,0	3,0	8,0	<del>13138</del>
13	<b>Рентабельность продаж</b>	%	-3,8	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>7,0</b>	<del>10248</del>

14	Удельный вес отгруженной инновационной продукции организациями в общем объеме отгруженной продукции	%	0,0	23,2	86,8	87,8	<del>88,4</del> 89,40
15	Запасы готовой продукции на конец соответствующего периода	тыс. рублей	3 218,0	2 165	16 300	18 700	<del>121</del> 8800
16	<b>Соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства промышленной продукции</b>	%	71,9	<b>39,0</b>	<b>50,0</b>	<b>49,9</b>	<del>50,0</del> 50,00
17	Удельный вес материальных затрат в затратах на производство продукции (работ, услуг)	%	66,5	69,8	69,8	71,2	<del>73,9</del> 78,93
18	Снижение уровня материалоемкости продукции (работ, услуг) в организациях промышленности (в фактических ценах)	%	-21,0	-2,4	0,6	-2,8	-- <del>41,0</del> 41,0
19	Показатель по энергосбережению*	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
20	Среднесписочная численность работников	чел.	2 196,0	2 015	2 049	2 055	<del>22</del> 0650

21	Среднемесячная заработная плата	рублей	525,6	591,0	911,0	1 023,1	11 0170,30
22	<b>Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника</b>	<b>тыс. рублей</b>	28,7	<b>41,7</b>	<b>51,1</b>	<b>117,0</b>	<b>1870,62</b>
23	Темп роста выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг на одного среднесписочного работника	%	76,6	145,4	705,8	731,1	7647,82
24	Соотношение темпов роста выручки на одного работника и заработной платы	коэф.	0,8	1,3	4,0	4,0	4305
25	Добавленная стоимость	тыс. рублей	16 086,0	20 103	31 507	76 589	12112 9963
26	Добавленная стоимость на одного среднесписочного работника	тыс. рублей	7,3	10,0	15,4	37,3	5902,9
27	Темп роста добавленной стоимости на одного среднесписочного работника	%	201,8	136,2	844,9	936,4	11 0331,02

28	Соотношение темпов роста производительности труда по добавленной стоимости на одного работника и заработной платы	коэф.	2,1	1,2	4,8	5,1	5565
29	Использование инвестиций в основной капитал	тыс. рублей	32 114,0	180 000	14 600	34 714	<del>569</del> 04207
30	Прямые иностранные инвестиции	тыс. долларов США	0,0	-	-	-	--
31	Соотношение затрат на исследования и разработки новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов к объему отгруженной продукции (работ, услуг)	%	0,0	-	-	-	--
32	Удельный вес экспорта в выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки	%	<b>10,6</b>	8,4	45,2	60,0	<del>634,58</del>
33	<b>Соотношение экспорта товаров и объема промышленного производства</b>	%	10,4	<b>8,7</b>	<b>45,2</b>	<b>60,0</b>	<del>634,58</del>

	Удельный вес использованных импортных сырья, материалов, покупных комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива в затратах на производство продукции (работ, услуг)	%	11,6	12,4	2,0	1,8	1189
34		%					
35	<b>Экспорт товаров</b>	%	22,3	76,7	2 673,5	4 594,5	<del>66</del> 1453,30
		<b>тыс. долларов США</b>	<b>2 778,0</b>	<b>2 131</b>	<b>22 057</b>	<b>67 309</b>	<del>1137</del> 78173
36	Импорт товаров	%	1,6	232,5	335,9	227,3	<del>3691,00</del>
		тыс. долларов США	9 414,0	21 890	5 650	15 370	<del>291</del> 88100
37	Сальдо внешней торговли товарами и услугами	тыс. долларов США	-6 636,0	-19 759	16 407	51 939	<del>895</del> 97703
38	Внешняя дебиторская задолженность без учета задолженности по авансам	тыс. долл.США	175,6	198,0	35,0	35,0	<del>35500</del>

<b>Соотношение внешней дебиторской задолженности без учета задолженности по авансам и экспорта товаров (из расчета 12 месяцев)</b>							
39		%	0,49	9,3	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,52</b>
40	Сумма просроченной кредиторской задолженности	тыс. рублей	48 544,0	110 000,0	110 000	110 000	<del>1100</del> <del>0000</del>
41	Удельный вес просроченной кредиторской задолженности в общей сумме кредиторской задолженности	%	29,3	43,0	37,7	37,7	<del>37,77</del>
42	Сумма просроченной дебиторской задолженности	тыс. рублей	2 105,0	1 800,0	1 927,3	1 927,8	<del>11</del> <del>906,16</del>
43	Удельный вес просроченной дебиторской задолженности в общей сумме дебиторской задолженности	%	7,6	5,0	4,0	3,6	<del>3,53</del>
44	Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	коэф.	6,0	7,2	6,1	5,5	<del>5,30</del>
45	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	коэф.	-12,5	-16,07	-11,66	-10,23	-- <del>9,624</del>
46	Коэффициент текущей ликвидности	коэф.	0,07	0,06	0,08	0,09	<del>0,090</del>

# Коэффициент обеспеченности

47 финансовых обязательств коэф. 0,82 0,87 0,94 0,94 0,94  
 активами

## Приложение 2

