

## **Содержание:**

# **Введение**

Успех работы предприятия обеспечивают работники занятые на нем. Какими бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Организационная культура - часть корпоративной культуры. Если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие «корпоративная культура» охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.

Эффективная организационная культура - самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долговременную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей неопитам.

Объектом исследования является организационная культура как институт рынка труда.

Предметом исследования является деловая организационная культура как составляющая предприятия на примере ОАО «Брестский мясокомбинат».

Цель данной работы – рассмотрение теоретических аспектов организационной культуры и анализ организационной культуры на примере предприятия.

Для достижения цели поставлены и реализованы следующие задачи:

- цели и задачи организационной культуры;
- принципы формирования организационной культуры;
- организационно-экономическая характеристика ОАО «Брестский мясокомбинат»;
- оценка эффективности использования персонала ОАО «Брестский мясокомбинат»;
- влияние организационной культуры на эффективность использования трудовых ресурсов;.

## **1 Содержание организационной культуры**

### **1.1 Цели и задачи организационной культуры**

Организационная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела[2, с. 78].

Некоторые руководители рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

1. предназначение организации и ее "лицо" (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
2. старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
3. значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
4. обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
5. роль женщин в управлении и на других должностях;
6. критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
7. организация работы и дисциплина;
8. стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп)
9. процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
10. распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);
11. характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
12. характер социализации (кто общается с кем во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
13. пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
14. оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
15. отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации);

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры [3, с. 28]:

**1) поверхностный (символический) уровень** – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и

явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) **подповерхностный уровень** – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики [1, с. 37]. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) **базовый (глубинный) уровень** – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе [17, с. 94]. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру [8, с. 120].

Одним из составляющих факторов организационной культуры выступает психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду [11, с. 21].

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через

определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

## **1.2. Принципы формирования организационной культуры**

В основе формирования системы ценностей и культуры организации лежат следующие основные принципы [16, с. 24].

Принцип системности предопределяет рассмотрение формируемой культуры как системы взаимосвязанных элементов, изменение (совершенствование) которой возможно только за счет изменения каждого элемента.

Принцип комплексности заключается в рассмотрении культуры с учетом влияния психологических, социальных, организационных, экономических, правовых и других факторов.

Принцип националистичности предусматривает при формировании культуры учет национальных особенностей, менталитета, обычаев региона, страны, в которой находится и действует корпорация.

Принцип историчности обуславливает необходимость соответствия системы ценностей корпорации и практики межличностных отношений основополагающим современным человеческим ценностям, а также учет их динамики во времени.

Принцип научности предполагает необходимость использования научно-обоснованных методов при формировании корпоративной культуры.

Принцип ценностной ориентации, то есть принцип базовой ориентирующей роли системы ценностей для всей корпорации в целом [14, с. 88].

Принцип сценарности предусматривает представления всех рекомендаций, актов, определяющих и регулирующих отношения и действия персонала корпорации в виде сценария, который описывает содержание деятельности всех ее сотрудников, предписывает им определенный характер и стиль поведения.

Принцип эффективности предполагает необходимость целенаправленного воздействия на элементы культуры корпорации и на ее атрибуты с целью

достижения наилучших социально-психологических условий деятельности персонала корпорации и повышения эффективности ее деятельности [7, с. 12].

При формировании и развитии корпоративной культуры также необходимо учитывать ее наиболее существенные признаки, ее специфику [16, с.257].

Также немаловажным является достижение организационной культурой поставленных на этапе формирования задач [13, с. 24].

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре [3, с. 17]:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;
4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;
5. Мироззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;
6. Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная

циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

7. Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (qualityofworkinglife); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Итак, указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т. е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

## **2 Влияние уровня Организационной культуры на эффективность трудового коллектива на примере ОАО «Брестский мяскокомбинат»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Брестский мяскокомбинат»**

Открытое акционерное общество "Брестский мясокомбинат" основан 25 августа 1944 года на базе бывшего частного польского предприятия, которое представляло собой мелкое производство, находящееся в разных районах города Бреста.

Таблица 1 – Сведения о предприятии ОАО «Брестский мясокомбинат»

Полное наименование эмитента	Брестский мясокомбинат открытое акционерное общество
Сокращённое наименование эмитента	Брестский мясокомбинат ОАО
Код эмитента	BY101508
УНП	200020262
Депозитарий эмитента	ОАО "АСБ Беларусбанк"
Место нахождения	224014, Брестская обл., г. Брест, ул. ФОРТ, дом 7
Телефон	23-79-17
Ликвидирован (да/нет)	нет
Преимущественное право государства на покупку акций	Брестоблисполком (перерабатывающее с/х продукцию)
Доминирующее положение на рынке	нет
Вид деятельности	
Количество акционеров, всего	3840

Количество юридических лиц	46
Количество физических лиц	3794
Продолжение таблицы 1	
Чистая прибыль, тыс. руб.	30755
Номинальная стоимость акции, руб.	1.44
Количество простых (обыкновенных) акций	437 765
Уставный фонд (рубли)	630 381.60
Обеспеченность акции имуществом, руб. (на 01.01.2019)	1 512 350
Рыночная цена акций	Отсутствует

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Динамика объемов производства продукции комбинатом приведена на рисунке 1.

*Рис. 1. Производство продукции ОАО «Брестский мяскокомбинат» в 2016-2018 гг, т*

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Анализируя данные рисунка 1 можно отметить, что объемы производства ежегодно растут. В 2018г. наибольший рост произошел по группе колбасных ОАО «Брестский мяскокомбинат» в настоящее время имеет три фирменных магазина («Верас-14», «Консум», «Ян»), а также павильон на рынке, где представлен весь ассортимент продукции комбината.

Наиболее существенную роль в реализации продукции предприятия играют государственные закупки и поставки по прямым договорам. Наиболее крупными и

постоянными потребителями продукции комбината являются ОАО «Продтовары», сеть магазинов «Алми», а также ряд крупных торговых предприятий г. Минска ИЧТУП «Баниар», СЗАО «Простор Маркет», СЗАО «Табак-инвест», Торговый центр «Корона», сеть магазинов «Евроторг», ООО «Торгпин».

Основным партнером предприятия является Российская Федерация. Объемы экспорта за три года возросли на 15215 тыс. долл.

## 2.2 Оценка эффективности использования персонала ОАО «Брестский мясокомбинат»

Обеспеченность организации работниками изучается путем сопоставления численности работников за отчетный и предыдущие периоды. При анализе используется табл. 2.

Таблица 2- Состав среднесписочной численности ОАО «Брестский мясокомбинат»

Категории персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение удельного веса по сравнению, %	
	человек %	человек %	человек %	с 2016 годом	с 2017 годом
Основной вид деятельности	603	92,9 584	93,44 590	93,35 -0,44	-0,09
из них					
- руководители	40	6,6 33	5,65 39	6,6	+0,95
- специалисты	76	12,6 63	10,8 67	11,36 -1,24	+0,57
- служащие	307	50,9 279	47,8 288	48,8 -2,1	+1

Продолжение таблицы 2

- рабочие	180	29,9	209	35,8	196	33,22	+3,3	-2,6
не основная деятельность	46	7	41	6,56	42	6,6	-4,3	+0,9

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

По данным табл. 2 наблюдается увеличение общей численности работников к предыдущему 2017 году на 7 человек, но в сравнении с 2016 численность работников снизилась на 17 чел. Явно выражено увеличение численности всех категорий работников в 2018 году (за исключением рабочих – положительный момент) в сравнении с 2017 годом (руководители – на 6 чел., специалисты – на 4 чел., служащие – на 9 чел.). Однако в 2017 году было уменьшение численности работников в сравнении с 2016 годом и в 2018 году не достигнут уровень численности работников 2016 года.

Данные табл. 3 показывают, что в анализируемой организации самый большой удельный вес в общей численности работников составляют служащие.

Таблица 3 – Квалификационный состав рабочих ОАО «Брестский мясокомбинат»

	2016		2017		2018	
	план	факт	план	факт	план	факт
Разряд рабочих						
число рабочих						
Без разряда	5	5	6	8	6	6
I	13	12	14	13	14	10
II	27	24	31	24	22	23

III	42	41	47	45	46	45
IV	62	60	70	71	68	67
V	22	25	25	30	24	24
VI	11	12	12	18	20	22
Итого:	182	180	205	209	200	196
	3,38	3,45	3,38	3,53	3,54	3,61

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Выше было отмечено, что в 2018 году численность служащих ниже в сравнении с 2016 годом. Однако удельный вес в общей численности увеличился. Это является положительным моментом, так как от них зависит в основном рост объема продажи товаров. Следует отметить, что рост удельного веса руководителей (в сравнении с 2017 годом удельный вес увеличился на 0,95% и остался на уровне 2016 года) – негативное явление, т.к. растет численность рабочих, не участвующих непосредственно в процессе реализации.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования, поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе персонала по этим признакам (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Качественный состав трудовых ресурсов организации

Показатель	Численность рабочих на конец года Удельный вес, %			
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Группы работников				

По возрасту, лет:

от 20 до 30	259	248	34,0	30,4
от 30 до 40	260	274	25,5	27,5
от 40 до 50	66	73	10,6	11,6
от 50 до 60	27	27	4,3	4,3
свыше 60	13	9	2,1	1,4
Итого	625	632	100,0	100,0

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Из расчетных данных таблиц следует, что основная часть производственного персонала организации состоит из работников в возрасте от 20 до 30 лет (численность таких работников в отчетном периоде возросла) и от 30 до 40 лет.

Таблица 5 – Состав трудовых ресурсов ОАО «Брестский мясокомбинат» по образованию

Показатель	Численность рабочих на конец года Удельный вес, %			
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
По образованию:				
среднее, средне специальное	398	350	68,1	59,4

незаконченное высшее	149	188	25,5	31,9
высшее	37	51	6,4	8,7
Итого	584	590	100,0	100,0

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Наблюдается тенденция к росту образовательного уровня сотрудников, о чем свидетельствует рост численности работников, которые имеют высшее либо незаконченное высшее образование. Эта тенденция положительно сказывается на качестве труда и производимой продукции.

Таблица 6 – Состав трудовых ресурсов ОАО «Брестский мясокомбинат» по трудовому стажу

Показатель	Численность рабочих на конец года Удельный вес, %			
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
По трудовому стажу, лет:				
до 5	534	546	91,5	92,5
от 5 до 10	25	27	4,3	4,5
от 10 до 15	25	18	4,3	3,0
от 15 до 20	-	-	0,0	0,0
свыше 20	-	-	0,0	0,0

Итого	584	590	100,0	100,0
-------	-----	-----	-------	-------

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Важным этапом анализа обеспеченности организации трудовыми ресурсами является изучение их динамики. Данные о движении работников по ОАО «Брестский мясокомбинат» отражены в табл. 7.

Таблица 7 – Информация о приеме и увольнении работников ОАО «Брестский мясокомбинат»

Наименование показателя	2016 год	2017 год	Отчетный 2018 год	Отклонение 2018 год к предшествующему года от %		
				2016 года	2017 году	2017 году
1.Среднесписочная численность работников, чел.	603	584	590	-19	+696,8	101,1
2.Количество принятых работников за год, чел.	239	242	237	-2	-5 99,2	97,9
3.Количество выбывших работников за год, чел.	253	235	232	-21	-3 91,7	98,7

4.В том числе увольнение за нарушение трудовой дисциплины, правил торговли, по собственному желанию из-за недовлeтвoренности работой, сокращению штатов	177	175	179		+2	+4101,1	102,3
---	-----	-----	-----	--	----	---------	-------

Продолжение таблицы 7

5.Общее число принятых и уволенных работников, чел.	488	477	469	-19	-8	96,1	98,3
6.Коэффициент по приему работников (стр2/стр1*100),%	36,8	38,7	37,5	+0,7	-1,2	101,9	196,9
7.Коэффициент по увольнению работников (стр3/стр1*100),%	38,9	37,6	36,7	-2,2	-0,9	94,3	97,6
8.Коэффициент текучести кадров (стр4/стр1*100),%	27,3	28	28,3	+1	+0,3	103,7	101,1
9.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр5/стр1*100),%	75,2	76,3	74,2	-1	-2,1	98,7	97,2
10.Доля работников, проработавших на предприятии более года, %	65,3	63,5	62,8	-2,5	-0,7	96,2	98,9

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

По данным табл. 7 видно, что в ОАО «Брестский мясокомбинат» имеет место активное движение рабочей силы. Наблюдается резкие колебания в динамике коэффициента текучести кадров. Так с 2016 года по 2018 год значение коэффициента возросло на 1.

Однако значение коэффициента общего оборота в 2018 году по сравнению с предшествующими 2017 и 2016 годами значительно снизился (соответственно на 2,1 и 1). Уменьшение коэффициента связано с сокращением общего числа принятых и уволенных работников в 2018 году.

Следует обратить внимание на показатели постоянства кадров. В 2018 году доля работников, проработавших в ОАО «Брестский мясокомбинат» составила 62,8%. Таким образом можно говорить о непостоянстве кадрового состава ОАО «Брестский мясокомбинат», что отрицательно сказывается на повышении квалификации и производственных навыков работников, и в конечном счете ведет к снижению производительности труда.

## **2.3 Влияние организационной культуры на эффективность использования трудовых ресурсов**

Как уже не однократно отмечалось, решающую роль в повышении эффективности труда в ОАО «Брестский мясокомбинат» играет производительность труда. Уровень и динамика производительности труда находятся в зависимости от многих факторов, обусловленных организационными, техническими и экономическими условиями развития производства.

Одним из факторов, оказывающих воздействие на эффективность использования трудовых ресурсов выступает организационная культура.

Рассмотрим ее состояние в организации. Моральное стимулирование включает поощрение как коллектива, так и личности. Коллективное поощрение активизирует процессы координации, кооперации и взаимопомощи. Многие поощрения активизируют процессы выделения отдельных работников и требуют особо тщательно, взвешенных подходов к оценке индивидуального вклада поощряемого работника в общий итог работы, оценки сложившихся в коллективе взаимоотношений. Необходимо помнить, что моральное поощрение, не подкрепляемое материально, так же быстро теряет свою силу, как и материальное, не сопровождающееся подчеркнутым уважением коллектива и общества.

Чтобы избегать внутриличностных конфликтов, директору предприятия необходимо проявлять управленческий профессионализм и знание того дела, которым заняты его подчиненные, чтобы четко представлять, что в работе сотрудников является главным, а что выступает в роли сопутствующих функций.

При расстановке кадров и их подготовке проводится профессиональный отбор, то есть учитываются физические, психологические и другие способности и возможности работников, что даст существенный эффект от правильной расстановки кадров.

В связи с большой численностью коллектива на предприятии есть социальная служба.

Расчет влияния организационной культуры ОАО «Брестский мясокомбинат» на уровень их производительности представлен в табл. 8. Данные таблицы свидетельствуют о том, что в отчетном периоде в сравнении с прошлыми годами (2016 и 2017 годом) организация труда способствовала росту производительности на +1,49 % и +0,1 %.

Таблица 8 - Влияние организации труда работников ОАО «Брестский мясокомбинат» на уровень их производительности

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018 года	
				от 2016 года	от 2017 года
1. Среднесписочная численность работников, чел.	603	584	590	-13	+6
2. Количество рабочих дней в году за вычетом очередных отпусков, дней	262	263	263	-1	-
3. Среднее число дней, отработанных одним работником за год	246,4	250,7	250,9	+4,5	+0,2
4. Совокупный фонд рабочего времени (стр.1*стр.2), человеко-дней	157986	153592	155170	-2816	+1578

Продолжение таблицы 8

5. Величина используемого рабочего времени (стр.1*стр.3), человеко-дней	148579,2	146408,8	148031	-548,2	+1622,2
6. Уровень организации труда (стр.5/стр.4*100), %	94	95,3	95,4	+1,4	+0,1
7. Изменение производительности труда за счет совершенствования его организации	x	x	x	+1,489  ((+1,4)/94*100)	+0,104  ((+0,1)/95,3*100)

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

В цехе заготовки сырья ОАО «Брестский мясокомбинат» была составлена фотография рабочего времени переработчика кишечного сырья, результаты которой сопоставлялись с нормами, предусмотренными на данном предприятии.

Таблица 9– Запись наблюдений фонда рабочего времени

Наименование затрат рабочего времени	Текущее время в часах и минутах	Продолжительность (мин)	Индекс
Приход на рабочее место	8.00	5	НТД
Подготовка рабочего места	8.05	5	ПЗ
Включение и проверка оборудования	8.10	5	В

Обслуживание рабочего места	8.15	105	ОП
Перерыв на завтрак	10.00	30	НТ
Обслуживание рабочего места	10.30	150	ОП
Перерыв на обед	13.00	30	НТ
Обслуживание рабочего места	13.30	60	ОП
Разговор	14.30	10	НТД
Обслуживание рабочего места	14.40	60	ОП
Уход по личным надобностям	15.40	5	ОЛН
Обслуживание рабочего места	15.45	25	ОП
Продолжение таблицы 9			
Уборка рабочего места	16.10	15	ПЗ
Конец смены	16.25	5	ПЗ

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

Составим баланс использования рабочего времени (таблица 10).

Таблица 10– Баланс рабочего времени

Индекс затрат времени	Вид затрат рабочего времени	Продолжительность, мин	
		плановая	фактическая
ПЗ	Подготовительно-заключительное время	25	25
ОП	Оперативное время	470	400
В	Вспомогательное время	5	5
ОЛН	Время на отдых и личные надобности	10	5
НТ	Потери времени по организационно-техническим причинам	-	60
НТД	Потери времени по вине рабочего	-	15
		510	510

*Источник: собственная разработка на основании данных организации*

На основе планового и фактического баланса времени рабочего дня рассчитываем показатели использования и потерь рабочего времени. Так, на основе баланса определяем коэффициент улучшения использования рабочего времени по формуле:

$$\text{Купл} = \text{Тэк} / \text{Тнаб}, (2.1)$$

где, Купл - коэффициент улучшения использования рабочего времени;

Тэк - возможное сокращение нерациональных затрат времени, мин;

Тнаб - продолжительность наблюдения при проведении фотографии, мин.

$$\text{Купл} = ((25-25) + (5-5) + (10-5) + 60 + 15) / 510 = 0,15$$

Прирост производительности труда (ДПТ) определяется:

$$\text{ДПТ} = \text{Купл} \times 100 / (1 - \text{Купл}) = 0,15 \times 100 / (1 - 0,15) = 17,6 \%$$

Потери времени по причинам, зависящим от рабочего, равны:

$$\text{НД} = (\text{НДф} - \text{НДп}) \times 100 / \text{Тнаб} = 15 \times 100 / 510 = 0,29\%$$

Потери времени по причинам, не зависящим от рабочего, равны:

$$\text{Кнт} = \text{НТ} \times / \text{Тнаб} = 60 \times 100 / 510 = 11,8 \%$$

Из полученных данных видно, что в целом рабочее время используется рационально. По нашим данным происходят незначительные потери рабочего времени по причинам, зависящим от рабочего (0,29%), а также по причинам, не зависящим от рабочего (11,8%). На основании вышеприведенных данных можно сделать вывод, что организация труда и корпоративная культура оказывают положительное воздействие на результаты труда.

Несмотря на это необходимы мероприятия, направленные на повышение уровня корпоративной культуры в целях дальнейшего эффективного развития предприятия.

## **3 Пути развития ОРГАНИЗАЦИОННОЙ культуры на предприятии**

Одной из основных составляющих корпоративной культуры выступает развитие персонала.

В течение 2019 года предложим повышение квалификации 3 сотрудников отдела внешнеэкономической деятельности.

Один специалист будет проходить повышение квалификации в институте «Кадры индустрии» по специализации «Внутренний аудитор системы управления

безопасностью продуктов питания по стандарту ISO 22000/НАССР мясо-молочной отрасли».

Второй сотрудник будет проходить повышение квалификации по специализации «Внутренний аудит систем менеджмента безопасности пищевой продукции, основанных на принципах НАССР, с учетом рекомендаций ISO 22000».

Институт «Кадры индустрии» совместно с Европейским образовательным центром «CENTRUS» приглашает ответственных специалистов предприятий молочной отрасли на выездное обучение в Варшаву.

Семинар предназначен для сотрудников отделов сбыта и качества продукции организаций молочной отрасли, будущих и действующих внутренним аудиторов системы управления безопасностью продуктов питания. В случае успешной сдачи итогового теста, участник получает сертификат международной сертифицирующей организации.

На тематическом семинаре в рамках лекционных занятий будут рассмотрены следующие вопросы: функционирование и аудит системы управления безопасностью продуктов питания по стандарту ISO 22000:2005 и системы НАССР по Codex Alimentarius, главные аспекты в области качества производимых продуктов питания, требования хорошей Производственной и Гигиенической Практики (GMP/GHP) в производстве и дистрибуции продуктов питания, продовольственный закон в Польше и ЕС, требования европейских Регламентов и других документов в молочной отрасли.

В рамках практической части тематического семинара запланировано посещение организаций молочной отрасли и посещение лаборатории (ознакомление с методами исследования молочных продуктов), а также подведение итогов практической части семинара с участием отраслевых специалистов.

Третий специалист проходит повышение квалификации в Академии при президенте по специальности «Международный маркетинг».

Учебный план рассчитан на 6 дней нацелен на формирование у слушателей профессионализма в области международного маркетинга, выработку умения принимать эффективные управленческие решения, выбирать правильную стратегию и тактику поведения на рынке для повышения эффективности продаж.

Отличительными особенностями курсов по специальности «Международный маркетинг» являются:

- компетентностный подход. Обучающиеся по данной специальности получают фундаментальные знания в области международного маркетинга. Выпускники имеют теоретическую и практическую подготовку по таким востребованным в настоящее время направлениям, как международная экономика, международные транспортные операции и логистика, международное право, международный менеджмент, теория и практика международного маркетинга;
- практико-ориентированный характер процесса обучения по специальности, предусматривающий проведение тематических дискуссий с участием специалистов в области международного маркетинга, круглых столов, деловых игр;
- дистанционное изучение дисциплин по выбору слушателя. Учебный план переподготовки включает наряду с обязательным компонентом блок дисциплин по выбору, которые изучаются в дистанционном режиме при активной консультационно-методической поддержке преподавателей Академии управления. Слушатель, исходя из своих профессиональных интересов, имеет возможность самостоятельно выбрать дисциплины для дистанционного изучения. Все это позволяет слушателям специальности «Международный маркетинг» получать современные знания для успешной карьеры на национальном и международном уровне.

Расходы на обучение в Варшаве составят:

- командировочные на 5 дней 2 человекам с учетом расходов на поездку 0,13 тыс. руб.;
- оплата курсов 1,8 тыс. руб.

Расходы на обучение в Академии при Президенте составили:

- командировочные на 6 дней 1 человеку с учетом расходов на поездку 0,35 тыс. руб.;
- оплата курсов 0,42 тыс. руб.

Всего =  $0,13+1,8+0,35+0,42 = 2,7$  тыс. руб.

Для повышения эффективности использования персонала предприятия необходимо совершенствовать структуру использования рабочего времени.

Рассмотрим, что из вышеприведенных рекомендаций можно применить в практической деятельности ОАО «Брестский мясокомбинат».

Итак, резервы роста производительности труда на данном предприятии заключаются в:

повышении технического уровня производства;

совершенствовании управления, организации производства и труда;

изменении объёма и структуры производства;

совершенствовании качества и освоение новых видов продукции.

## **Заключение**

Организационная культура – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения. Она должна стать органичной частью всей организации, быть адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и менталитета, а также спецификой конкретной деятельности и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности организации.

Работы выполнены на материалах ОАО «Брестский мясокомбинат» наблюдается увеличение общей численности работников к предыдущему 2017 году на 7 человек, но в сравнении с 2016 численность работников снизилась на 17 чел. Явно выражено увеличение численности всех категорий работников в 2018 году (за исключением рабочих – положительный момент) в сравнении с 2017 годом (руководители – на 6 чел., специалисты – на 4 чел., служащие – на 9 чел.). Однако в 2017 году было уменьшение численности работников в сравнении с 2016 годом и в

2018 году не достигнут уровень численности работников 2016 года.

В организации необходимо разработать мероприятия по снижению коэффициента текучести кадров в перспективе и довести его до оптимальной величины, т.к. закрепление кадров (в 2018 году в ОАО «Брестский мясокомбинат» доля работников, проработавших в обществе более года снизилась на 0,7 % и 2,5 % по сравнению с 2017 и 2016 годами), увеличение стажа работы положительно сказывается на квалификации и производственных навыках работников, что в конечном итоге ведет к росту производительности труда и улучшению других показателей хозяйственной деятельности ОАО «Брестский мясокомбинат».

На основании вышеприведенных данных можно сделать вывод, что организация труда и корпоративная культура оказывают положительное воздействие на результаты труда.

Несмотря на это необходимы мероприятия, направленные на повышение уровня корпоративной культуры в целях дальнейшего эффективного развития предприятия.

В целях развития корпоративной культуры в работе предложено развитие персонала.

В результате комплексных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования персонала мы можем достичь следующего: при устранении прямых потерь рабочего времени прирост производительности труда составит 14,5 %; прирост производительности труда за счет устранения нерациональных затрат составит 4,2 %; максимально возможный прирост производительности труда составит 18, 7 %.

Таким образом, на ОАО «Брестский мясокомбинат» за счет предложенных мероприятий мы сможем добиться эффективного использования персонала, что положительно отразится на работе всего предприятия, повысится не только производительность труда персонала, но и значительно возрастет выработка работающих.

## **Список использованных источников**

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М., 2016.- 350 с.

2. Андрюченко С. Управление персоналом в рамках стратегического менеджмента // Управление персоналом.-2016.-№5.-С.18-20
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 2012. – 416 с.
4. Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.-2016.-№6. – С.23-25
5. Зимин А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал.- 2017.-№6.-С.5-7
6. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников. //Служба персонала.-2017.- №9.-С.9-11
7. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом.-2017.-№9.-С.26-29
8. Мезин Р. Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы //Управление компанией.-2016.-№3.-С.13-16
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., «Дело», 2012. – 458 с.
10. Михалковская Н. Типы корпоративных культур и внутрикультурные вирусы // Экономика.-2017.-№ 4.-С. 34-36.
11. О.С. Виханский. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., - М.: Гардарики, 2012. – 296 с.
12. Семенов С. Корпоративная культура - это не только бренд // Управление персоналом.-2016.-№6.-С.31-33
13. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. М. [и др.]: Питер, 2016. - 345 с
14. Томилов В. В. Культура предпринимательства. - СПб: Издательство "Питер", 2016. - 368 с.
15. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., ЮНИТИ, 2012. – 238 с.

16. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА - М, 2016. - 512 с.

17. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников //Управление компанией.-2016.-№3.-С.24-25