

4. Олдхэм, Дж.М. Автопортрет вашей личности: Как лучше узнать самого себя / Дж.М. Олдхэм, Л.Б. Моррис. – М. : Вече, АСТ, 1996. – 362 с.
5. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э.Г. Шейн ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
6. Hampton, D.R. Organizational behavior and the practice of management / D.R. Hampton. – USA : Harper Collins Publishers Inc., 1987. – 1020 p. – (Copyright).
7. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб. : Изд-во ИТМО, 2008. – 154 с.
8. Гибсон, Д. Организации. Поведение. Структура. Процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
9. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
10. Harris, P.R. Managing cultural differences / P.R. Harris, R.T. Moran. – Houston : Gulf Publishing Co., 1991.
11. Дафт, Р. Организации : учеб. для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.
12. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 690 с.
13. Griffin, R.W. Management / R.W. Griffin. – Boston, MA. : Houghton Mifflin Company, 1990. – 884 p. – (Copyright).
14. Холл, Р. Организация: структура, процессы, результаты / Р. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.
15. Davies, B. CCQ Manual and User's Guide / B. Davies, W.P. Philp, Th.D. Surrey. – UK: Saville and Holdsworth, 1993.
16. Eldridge, J. A sociology of organization / J. Eldridge, A. Crombie. – London : Allen&Unwin, 1974.
17. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 475 с.
18. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М : Дело, 2000. – 700 с.
19. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Фирма Гардика, 2002. – 416 с.
20. Соломандина, Т.О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах : учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломандина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

УДК 65.012.3

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ФИЛИАЛА «НОВОПОЛОЦКЖЕЛЕЗОБЕТОН» ОАО «КРИЧЕВЦЕМЕНТНОШИФЕР»  
НА ОСНОВЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ (КОРПОРАТИВНОЙ) КУЛЬТУРЫ**

**Я.А. КАЛИНОВСКАЯ**

*(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)*

*Исследование обусловлено необходимостью разработки и реализации организационной культуры, так как она является отражением миссии, стратегии и планирования предприятия в плоскости человеческих ресурсов. Проведен анализ организационной культуры филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер». Предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития на основе организационной культуры предприятия.*

Каждая организация имеет свой, только ей присущий, организационный стиль. У каждой организации существуют своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной организации. Эти компоненты образуют понятие «корпоративная (организационная) культура». Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в краткосрочной и долгосрочной перспективе [1, с. 377].

Между корпоративной культурой и стратегией существует тесная связь. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущие работникам организации, оказывают гораздо большее влияние на результаты деятельности, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура, инновации или нормирование времени. Все это также необходимо для успеха, но основным фактором успешной деятельности организации является приверженность ее работников основным принципам организационной культуры [2, с. 312].

Для успешной реализации стратегии развития важна ее связь с корпоративной культурой, так как именно культура формирует производственный климат и корпоративный дух, которые способствуют выполнению поставленных задач и вносят свой вклад в достижение успешных результатов деятельности предприятия. Можно сделать вывод о том, что сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией организации являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения ее работы.

Организационная культура оказывает большое влияние на поведение организации, в том числе на формирование и реализацию стратегии развития: *во-первых*, она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; *во-вторых*, она выражается в чувстве общности всех членов

организации; в-третьих, она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей; в-четвертых, она усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения; в-пятых, она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и задач, умение формировать организационную культуру, поддерживающую миссию предприятия является важнейшим условием эффективного руководства.

Филиал «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер» на сегодняшний день является крупнейшим производителем бетонных и железобетонных изделий в Республике Беларусь.

Основным предметом деятельности организации является:

- производство железобетонных, арматурных изделий и конструкций, поставка и продажа их другим предприятиям;
- производство и продажа товарного бетона и раствора, сжатого воздуха;
- осуществление капитального и текущего ремонта зданий и сооружений, выполнение отдельных видов строительно-монтажных работ на основе договора;
- добыча нерудных материалов открытым способом;
- торгово-закупочная оптовая и розничная деятельность стройматериалами, промышленными и продовольственными товарами [3].

Номенклатура производимой продукции включает более 1500 видов.

Преимуществами предприятия можно назвать хорошее качество выпускаемой продукции, квалифицированный персонал, известность на внутреннем и внешнем рынках, выгодное географическое положение, широкая номенклатура, а также изготовление продукции по индивидуальным заказам. Однако стоит отметить и наличие следующих недостатков: физически и морально устаревшее оборудование; отставание в НИОКР (технологиях); недостаточный уровень автоматизации производства; отсутствие опыта работы в рыночных условиях; тяжелое финансовое положение; слабая маркетинговая деятельность; недостаточный уровень автоматизации бухгалтерии; низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.

Целью деятельности организации является получение прибыли для дальнейшего увеличения и расширения производства бетонных и железобетонных изделий, удовлетворение спроса потребителей на данные виды продукции и услуги, а также достижение устойчивого объема производства.

Миссия предприятия – производство изделий из бетона и железобетона для удовлетворения потребностей в высококачественной продукции строительных, строительно-монтажных, железнодорожных и других заинтересованных клиентов в Республике Беларусь и за ее пределами, путем совершенствования технологий выпускаемой продукции.

Основными стратегическими направлениями развития ОАО «Новополоцкжелезобетон» является совершенствование существующего производства, повышение качества выпускаемой продукции, освоение производства новой продукции, расширение рынков сбыта, техническое перевооружение предприятия, увеличение загрузки производственных мощностей, целенаправленная и постоянная работа по сокращению энергозатрат и других издержек производства, а также обеспечения стабильной рентабельной работы предприятия. Данная стратегия позволит оздоровить финансово-экономическое состояние предприятия, рассчитаться по долговым обязательствам, полученную прибыль направлять на дальнейшее развитие и расширение производственной деятельности [4].

Однако данная стратегия не достаточно четко описывает конкретные мероприятия по реализации ее направлений. А также не учитывает такие вопросы, как снижение уровня текучести персонала, совершенствование кадровой политики, повышение эффективности организационной культуры. Недостаточное внимание уделяется маркетинговой деятельности.

Автором данной работы была исследована стратегия развития филиала «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер» на примере организационной культуры.

По опросам работников ОАО «Новополоцкжелезобетон» удалось выяснить, что в целом персонал организационную культуру считает чрезвычайно важной для деятельности своей организации. Но под организационной культурой работники понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции и обряды, символику компании, различные культурно-массовые мероприятия.

Среди положительных черт организационной культуры ОАО «Новополоцкжелезобетон» можно выделить:

- 1) рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;
- 2) традицию отмечать День завода (дата создания); устраивать корпоративные вечера по поводу празднования Нового года, 23 февраля, 8 марта и т.д.;

3) традицию руководителей лично поздравляют каждого работника с юбилейными датами и в присутствии коллег отмечают его достижения;

4) в канун профессионального праздника – Дня строителя, отмечаемого во второе воскресенье августа, а также на юбилеи организации: за успехи в труде, по итогам производственного соревнования награждать работников Почетными грамотами, поощрять их объявлением благодарности с вручением денежной премии или ценного подарка;

5) проведение различных выездных экскурсий и других мероприятий культурного характера;

6) предоставление желающим абонементов в бассейн и т.п.;

7) наличие идеолога (он же заместитель директора). По его словам, главный итог идеологической работы – моральный дух коллектива и выпуск качественной продукции, что позволяет не только своевременно выплачивать зарплату, но и финансировать специальные проекты, направленные на укрепление того самого духа, а современный идеолог должен любить людей, хорошо знать и понимать человеческую природу, быть открытым и искренним.

Небольшой недостаток действующей организационной культуры – это отсутствие легенды и мифов предприятия, однако он не ведет сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем может повлиять на нее негативно.

На основании полученных в ходе опроса данных, можно сделать вывод, что в целом, ОАО «Новополоцкжелезобетон» обладает основными составляющими организационной культуры.

Несовершенство организационной культуры ОАО «Новополоцкжелезобетон» и, как следствие, увеличение коэффициента текучести кадров (коэффициенте текучести кадров по состоянию на 2013 год составил 0,27), говорят о том, что предприятие нуждается в изменении нынешней корпоративной культуры в целом, или отдельных ее аспектов.

Существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Но полное преобразование организационной культуры может ухудшить как настроения сотрудников, так и финансово-экономическое состояние предприятия, поскольку это слишком трудоемкий, сложный и затратный процесс. В связи с этим достаточно будет провести изменения в содержании культуры. А именно провести ряд мероприятий по сплочению коллектива ОАО «Новополоцкжелезобетон».

Для успешного сплочения сотрудников необходимо применить тимбилдинг (от английского *teambuilding*, буквально – «строительство команды») – комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды [5].

Существует четыре условных типа тимбилдинга, которые отличаются друг от друга своими целями:

*Первый тип* – это различные модификации соревнований в стиле «Олимпийских игр», спартакиады. Подразумевает борьбу между командами или отдельными участниками. Этот тип представляет самое явное «объединение», так как азарт, дух соревнования и желание вырваться вперед дают хороший толчок к коммуникации.

*Второй тип* – разные виды «веревочных курсов», курсов на выживание. В программу включены переправы, прыжки через препятствия, забеги по пересеченной местности, задания на силу и ловкость. Главная идея такого тимбилдинга – только объединив усилия, можно пройти все испытания. А в процессе не только узнаешь имя коллеги, но и начинаешь доверять ему если не жизнь, то шанс на победу.

*Третий разновидность* – интеллектуальный тимбилдинг. Поиск клада, «секретных» кодов или состязания в виде борьбы за клад в стиле игры «Форт Боярд» – такие тимбилдинги можно назвать квестами, их цель – поиск и сбор информации, артефактов, предметов, а иногда и коллег. Информационные технологии шагнули далеко вперед и предлагают огромное количество возможностей – от КПК до iPad со спутниковой связью. Часто такие квесты включают в себя частичное обучение по направлению работы компании. Это отличный шанс отличиться не только спортсменам, но и интеллектуалам.

Четвертый тип тимбилдинга условно можно назвать «совместное творчество». Во время подобных мероприятий участники лепят горшки, ткнут, плетут корзины, рисуют, занимаются декупажем. Эффект соревнования здесь практически отсутствует, поскольку акцент делается на развитии индивидуальных качеств каждого сотрудника [5].

Итогом тимбилдинга становится максимальное сплочение коллектива, позитивные эмоции, объединение одной благородной целью, а также понимание того, что твоя организация заботится не только о себе, но и о других.

Но прежде чем приступить непосредственно к тимбилдингу, начальнику стоит присмотреться к рабочему коллективу. Для начала необходимо провести тест для определения соционического типа каждого из сотрудников, а именно тест института имени Карла Густава Юнга в Цюрихе.

Соционика – это наука, искусство, технология или игра, заключающаяся в умении определять тип личности человека, правильно строить с ним взаимодействие и общение, помочь ему лучше понять себя; оптимально формировать семейные, производственные и досуговые коллективы. Когда соционические

типы определены, можно понять взаимную полезность противоположных типов, а также специфику отношений между типами личности. После этого будет ясно, у кого из сотрудников уже сложились хорошие отношения, а на кого стоит обратить внимания, чтобы помочь влиться в коллектив [6].

Затем есть два варианта проведения тимбилдинга:

- 1) назначит профкома или идеолога ответственным за организацию тимбилдинговых мероприятий;
- 2) воспользоваться услугами компании, которая специализируется на организации тимбилдинга.

Изучив рынок праздничных агентств Беларуси, для проведения тимбилдинга на предприятии было выбрана компания ЧУП «Новая история», которая уже много лет успешно оказывает услуги по комплексному обслуживанию корпоративов в Минске и по всей Беларуси [7].

Праздничное агентство «Новая история» предлагает заказать различные мероприятия, проходящие в режиме тимбилдинга, а именно:

- командообразующие игры, тимбилдинг рыцари;
- тимбилдинг: спортивные игры;
- организация тематического корпоратива;
- вечеринка для сотрудников на свежем воздухе;
- новогодняя вечеринка и др.

Стоимость названных мероприятий варьируется от 1 500 000 до 2 000 000 бел. руб. [7].

Параллельно проведению тимбилдинговых мероприятий, стоит учесть причины повышения уровня текучести кадров ОАО «Новополоцкжелезобетон».

Итак, основные и главные причины ухода персонала следующие:

- неконкурентоспособные ставки оплаты труда (особенно среди молодых специалистов);
- отсутствие информированности работников о возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
- неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность предприятия).

Мероприятия по снижению текучести кадров ОАО «Новополоцкжелезобетон» направлены на предупреждение причин увольнений. Автором предложены следующие мероприятия:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.);
- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.);
- воспитательные (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.);
- социально-психологические (совершенствование стиля и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.);
- культурно-бытовые (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.).

Таким образом, совершенствование организационной культуры ОАО «Новополоцкжелезобетон» и, как следствие, снижение уровня текучести кадров приведет к росту производительности труда в результате отсутствия простоев производственного оборудования по причине неполной загрузки производственных мощностей, а также позволит увеличить выручку от реализации товаров (услуг).

В результате исследования можно сделать следующие выводы:

- сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией развития организации являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения ее работы. Именно культура формирует производственный климат и корпоративный дух, которые способствуют выполнению поставленных задач и вносят свой вклад в достижение успешных результатов деятельности предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- основными стратегическими направлениями развития ОАО «Новополоцкжелезобетон» является совершенствование существующего производства, повышение качества выпускаемой продукции, освоение производства новой продукции, расширение рынков сбыта, техническое перевооружение предприятия, увеличение загрузки производственных мощностей, целенаправленная и постоянная работа по сокращению энергозатрат и других издержек производства, а также обеспечения стабильной рентабельной работы предприятия. Однако данная стратегия не учитывает такие вопросы, как снижение уровня текучести персонала, совершенствование кадровой политики, повышение эффективности организационной культуры;

– поэтому необходимо провести ряд мероприятий по сплочению коллектива ОАО «Новополоцкжелезобетон». А именно для успешного сплочения сотрудников необходимо применить тимбилдинг – комплекс мероприятий, направленных на создание и сплочение команды. Но прежде, начальнику стоит провести тест для определения соционического типа каждого из сотрудников, а именно тест института имени Карла Густава Юнга в Цюрихе. Параллельно проведению тимбилдинговых мероприятий, стоит учесть причины повышения уровня текучести кадров ОАО «Новополоцкжелезобетон», а также провести ряд мероприятий, направленных на предупреждение причин увольнений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Уткин, Э.А. Курс менеджмента: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М. : Зерцало, 2000. – 448 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд. – М. : Фирма Гардика, 2002. – 416 с.
3. ОАО «Новополоцкжелезобетон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ngb.by/node/24>. – Дата доступа: 07.12.2014.
4. Пояснительная записка к отчету за 2011, 2012, 2013 гг. по ОАО «Новополоцкжелезобетон».
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] : Интернет-проект, направленный на сбор и предоставление справочной, методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и оценке / Тимбилдинг: постройте свой коллектив; ред. Р. Боков, А. Шумович. – Изд.: ООО «Альт-Инвест», 1998. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/practice/chose\\_in\\_action.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/chose_in_action.shtml), свободный. – Дата доступа: 13.12.2014.
6. Рабочий материал по соционике [Электронный ресурс] / ред. В. Грибо // Электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.rulit.net/books/rabochij-material-po-socionike-read-142063-1.html>. – Дата доступа: 13.12.2014.
7. О компании «Новая история» [Электронный ресурс] // Сайт «Пульс цен». – Режим доступа: <http://newhist.pulscen.by/catalog/k-103014-timbilding>, свободный. – Дата доступа: 13.12.2014.

УДК 658.336

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ЕГО РАЗВИТИЯ

**Я.А. КАЛИНОВСКАЯ**

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

*Рассмотрено влияние организационной культуры на стратегию развития предприятия. Выявлена важность организационной культуры как экономической категории, отражающей стратегию развития предприятия. В качестве объекта исследования рассмотрен филиал «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер». Проведен анализ стратегии его развития. Выявлены проблемы, препятствующие эффективному развитию, и предложены мероприятия по совершенствованию стратегии его развития на основе организационной культуры.*

Актуальность статьи обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, современные рыночные отношения диктуют предприятиям необходимость разработки и внедрения системы ценностей, называемой организационной культурой. Во-вторых, грамотная разработка и реализация организационной культуры способствует повышению эффективности работы предприятия. В-третьих, культура позволяет предать организации собственный, неповторимый облик в глазах клиентов и партнеров. Кроме того, важность организационной культуры обусловлена тем, что она является отражением миссии, стратегии и планирования предприятия в плоскости человеческих ресурсов.

Филиал «Новополоцкжелезобетон» ОАО «Кричевцементношифер», который рассмотрен в качестве объекта исследования, на сегодняшний день является крупнейшим производителем бетонных и железобетонных изделий в Республике Беларусь. Стратегия развития предприятия «Новополоцкжелезобетон» заключается в модернизации и техническом перевооружении, повышении качества выпускаемой продукции, освоении производства новых видов продукции, расширении рынка сбыта, увеличении загрузки производственных мощностей, экономии сырья и топливно-энергетических ресурсов, обеспечении стабильной рентабельной работы предприятия, а также внедрение международных стандартов, регламентирующих производство высококачественных железобетонных конструкций [1].