Частное образовательное учреждение высшего образования

«Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Кафедра управления и связей с общественностью

Касаткина Светлана Яношовна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ФАРМ-ХОЛДИНГ», Г.СТРЕЛЬНА)

Направление 38.03.03 Управление персоналом

(профиль «Управление персоналом в отраслях и сферах деятельности»)

выпускная квалификационная работа

студентки 5 курса заочной формы обучения

Зав. кафедрой управления и связей с общественностью,
к.г.н., доцент
_____ Н.А. Еськова
(личная подпись)
“___ ”_____2022 г.

Научный руководитель к.э.н., доцент МЭБИК
_____ О.И. Рашидов
(личная подпись)
“___ ”_____2022 г.

Курск – 2022

Задание по подготовке к ВКР

ЧОУ ВО «Курс кий институт менеджмента, экономики и бизнеса»
Задание по подготовке выпускной квалификационной работы

Студенту Касаткиной Светлане Яношовне

1. Тема работы) Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала (на материалах МУК «Централизованная библиотечная система г. Подольска», библиотека-филиал №27) (утверждена приказом по вузу) № _____ от _____
2. Срок сдачи студенткой законченной работы (за 10 дней до начала работы ГЭК) _____
3. Исходные данные к работе_____
4. Перечень подлежащих разработке в ВКР вопросов или краткое содержание
   а) Теоретические и методологические основы формирования и управления культурой безопасности труда в организации;
   б) Анализ кадрового потенциала и условий труда в ЗАО «Фарм-Холдинг»;
   в) Разработка рекомендаций по совершенствованию культуры безопасности труда в организации ЗАО «Фарм-Холдинг».
5. Перечень графического материала, схем, рисунков работа должна содержать рисунки, схемы и диаграммы, наглядно отражающие ход исследования
6. Дата выдачи задания _____

Кафедра управления и связей с общественностью

Утверждаю_____ Зав. кафедрой _____
дата подпись

Руководитель _____
подпись

Задание принял к исполнению _____
дата

Подпись студента _____

Содержание

Введение.....5
1. Теоретические и методологические основы формирования и управления культурой безопасности труда в организации.....8
1.1. Эволюция трудовой деятельности человека и условия труда в организации 8
1.2. Понятие и роль культуры безопасности труда в организации.....14
1.3 Методы и инструменты управления культурой безопасности труда в организации.....17
2. Анализ кадрового потенциала и условий труда в ЗАО «Фарм-Холдинг»...21
2.1. Краткая технико-экономическая характеристика исследуемой организации 21
2.2. Оценка кадрового потенциала ЗАО «Фарм-Холдинг».....23
2.3. Анализ условий труда и обеспечения их безопасности в ЗАО «Фарм-Холдинг».....34
3. Перспективы совершенствования культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг».....39
3.1. Оценка уровня культуры безопасности труда в исследуемой организации39
3.2. Рекомендации по улучшению культуры безопасности труда в организации ЗАО «Фарм-Холдинг».....44
3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг».....50
Заключение.....61
Список использованных источников.....62
Приложение А.....66

Введение

Безопасность труда сегодня, как никогда, актуальна. Трудно представить себе успешную организацию на рынке труда, руководство которой «спустя рукава» относилось бы к вопросам безопасности труда персонала. Как известно, несчастные случаи на производстве приводят к парализации работы организации, создают напряженную обстановку в коллективе, ведущую к существенным финансовым потерям.

Опыт крупнейших мировых компаний показывает, что безопасность труда персонала высшие руководители считают одним из главных приоритетов. Так, из десятков показателей деятельности организации безопасность труда и здоровья своих работников они ставят на второе место, сразу после квалификации и компетентности персонала. В странах Европейского союза сейчас поднимается вопрос о культуре охраны труда, которая является одним из главных элементов управления предприятием.

Хотелось бы, чтобы и для российских руководителей это стало нормой. Чтобы работа по безопасности труда и здоровья персонала не выполнялась для «галочки», чисто формально, чтобы «отстал» инспектор. Чтобы финансирование этих работ не осуществлялось по остаточному принципу. Чтобы многие незначительные несчастные случаи (да и значительные тоже) не скрывались порой в угоду «хорошей» статистике. Чтобы охрана труда действительно стала культурой.

Изучение и решение проблем, связанных с обеспечением здоровых и безопасных условий, в которых протекает труд человека - одна из наиболее важных задач в разработке новых технологий и систем производства.

Изучение и выявление возможных причин производственных несчастных случаев, профессиональных заболеваний, аварий, взрывов, пожаров, и разработка мероприятий и требований, направленных на устранение этих причин позволяют создать безопасные и благоприятные условия для труда человека. Комфортные и

безопасные условия труда - один из основных факторов, влияющих на производительность и безопасность труда, здоровье работников.

Объектом исследования в работе выступает ЗАО «Фарм-Холдинг».

Предметом исследования в работе является культура безопасности труда предприятия.

Целью данной работы является разработка проекта мероприятий по совершенствованию культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг».

Задачи:

- изучить эволюцию трудовой деятельности человека и условия труда в организации;

- рассмотреть понятие и роль культуры безопасности труда в организации;

- изучить методы и инструменты управления культурой безопасности труда в организации;

- рассмотреть краткую технико-экономическая характеристику исследуемой организации;

- провести оценку кадрового потенциала ЗАО «Фарм-Холдинг» ;

- провести анализ условий труда и обеспечения их безопасности в ЗАО «Фарм-Холдинг» ;

-дать оценку уровня культуры безопасности труда в исследуемой организации;

- предложить рекомендации по улучшению культуры безопасности труда в организации ЗАО «Фарм-Холдинг»;

- дать оценку эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг» .

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития системы управления персоналом, особенности оценки эффективности труда персонала, современные формы и методы повышения эффективной управления персоналом.

В работе использовались следующие общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод обобщения, метод сравнения показателей, а также методы экономического анализа, методы социологических исследований: метод наблюдения, анкетирования.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников и приложениями к работе.

1. Теоретические и методологические основы формирования и управления культурой безопасности труда в организации

1.1. Эволюция трудовой деятельности человека и условия труда в организации

Большой вклад в развитие учений о труде внесли У. Петти и Адам Смит, Давид Рикардо (английская политэкономическая школа). Они поставили моральные воззрения на твёрдую почву, религиозные ценности в плоскость анализа.

Уильям Петти (1623-1687гг.) - стоимость товара определяется через количество труда, необходимое для его производства - основатель теории трудовой стоимости.

Адам Смит (1723-1790гг.) Труд - фактор богатства всех народов; разделение труда имеет полезное и многообразное действие. Разделение труда увеличивает ловкость, скорость, трудовой эффект, что ведёт к росту производительности труда; через неё рост национального богатства. Негативная сторона разделения труда: при выполнении одних и тех же операций человек не развивает свои умственные способности, становится глупым и невеждой.

Давид Рикардо (1772-1823гг.) теория трудовой стоимости получает завершение. Он ошибочно считал, что труд - товар, и свёл его к рабочему времени. Но продаётся не труд, а рабочая сила, способная создавать товар.

Дальнейшее развитие в представления о труде внесли представители французской социологической школы: Ш. Фурье, Клод Сен-Симон, Роберт Оуэн, Эмиль Дюркгейм. [4, с. 1]

Сен-Симон (1760-1825гг.) - рассматривает человека как единство духовных и физических сил, поэтому труд явление общественное, обязательное для всех людей, безделье - неестественное, неморальное, вредное явление.

Труд - источник всех добродетелей; предполагал распределение - по труду, и чтобы была невозможна эксплуатация.

Шарль Фурье (1772-1837гг.) - труд должен быть величайшим удовольствием для человека, и поэтому должен быть привлекателен: ликвидация наёмного труда, материально обеспечивает работников, непродолжительная рабочая смена, обобществление производства, охрана труда, право всех на труд.

Оплата по труду, а длительность рабочего времени - 2 часа.

Им был выдвинут принцип перемены труда.

Роберт Оуэн (1771-1858гг.) обнаружил связь между условиями жизни вне сферы труда и отношениями в процессе труда и производительностью труда, отмечая, что человек осуществляет трудовую активность всей своей личностью. Трудовая среда должна соответствовать природе человека (сокращение рабочего дня, меры по охране труда).

Серьёзные исследования труда были проведены в работах Георга Вильгельма Фридриха Гегеля (1770-1831гг.). Гегель был идеалистом (идея существует сама по себе, затем отчуждается в природе и вновь возвращается к самой себе и сознанию в человеке). Чтобы сознание , как низшая форма, превратилось в самосознание , как высшую форму, необходимо действие, труд человека. В труде сознание становится самосознанием, а человек благодаря труду, становится человеком. Таким образом, Гегель первый из философов описал процесс самопорождения человека в истории благодаря труду. Труд он понимает как деятельность и производство вообще, распространяя его и на природу. Гегель считал труд средством самовыражения и самоутверждения человека и, что характер и сущность индивида можно точно определить по его делам и труду, в которых он проявляет себя. Но представления Гегеля односторонние - не видел негативных сторон в труде при капитализме, не знал практики. [4, с. 1]

Пьер Жозеф Прудоп (1809-1865гг.) рассматривал проблемы человеческого труда, его считают одним из самых выдающихся мыслителей домарксистского социализма и родоначальником анархизма. Его взгляды: результат труда - общественный результат, никто не имеет права его отчуждать; но частная собственность делает это возможным, а также эксплуатацию чужого труда, поэтому её следует ликвидировать. Труд - решающая сила общества,

определяющая его рост и весь организм. Человек, не умеющий пользоваться орудиями труда - не человек, а аномалия, несчастное существо. Критерий прогресса общества - развитие орудий труда и развитие промышленности.

Маркс и Энгельс внесли существенный вклад в понимание человеческого труда. они рассматривали труд как общественное многозначное явление, и в первую очередь как социологический фактор.

К. Маркс (1818-1883гг.) рассматривает вопросы отчуждения и освобождения труда, отмечает, что труд и трудовую активность следует рассматривать в контексте их взаимосвязи с другими видами активности человека. Развитие производительных сил приводит к изменения, как в содержании, так и в характере труда, а в своём единстве они оказывают влияние на положение человека в трудовом процессе и в социальной организации общества.

Ф. Энгельс (1820-1895гг.) показал роль труда в возникновении человека и человеческого общества в целом, труд - первое и основное условие человеческой жизни. Разделение труда в обществе со стихийным развитием производства приводит к порабощению производителей, превращает их в простой придаток машины. Ликвидировать это можно путём устранения социально-экономической отдалённости производителя от средств производства, то есть путём устранения монополии частной собственности на них, это устранит старое разделение труда.

Таким образом, Маркс и Энгельс подготовили основные предпосылки возникновения социологии труда, рассмотрели её основные категории: понятие труда, отношение труда и человека. Изменения в содержании и характере труда, разделение труда и его социальные последствия, отчуждение труда и пути его продолжение, влияние условий жизни на трудовую активность. [4, с. 2]

Условия труда — это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника [1, с. 19]. Однако до сих пор существует различие в определении всего круга факторов, формирующих условия труда. Их выявление и оценка имеют практическое значение с позиции воздействия на работающих, организации

работы по изучению причин и вероятностных характеристик несчастных случаев и профессиональных заболеваний, разработки мероприятий по улучшению результатов труда всего персонала.

При определении круга факторов, формирующих условия труда на предприятии, следует учесть, по нашему мнению, и то, что отраженные на рисунке 1 факторы, во-первых, образуются в результате отношения работника к выполняемой работе, а, во-вторых, могут представлять собой с точки зрения риска производственной травмы и профессионального заболевания потенциальную опасность, реализуемую в результате опасных, ошибочных действий (или отсутствия необходимых действий) непосредственного исполнителя работ. Многое зависит от того, воспринимает ли и осознает ли работник опасную ситуацию, способен и готов ли принять верное решение и осуществить соответствующие действия. Весомое влияние здесь оказывает работодатель, что находит отражение в том числе в социально-психологических факторах, в которые входит, на наш взгляд, и организационная культура.

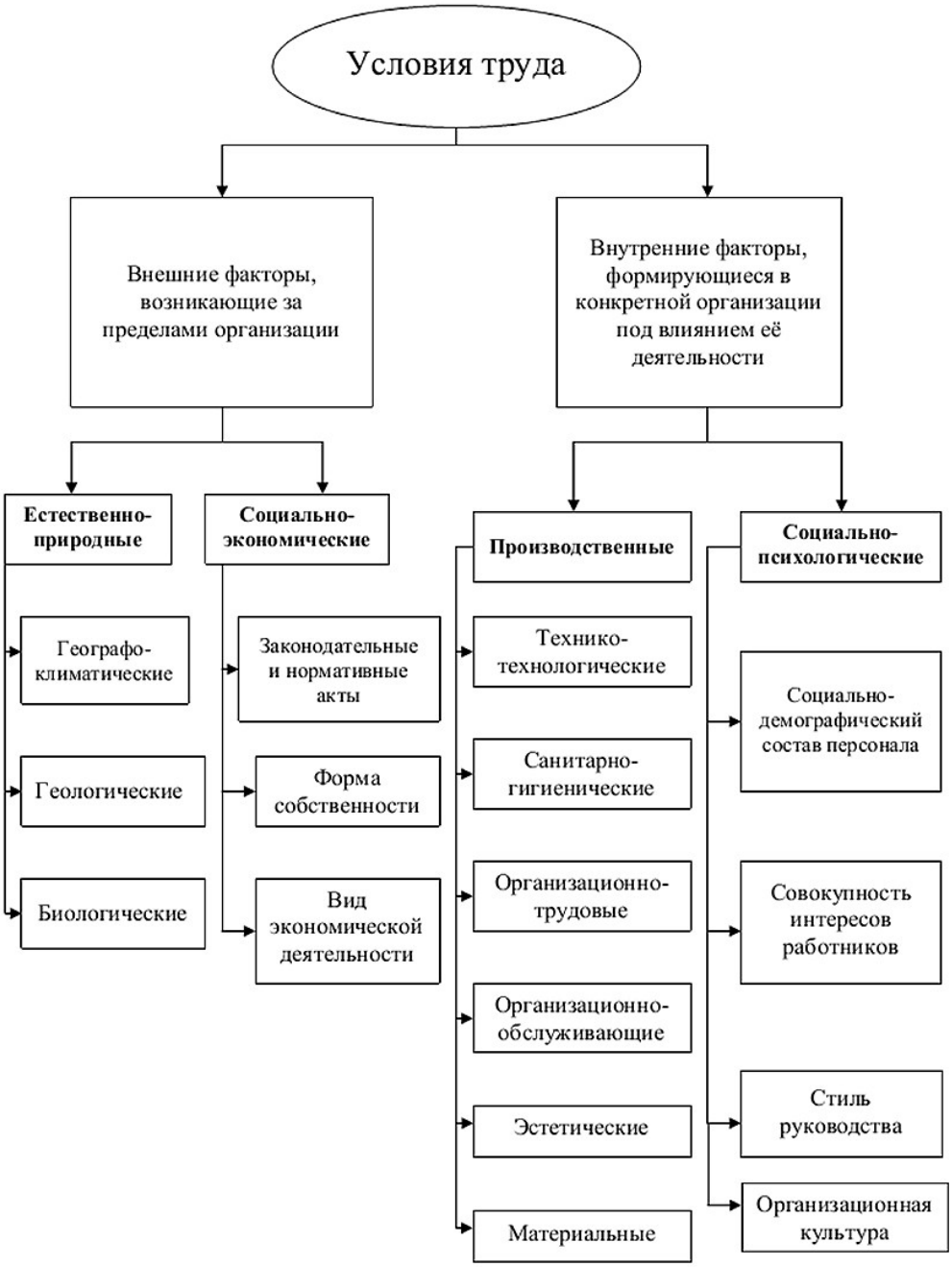


Рисунок 1 — Классификация факторов, формирующих условия труда на предприятии

Она включает в себя мотивационную составляющую, обусловленную нормами, ценностями, установками, что, в конечном счете, определяет поведение людей в процессе трудовой деятельности. Можно сказать, что организационная культура является своего рода общей сферой, в которой проявляются другие факторы. При этом по отношению к условиям труда ее можно определить, с нашей точки зрения, в качестве одного из формирующих их факторов (наряду с

остальными), в основе которого находятся общие нормы, ценности и установки работников организации.

По степени травмобезопасности условия труда подразделяются на 3 класса (таблица 1.).

Таблица 1 — Классификация условий труда по степени травмоопасности образующих их факторов

Класс условий труда	Факторы, формирующие условия труда	Особенности класса
1 — оптимальный	Физические факторы	Оборудование и инструмент соответствуют (полностью) правилам и стандартам, установлены (и исправны) необходимые средства защиты, обучение и инструктаж работников проводятся в соответствии с инструкциями
2 — допустимый	Физические факторы	Присутствуют повреждения (или неисправности) средств защиты, однако без снижения их защитных функций
3 — опасный	Физические факторы	Средства защиты отсутствуют (или неисправны), нет инструкций по охране труда и средств обучения персонала безопасным методам и приемам ведения работ

Следовательно, по степени травмобезопасности различные классы условий труда, устанавливаемые по результатам аттестации рабочих мест, в зависимости от соответствия нормативным требованиям образуют физические факторы.

Таким образом, совершенствование условий труда есть, в первую очередь, процесс его охраны от неблагоприятных воздействий на работающих, которые могут проявляться в виде производственного травматизма и профессиональной

заболеваемости. Конечная же его цель — постоянный рост эффективности труда и его органическое превращение в новый фактор как укрепления здоровья, так и развития личности человека.

1.2. Понятие и роль культуры безопасности труда в организации

Как это случается для ряда понятий в областях психологии, менеджмента и других гуманитарных дисциплин, в вопросе изучения культуры безопасности также имеет место разрозненность и отсутствие единого подхода к понимаю и интерпретации данного феномена. По мнению авторов такие различия во взглядах исследователей и практиков обусловлены следующими причинами:

- Различные выборки при проведении эмпирических исследований
- Разные методы исследования
- Различное понимание безопасности

Несмотря на это, многие исследователи все-таки склонны сходиться на одной из трактовок культуры безопасности, которая кажется большинству наиболее оптимальной и адекватной. Это определение было представлено в 1993 году комиссией по безопасности ядерных установок (ACSNI):

«Культура безопасности – это совокупность индивидуальных и групповых ценностей, аттитюдов, компетенций и паттернов поведения, которые определяют соблюдение, а также стиль и эффективность программ безопасности и здоровья в организации. Организации с хорошей культурой безопасности характеризуются коммуникациями, основанными на взаимном доверии, разделяемыми ценностями важности безопасности и уверенности в эффективности превентивных мер».

Более того, стоит отметить и возросшее количество областей исследований: культуры безопасности изучается в медицине, транспорте, энергетике и других сферах. Количество эмпирических исследований с начала 2000-ых годов значительно превышает теоретические, что также во многом объясняется ростом интереса к проблемам безопасности и приложению КБ в широком спектре отраслей.

На протяжении периода с введения термина и до начала XXI века выделяются следующие наиболее известные модели КБ. Эти подходы предложены почти 20 лет назад авторитетными авторами и представляют большой интерес:

- Модель Guldenmund (2000);
- Модель Cooper (2000);
- Модель Reason (1998);

Подход Guldenmund (2000) заключается в рас-смотрении КБ через призму подхода к организационной культуре: автор выделяет три слоя — базовые предположения о безопасности, ценности безопасности, артефакты. Этот подход иногда называют интерпретативным или описательным. Автор является одним из самых признанных и наиболее часто цитируемых специалистов в области КБ.

Существует и не менее значимая модель Cooper (2000), в которой автор рассматривает КБ как результат взаимодействий между сотрудниками в рамках трех компонент: психологической, поведенческой, ситуационной. Он ставит акцент на реальных практиках менеджмента и реальном поведении сотрудников, изменение в которых способно во многом видоизменять уровень КБ в организации. Такой подход выглядит более прагматичным, и зачастую его называют функциональным.

По мнению Reason, КБ представляет собой совокупность взаимодействующих субкультур. Он включает в состав КБ «культуру информированности», «культуру отчетности», «культуру гибкости», «культура научения», «просто культуру».

По мере развития проблемной области понимание КБ также претерпевало изменения. Возникали споры, противоречия в подходах.

Видно, что исследователи выступают с зачастую резкими и бескомпромиссными заявлениями. Авторитетные модели подвергаются пересмотру, предлагаются новые варианты. Это лишь свидетельствует о непрекращающемся развитии в данной отрасли и открывает широкие возможности для новых исследований.

Придерживаясь стратегии интеграции и объединения взглядов, мы не отрицаем существование КБ как феномена – напротив, мы видим свою задачу в придании этому понятию максимально широкого контекста и включении его в сложную и многогранную систему психологических характеристик и свойств личности.

Сопоставляя эти компоненты, вероятно, можно добиться более глубокого понимания причин и паттернов безопасного поведения. Схематично прототип модели представлен на рисунке 1.

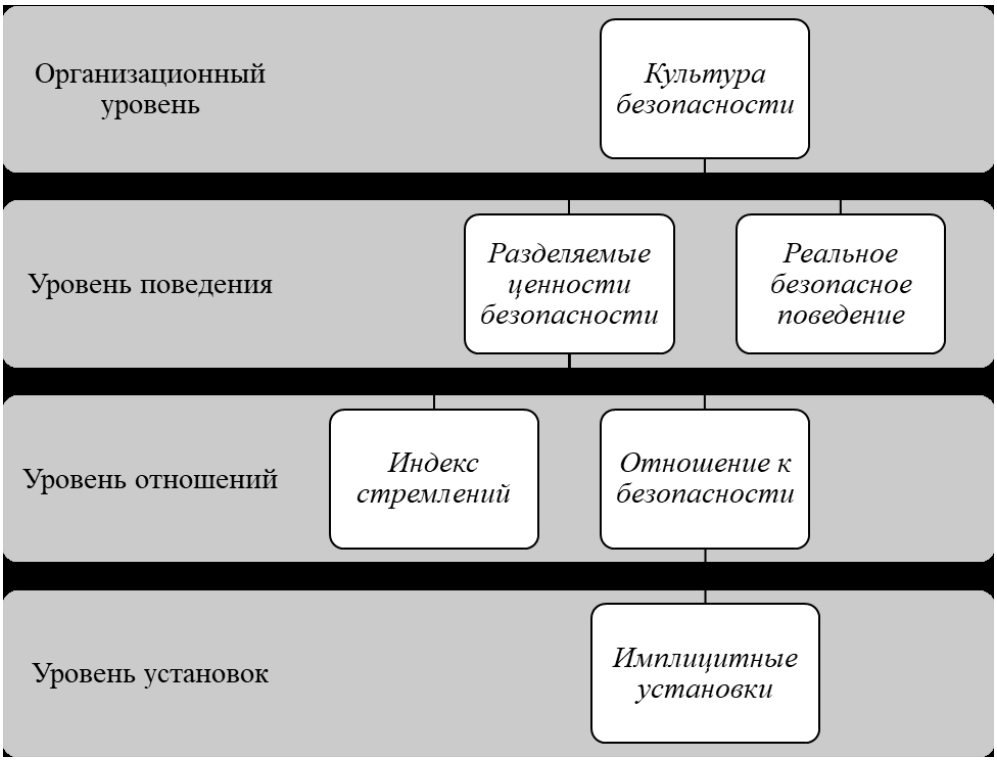


Рисунок 2 - Интегральная модель культуры безопасности

Таким образом, культура безопасности, по нашему мнению, должна рассматриваться как интегральное образование. Это многоуровневая сложная система индивидуальных и групповых характеристик, взаимосвязи эксплицитных и имплицитных установок, которые обеспечивают безопасное функционирование организации. Область КБ требует дальнейшего изучения с применением широкого спектра психологических методов и анализа реальных бизнес-процессов в контексте общей проблематики безопасности.

1.3 Методы и инструменты управления культурой безопасности труда в организации

Факторы, влияющие на формирование культуры безопасного труда, следует устанавливать с учетом состояния системы охраны труда в конкретных структурных подразделениях, структуры управления охраной труда на корпоративном уровне, условий эксплуатации, специфики выполняемых работ и предоставляемых услуг, результатов анализа причин нарушений в функционировании системы управления охраной труда.

Критерий сформированности культуры безопасного труда - мера оценки, определения, сопоставления явления или процесса; признак, являющийся основой эффективного функционирования системы управления охраной труда. Показатель сформированности культуры безопасного труда — это оцененная соответствующим образом характеристика явления (предмета, ситуации, проблемы, процесса и пр.) и выполняет следующие функции:

- функцию представления информации о явлении;
- функцию анализа целей, ситуаций, проблем, решений;
- функцию связи с интересами человека. Выполняемые показателями функции позволяют им выступить в качестве средства стимулирования и мотивации эффективности деятельности в области безопасного труда, а также разработать эффективные технологии управления охраной труда (управление рисками).

Для измерения уровня достижения того или иного показателя в рамках рассматриваемого критерия были разработаны индикаторы, на основании которых составлялись вопросы анкеты.

Направления деятельности организации в сфере формирования культуры безопасного труда, которые могут отражать индикаторы, представлены в таблице 2

Таблица 2 Индикаторы, отражающие направления деятельности организации в сфере формирования культуры безопасного труда

Индикатор культуры безопасного труда	**Сущностные элементы индикатора**
1	2
Индикаторы культуры безопасности по отношению к политике в области безопасного труда (охраны труда, безопасности и гигиены труда).	Политика в области безопасного труда организации определяет приоритет охраны труда во всей деятельности.
	Положения, лежащие в основе политики в области безопасности и гигиены труда (охраны труда) доведены до сведения всего персонала, включая персонал подрядных организаций, таким образом, чтобы эта политика была понята и применялась на практике.
	Адекватность и статус выполнения положений, представленных в политике в области безопасного труда, оценивается на регулярной основе.
Индикатор культуры безопасности по отношению к набору функций (обязанностей) персонала в области охраны труда в соответствии с матрицей ответственности.	На предприятии определены и документально подтверждены необходимые требования, предъявляемые к квалификации персонала, что позволяет определить обязанности в области охраны труда в соответствии с матрицей ответственности.
	Персонал, выполняющий обязанности, связанные с безопасностью труда, включая персонал подрядных организаций, подготовлен, аттестован и допущен к самостоятельной работе в установленном порядке.
	Для каждого работника, выполняющего обязанности, связанные с безопасностью труда, организована и поддерживается необходимая система учета подготовки, допуска к самостоятельной работе и повышения квалификации, а также документирования оценки соответствия квалификации работника установленным требованиям (профессиональным стандартам, профессиональным компетенциям, компетенциям в области охраны труда).
	Персонал, аттестованный для работы на должностях, связанных с безопасностью, регулярно проходит медицинское обследование для того, чтобы убедиться, что он может соответствовать выполняемым обязанностям и возложенной на него ответственности.
Индикатор культуры безопасности, позволяющий определить базовые ценности в	Осознание работником того, за что можно отдать жизнь.

области охраны труда. .	«Продуманность» убеждений
	Внутренняя ясность личных позиций работника и связь с позициями, одобряемыми коллективом предприятия в целом
Индикатор культуры безопасности при оценке персоналом трудовой ситуации. .	Умение идентифицировать опасности.
	Умение рассчитывать производственные риски и разрабатывать мероприятия по их управлению.
	Удовлетворенность оплатой труда в зависимости от индивидуального вклада в функционирование системы управления охраной труда.
	Удовлетворенность содержанием труда в контексте безопасности
Индикатор ответственности работника за выполнение работ в контексте безопасности. . .	Добросовестное отношение к работе.
	Качественный уход за оборудованием
	Недопущение непроизводственных потерь.
	Отсутствие необходимости в постоянном контроле со стороны руководителя.
Индикатор культуры безопасности на уровне руководства.	Распределение ответственности, полномочия и направления взаимодействия строго установлены и документированы для всего персонала, отвечающего за вопросы, влияющие на безопасность и гигиену труда (охрану труда).
	Существует положительная обратная связь с персоналом по поводу ответных действий руководства предприятия на вопросы, возникающие у работников по поводу организации безопасного труда.
	Руководителями систематически проводятся обходы рабочих мест, их результаты документируются и анализируются вышестоящим руководством (функционирование многоступенчатого контроля и прочих аналогов).
Индикатор культуры безопасного труда внутригрупповых взаимодействий персонала.	Потребность в помощи или поддержке от членов коллектива.
	Понимание роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий работодателя в области безопасности.
	Согласованность действий под руководством лидера.
	Зависимость действий в области охраны труда от гарантированности работодателем заработной платы с ежемесячной премией по результатам безопасного труда.

Индикаторы должны постоянно уточняться и адаптироваться для конкретных производств, различающихся структурой управления и условиями эксплуатации. Перечень индикаторов культуры безопасного труда, приведенный выше, может дополняться и изменяться по усмотрению экспертов для наиболее полного понимания состояния культуры безопасного труда.

2. Анализ кадрового потенциала и условий труда в ЗАО «Фарм-Холдинг»

2.1. Краткая технико-экономическая характеристика исследуемой организации

ЗАО «Фарм-Холдинг» является научно-практическим подразделением группы компаний «ГЕРОФАРМ», отвечающим за разработку лекарственных препаратов. Он был открыт в 2011 году на территории Особой Экономической Зоны технико-внедренческого типа «Нойдорф» (Санкт-Петербург, поселок Стрельна). В 2014 году в составе центра были созданы новые лаборатории биотехнологического блока для усиления направления по разработке биопрепаратов.

R&D центр специализируется на разработке лекарственных препаратов, занимается апробацией и внедрением новых технологий в промышленное производство, организует доклинические и клинические исследования. Лабораторный комплекс общей площадью более 1500 кв. метров оснащен высокотехнологичным оборудованием и соответствует международным стандартам в области разработки лекарственных средств.

В состав научно-исследовательского центра входят 5 высокотехнологичных лабораторий, в которых осуществляется полный цикл разработки препарата: от молекулы до готового лекарства - лаборатория биоорганической химии, испытательная аналитическая лаборатория, лаборатория разработки лекарственных средств, лаборатория генной инженерии, лаборатория разработки биопроцессов.

Сегодня приоритетное направление работы «ГЕРОФАРМ» – создание биотехнологических препаратов на основе генно-инженерных технологий, в том числе аналогов инсулина, а также других препаратов для лечения социально значимых заболеваний. Цель компании – стать лидером в разработке и производстве препаратов для лечения сахарного диабета и способствовать укреплению лекарственной безопасности страны.

На сегодняшний день учеными научно-исследовательского центра «ГЕРОФАРМ» создан собственный штамм-продуцент и разработана технология производства аналогов инсулина – более современных форм жизненно важного препарата.

Созданная современная технологическая платформа и накопленные компетенции позволят «ГЕРОФАРМ» в ближайшие 3-4 года выпустить на рынок полную линейку аналоговых инсулинов различного профиля действия - лизпро, гларгин, аспарт, деглюдек.

В настоящее время помимо препаратов для лечения сахарного диабета «ГЕРОФАРМ» ведет разработку препаратов для лечения офтальмологических заболеваний, урологических препаратов - в общей сложности более 15 проектов.

Сегодня усилия «ГЕРОФАРМ» направлены на создание критических технологий, т.е. сложных комплексных технологий, имеющих высокую социальную значимость и способствующих укреплению лекарственной безопасности страны.

Научно-исследовательский центр группы компаний «ГЕРОФАРМ» является примером высокотехнологичного современного инфраструктурного объекта, соответствующего самым высоким мировым стандартам. Комплекс регулярно посещают российские и зарубежные делегации с целью обмена профессиональным опытом и трансфера технологий.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ЗАО «Фарм-Холдинг» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ЗАО «Фарм-Холдинг»

Показатели	2019	2020	Абсолютное отклонение	Темп роста

			2020/2019	2020/ 2019
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	296186	231383	-64803	0,78
2 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	184789	148133	-36656	0,80
3 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	37745	48420	10675	1,28
4 Фондоотдача, руб./руб.	7,84	4,77	-3,07	0,60
5 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,62	0,64	0,02	1,03
6 Прибыль от продаж, тыс. руб.	31950	20230	-11720	0,63
7 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	31609	11758	-19851	0,37
8 Рентабельность: продукции, %	0,10	0,09	-0,01	0,9
производства, %	0,62	0,64	0,02	1,03
продаж, %	1,01	1,72	0,71	1,70

Как показывают данные таблицы 1, ЗАО «Фарм-Холдинг»является достаточно рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается рост прибыли от продаж, а так же увеличение рентабельности продукции и продаж организации.

2.2. Оценка кадрового потенциала ЗАО «Фарм-Холдинг»

Сотрудники ЗАО «Фарм-Холдинг» обладают высокими профессиональными компетенциями и имеют многолетний опыт сотрудничества с ведущими исследовательскими центрами в рамках российских и международных проектов, являются авторами патентов и разработчиками препаратов и методов диагностики, уже представленных на российском и

зарубежных рынках.

В научно-практической работе занято более 20 кандидатов и докторов наук в областях медицины, фармакологии, химии и биологии, технологии лекарств.

По состоянию на 01.01.2021 г. штат ЗАО «Фарм-Холдинг» составил 45 человек, из них:

- административный персонал – 11 чел.;

- основной персонал – 34 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Изменение соотношения численности персонала по годам

Годы	Общая численность персонала	Численность административного персонала	Численность основного персонала
2018	44	10	34
2019	44	10	34
2020	45	11	34

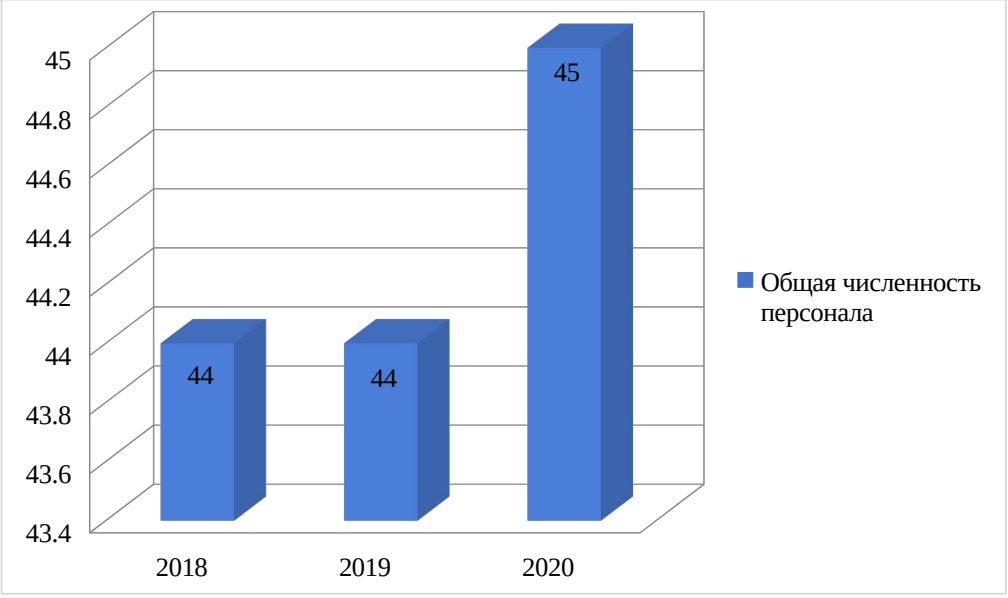


Рисунок 3 Динамика численности персонала ЗАО «Фарм-Холдинг»

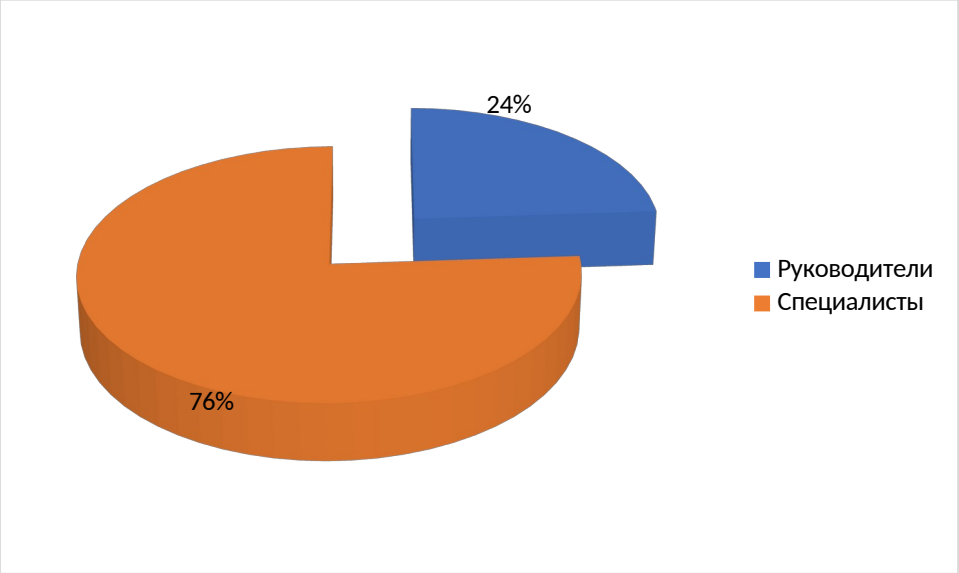
Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ЗАО «Фарм-Холдинг», в которой численность персонала 2021 года сравним с численностью 2020 года (таблица 6).

Таблица 6 - Структура персонала и обеспеченность кадрами ЗАО «Фарм-

Холдинг»

Категория персонала	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %	Уд. вес персонала, %	
					2020 год	2021 год
Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего:	44	45	+1	102,27	100	100
в т.ч.:						
Руководители	10	11	+1	110,00	22,73	24,44
Специалисты	34	34	0	0	77,27	75,56

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 4.



Рисунгок 4 Распределение сотрудников по категориям в 2021 году

Из данных таблицы 2.2 видно, что среднесписочная численность персонала в 2021 году снизилась против 2020 на 1 человек, темп роста составил 102,27%. Из общего числа работающих в Г ЗАО «Фарм-Холдинг» в 2021 году (45 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 11 чел.; специалисты – 34 чел.

Для выявления состояния и проблем системы управления в ЗАО «Фарм-Холдинг» был проведен опрос. В опросе принимали участие 20 сотрудников учреждения.

Опрос содержит 29 суждений, на каждое из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

Общий индекс оценки системы управления определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне управления:

- 261 - 290 - очень высокий;
- 175 - 260 - высокий;
- 115 - 174 – средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры. Два других фактора можно оценить на основе показателей секций.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 5.

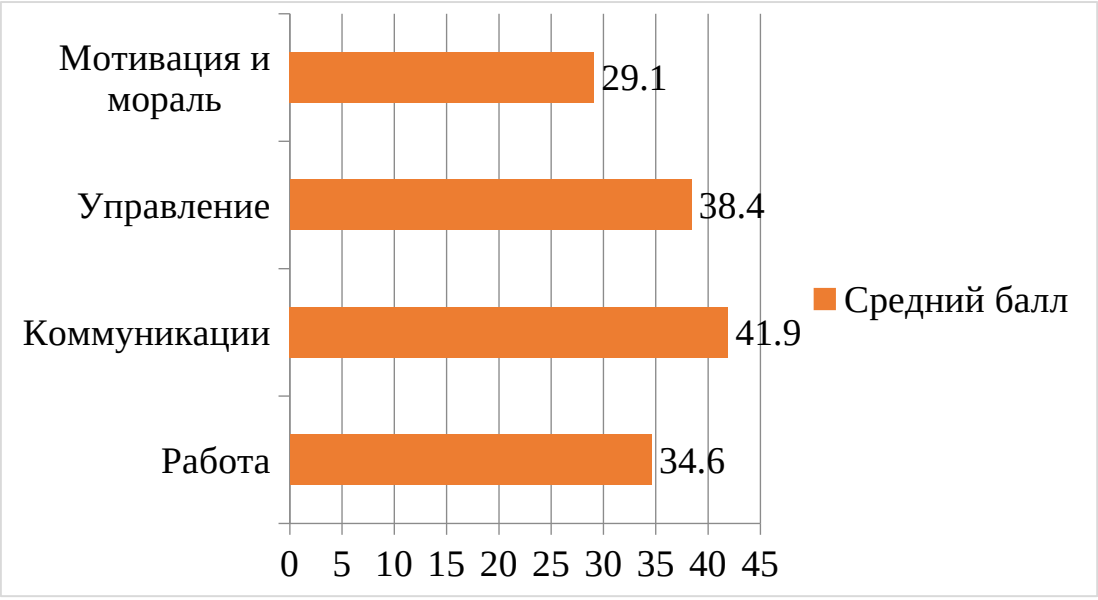


Рисунок 5 Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 5, по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание

уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствуют какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень корпоративной культуры, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

В целях оценки эффективности использования трудового потенциала ЗАО «Фарм-Холдинг» в рамках данной работы была разработана анкета (см. приложение А).

Анкета представлена следующими разделами:

- Профессиональная компетентность;
- Знание нормативных актов;
- Знание отечественного и зарубежного опыта;
- Оперативность в принятии решений;
- Способность к адаптации в новой ситуации;
- Качество труда;
- Участие в коммерческой деятельности;
- Исполнительность и ответственность;
- Умение взаимодействовать с руководством;
- Интенсивность труда;
- Организаторская работа;
- Производственная этика, стиль общения;
- Способность к освоению технических средств;
- Способность к творчеству, предприимчивость;
- Умение работать с документами;
- Способность к самооценке.

Анкета проводилась руководителями, в основном начальниками отделов в отношении работников, которые проходили наставничество при приеме или

переводе на другую должность ГАОУ ДПО «Корпоративный университет московского образования» ЗАО «Фарм-Холдинг».

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов). В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов. Таким образом, оценивающий сотрудник демонстрировал отрицательную или положительную оценку качеств сотрудников и затем выражал ее в числовом измерении. В анкетировании приняли участие 20 человек.

Рассмотрим результаты анкетирования в разрезе нескольких разделов, приведенные на графиках.



Рисунок 6 Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Как показывают данные рисунка 6, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных). Так же данные демонстрирует и достаточный уровень знаний отечественного и зарубежного опыта. При это положительным фактором является высокий уровень профессиональной компетенции, отмеченной у принятых сотрудников (93 балла).

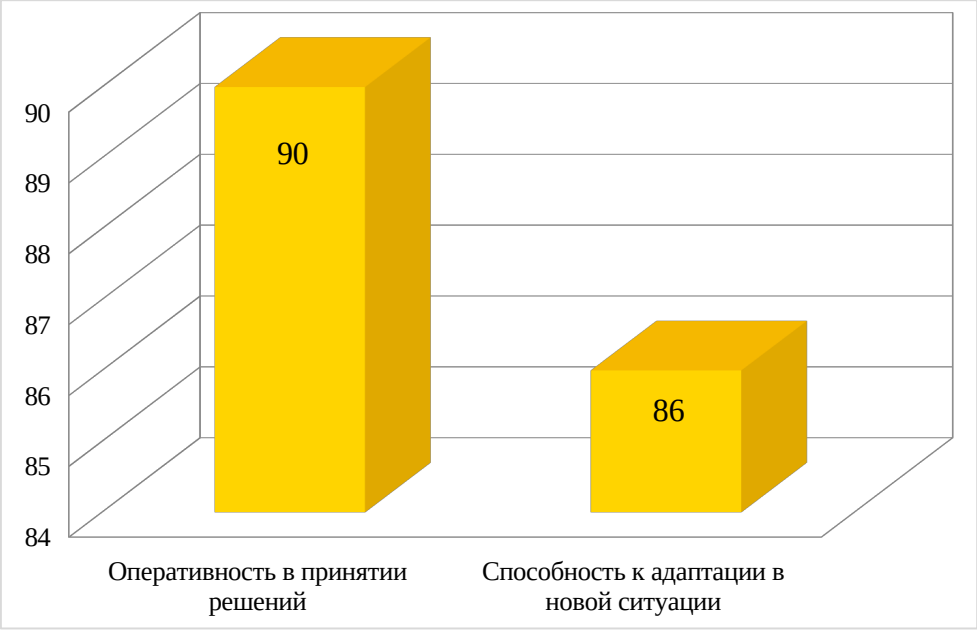


Рисунок 7 Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Исходя из данных рисунка 7, следует вывод, что сотрудники ЗАО «Фарм-Холдинг» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных). Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиме и коллективу.

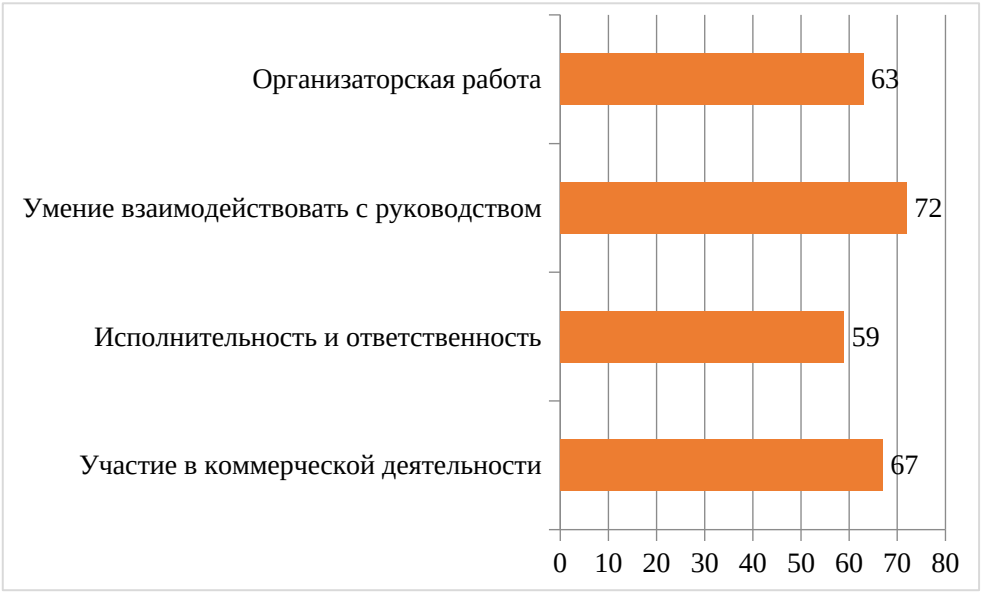


Рисунок 8 Результаты анкетирования по разделу «Реализация организаторских способностей»

Анализируя способности принятых сотрудников к организаторской работе, следует сделать вывод о недостаточности индивидуальных свойств личностей работников, которые позволяют им оперативно и надежно организовать людей на выполнение определенного задания (63 балла из 100 максимально возможных).

Низкий уровень демонстрируют результаты анкетирования относительно исполнительности и ответственности новых сотрудников, что может проявляться в неспособности быстро и точно выполнять какие-либо поручения и негативно отражаться на общих результатах подразделения (отдела).



Рисунок 9 Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Результаты анкетирования, представленные на рисунке 9 показали, что принятые сотрудники обладают низким уровнем способностей к самооценке, а так же способностями к творчеству и проявлению инициативы. Так же отрицательным фактором является низкий показатель умения новых сотрудников работать с документами, что отражается на качестве труда. Низкий уровень демонстрируется и в способностях к освоению технических средств, что так же оказывает отрицательное воздействие на интенсивность труда.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

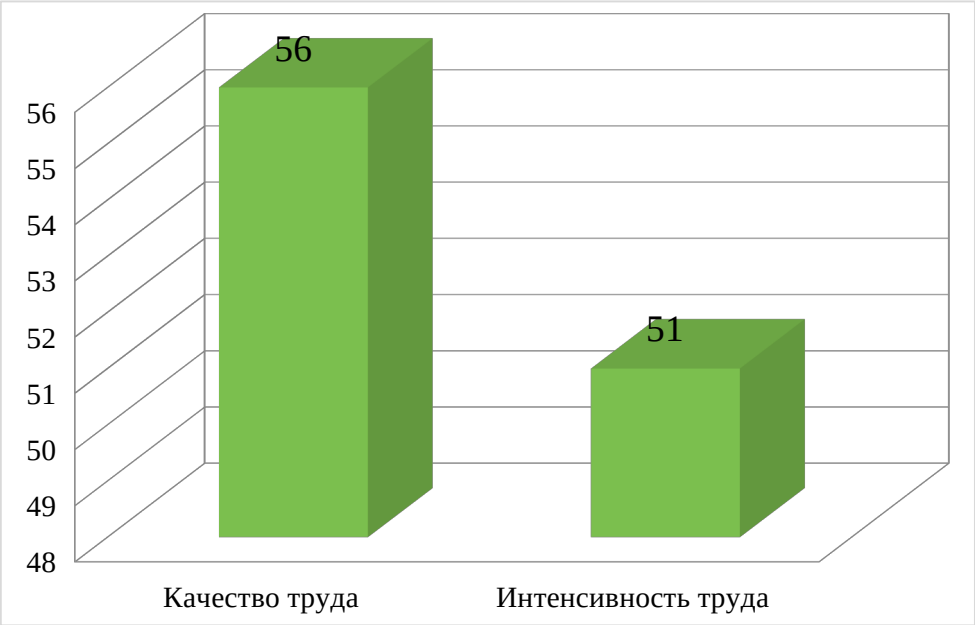


Рисунок 10 Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 10 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а так же низком уровне интенсивности их работы.

Данные показатели являются определяющими и комплексными, так как включают системную оценку качества и эффективности труда принимаемых сотрудников ЗАО «Фарм-Холдинг». Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о неэффективном использовании трудового потенциала ЗАО «Фарм-Холдинг».

Помимо авторской методики исследования для оценки организации использования трудового потенциала персонала в учреждении применялась методика Хоува—Штрауса.

В основу методики Хоува—Штрауса лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются.

В рамках данной работы целесообразно выяснить лояльность сотрудников различных возрастных групп, согласно теории поколений Хоува—Штрауса (см. рисунок 11.).

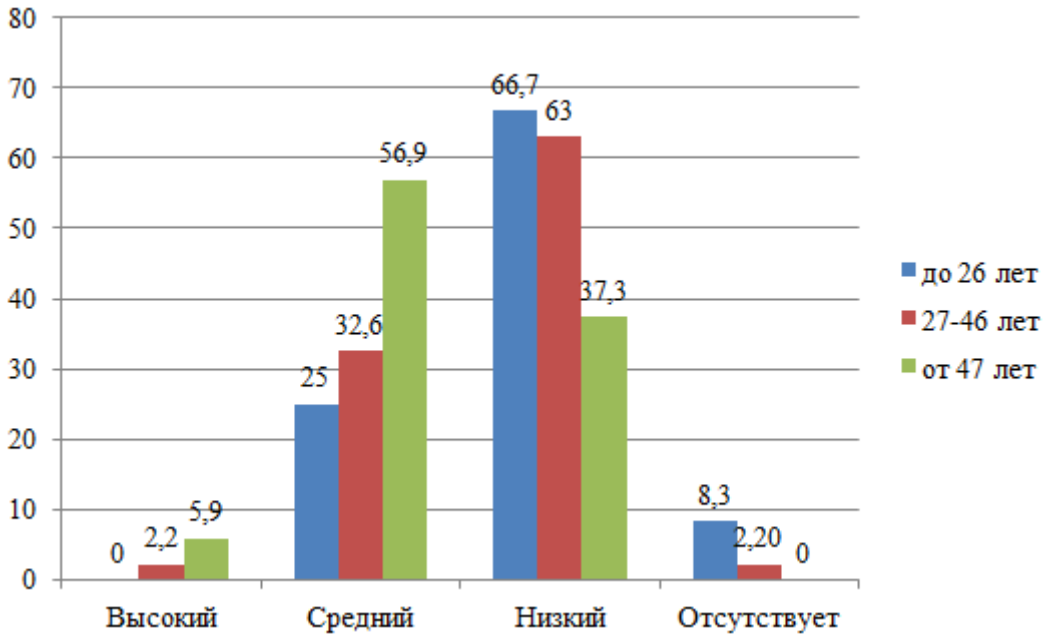


Рисунок 11 Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп ЗАО «Фарм-Холдинг»

Первую группу составили сотрудники в возрасте до 26 лет – молодые сотрудники. Количество респондентов данной группы составляет 24,22% всех опрошенных. Вторую группу – в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста.

Количество респондентов данной группы – 35,94% всех опрошенных. Третью группу составили лица в возрасте от 47 лет – сотрудники старшего возраста. Количество респондентов данной группы – 39,84% всех опрошенных.

В группе молодых сотрудников нет специалистов с высоким уровнем лояльности к организации, а в группе сотрудников старшего возраста – нет таких, у которых отсутствует лояльность.

В группе специалистов среднего возраста демонстрируются все уровни лояльности. Также прослеживается следующая тенденция: соотношение количества

специалистов со средней лояльностью к низкой в группах молодых специалистов и специалистов среднего возраста составляет 1:2, а в группе старшего возраста – 3:2. Таким образом, сотрудники старшего возраста являются наиболее лояльными среди других групп работающих.

Таким образом, проведенное исследование позволяет констатировать, что более половины опрошенных сотрудников обладают низкой лояльностью (53,13%) к организации. Ни при каких условиях в другую организацию не перейдут 77,39% всех респондентов. Более того, безразличные сотрудники (сотрудники с низкой лояльностью или демонстрирующие ее отсутствие) составляют более трети всех опрошенных.

Данные показатели являются определяющими и комплексными, так как включают системную оценку качества и эффективности труда принимаемых сотрудников ЗАО «Фарм-Холдинг». Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о несовершенстве действующей системы повышения квалификации персонала, которая не позволяет минимизировать отрицательные качества, отсутствие способностей и низкий уровень знаний и подготовки поступающих на работу.

Итак, проведенный анализ выявил:

- средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество;

- низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностями к творчеству и проявлению инициативы;

- низкий уровень качества труда новых сотрудников;

- низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Таким образом, в качестве объекта исследования в работе представлено ЗАО «Фарм-Холдинг».

Оценка организации системы управления и использования трудового потенциала персонала в ЗАО «Фарм-Холдинг» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество; низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностям к творчеству и

проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации.

На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение механизма адаптации новых принимаемых сотрудников.

2.3. Анализ условий труда и обеспечения их безопасности в ЗАО «Фарм-Холдинг»

В ЗАО «Фарм-Холдинг» наблюдается наличие связи между санитарно-гигиеническими условиями труда фармацевтических работников, профессиональными особенностями деятельности и состоянием здоровья [1, 3].

Поэтому в ходе исследования сотрудникам было предложено оценить условия труда по 5-балльной шкале. Среди респондентов 54% оценили условия труда на рабочем месте как «хорошие», существенная часть – 43%, посчитали условия труда удовлетворительными, 3% – очень хорошими. С точки зрения гигиены труда, условия труда предполагают, в том числе, оценку состояния санитарно-бытовых помещений [2]. В организации из санитарно-бытовых помещений имеется комната персонала и санузел.

В виду того, что для производственных групп сочетание действующих факторов различно, неодинаковым является и их влияние на здоровье. На основе функциональных обязанностей нами были проанализированы категории заболеваний для каждой группы. Так как наибольшее количество респондентов занято реализацией лекарственных препаратов, и подвержены различным неблагоприятным факторам (высокий бактериальный фон, неустойчивый микроклимат, вынужденное положение тела, нервно-психическое и

эмоциональное напряжение), нами была изучена структура их заболеваемости (рисунок 12).



Рисунок 12 Структура заболеваний работников, занятых реализацией лекарственных препаратов, %.

Выявлено, что среди нозологий работников этой группы преобладают респираторные заболевания инфекционной природы (40%), болезни опорно-двигательного аппарата (20%), аллергические заболевания (16%), прочие болезни органов дыхания (8%).

Далее нами была изучена заболеваемость работников, связанных со значительным числом манипуляций по изготовлению лекарственных препаратов, и, как следствие, подвергающихся воздействию химических веществ. Проведенный нами анализ структуры заболеваемости этой группы работников приведен на рисунок 13.

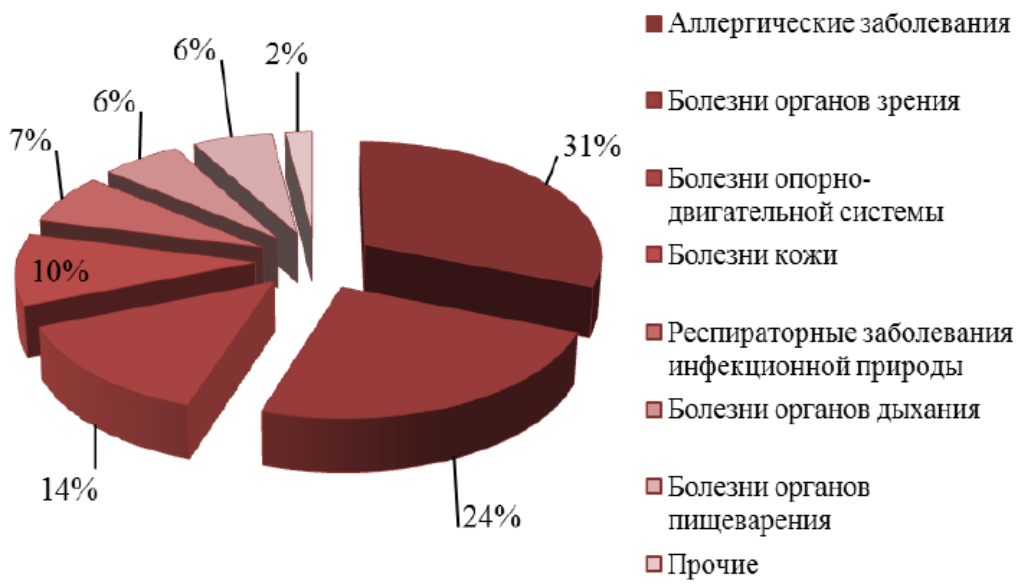


Рисунок 13 Структура заболеваний работников, занятых изготовлением лекарственных препаратов, %.

Показано, что большую часть в структуре заболеваемости составили аллергические заболевания (31%), нарушения зрительного анализатора (24%), болезни опорно-двигательного аппарата (14%).

Для административно-управленческого персонала наиболее существенное влияние оказывает высокая степень нервно-психической нагрузки [1]. Принятие управленческих решений, моральная ответственность за все виды работы способствуют постоянному нервному напряжению, которое сопровождается беспокойством, усталостью и отражается на работе органов и систем человека.

Среди характерных недомоганий руководящих работников выявлены (рис. 4): повышенная частота заболеваний системы кровообращения (25%), нарушения работы зрительного анализатора (37,5%), болезни опорно-двигательной системы и пищеварения (по 12,5%).

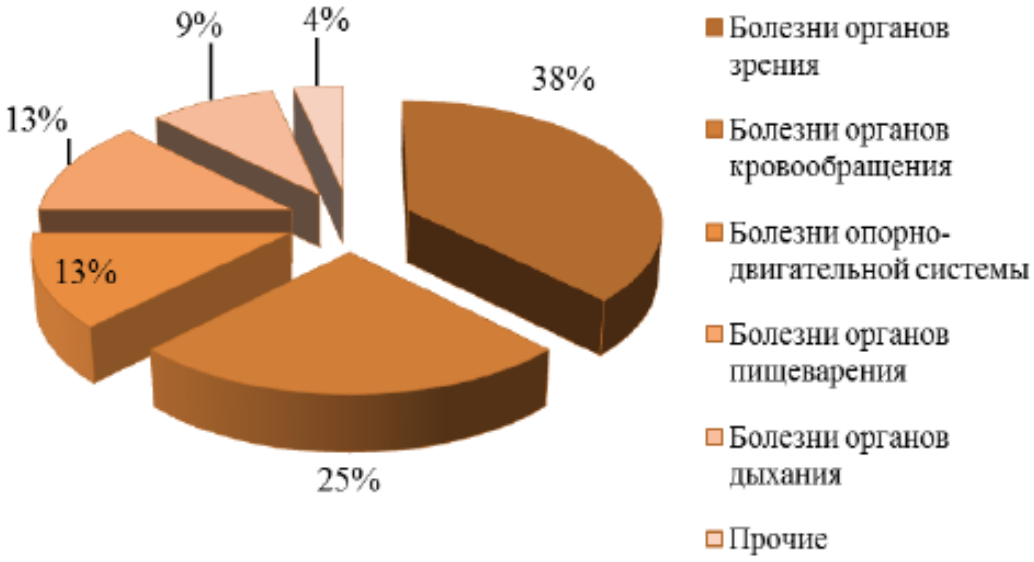


Рисунок 14 - Структура заболеваний руководящих работников, %.

В процессе исследования нами была разработана схема организационных мероприятий по охране труда и технике безопасности в АО, включающая:

- обучающие мероприятия, способствующие предотвращению (снижению) производственного травматизма (обучение работников, проведение инструктажей и т.д.);

- разработку мероприятий по специальной оценке условий труда (СОУТ);

- мероприятия, обеспечивающие здоровье персонала (регулярное проведение медицинских осмотров, обеспечение средствами индивидуальной защиты и др.);

- мероприятия по обеспечению социальных гарантий прав сотрудников (организация режима труда и отдыха, санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обслуживание).

Проведение организационных мероприятий по ОТ и ТБ в ЗАО «Фарм-Холдинг» требует постоянного мониторинга состояния ОТ и ТБ, разработки организационно-распорядительной документации на основе анализа нормативно-правовых документов по ОТ и ТБ, действующих на территории РФ, планирование

мероприятий по СОУТ, направленных на создание комфортных условий труда и снижение травматизма на рабочих местах.

Реализация указанных организационных мероприятий направлена на повышение эффективности труда в фармацевтических организациях, устранение правонарушений по трудовому законодательству, а в конечном итоге – на повышение качества лекарственного обслуживания населения.

Результаты проведенного анализа позволили выявить специфику работы фармацевтического персонала и приоритетные направления деятельности руководителя по обеспечению безопасности труда сотрудников, которые послужили основой для разработки схемы внутреннего аудита по ОТ и ТБ в ЗАО «Фарм-Холдинг».

3. Перспективы совершенствования культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг»

3.1. Оценка уровня культуры безопасности труда в исследуемой организации

Для выявления состояния и проблем культуры безопасности труда в организации был проведен опрос (см. приложение А). В опросе принимали участие 20 сотрудников.

Опрос содержит 29 суждений, на каждый из которых опрашиваемый должен проставить балл в соответствии с тем, насколько это суждение реально. Затем подсчитывается общий балл, для чего складываются показатели всех ответов.

По следующим секциям рассчитывается средний балл:

1 – Работа – вопросы № 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

2 – Коммуникации – вопросы № 2, 6, 10, 14, 18, 22.

3 – Управление – вопросы № 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

4 – Мотивация и мораль – вопросы № 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Общий индекс оценки культуры безопасности труда в организации определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне культуры безопасности труда в организации:

- 261 - 290 - очень высокий;
- 175 - 260 - высокий;
- 115 - 174 – средний;
- ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности культуры безопасности труда в организации. Два других фактора можно оценить на основе показателей секциям.

Далее рассмотрим результаты тестирования, представленные на рисунке 2.1.

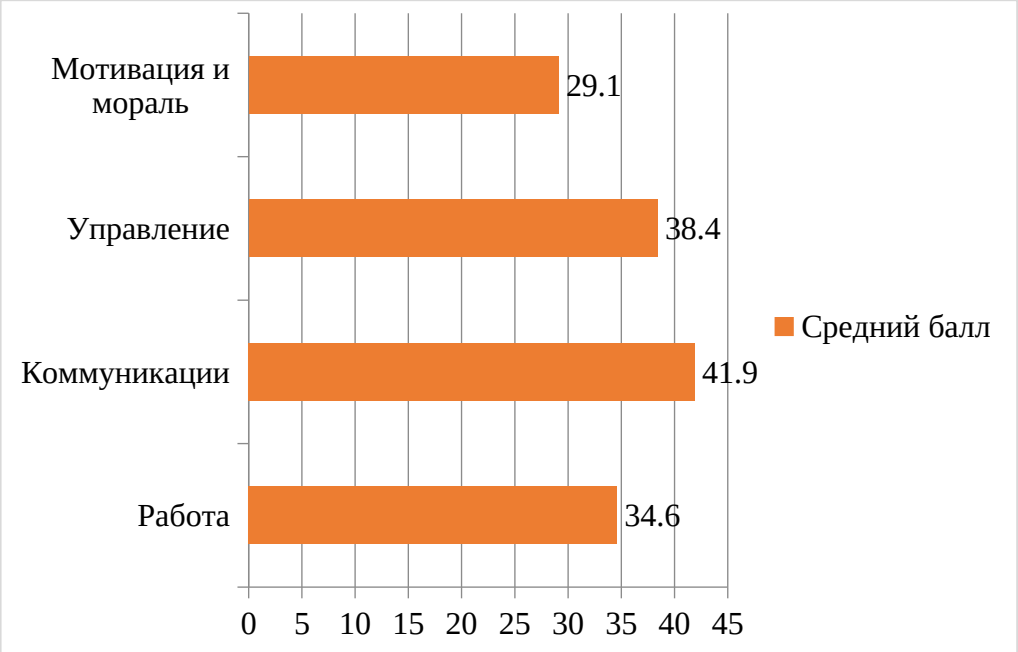


Рисунок 15. – Средний балл по секциям опроса

Как показывает рисунок 15 по всем секциям полученный средний балл меньше максимального значения более чем в 2 раза. Наименьшее внимание уделяется вопросам мотивации и морали в коллективе, отсутствие какие-либо инструменты морального и материального стимулирования.

Суммируя полученные средние баллы, получаем общий индекс:

ОИ = 29,1+38,4+41,9+34,6 = 144 балла

Полученный расчет показывает, что в организации наблюдается средний уровень культуры безопасности труда в организации, что свидетельствует о наличии определенных проблем.

Для сопоставления результатов оценки представим результаты анализа культуры безопасности труда по методике OCAI (Organization Culture Assessment Instrument), предложенной К. Камероном и Р. Куинном.

Отличительной особенностью является возможность определить не только тип культуры безопасности труда в организации на момент исследования, но и тот вариант, к которому стремятся сотрудники.

В процессе диагностики используется классификация культуры безопасности труда, разработанная К. Камероном и Р. Куином:

— адхократическая культура (внешний фокус плюс гибкость и дискретность);

— клановая культура (внутренний фокус и интеграция плюс гибкость);

— иерархическая культура (интеграция плюс стабильность и контроль);

— рыночная культура (дифференциация плюс стабильность и контроль)[1].

На первом этапе работы экспертной группы были присвоены весовые коэффициенты оценочным параметрам существующей культуры безопасности труда в организации. Затем они были оценены по степени проявления в деятельности исследуемого учреждения по пятибалльной шкале, где 5 – максимально возможное значение, свидетельствующее о наилучшем развитии параметра.

Полученные оценочные значения систематизированы в таблице 7.

Таблица 7 - Оценочные значение параметров культуры безопасности труда в организации по методике Камерона—Куинна

Наименование параметра	Вес параметра в структуре	Среднее значение экспертной оценки параметра	Оценка параметра с учетом весового коэффициента
Качество системы управления	0,09	4	0,36
Возможность прямых контактов с руководством	0,05	2	0,10
Качество организации системы контроля	0,06	4	0,24
Отношение к деятельности работников	0,11	3	0,33
Система коммуникаций в компании	0,06	3	0,18
Система мотивации персонала	0,11	2	0,22
Система ценностей в организации	0,11	4	0,44
Уровень	0,03	4	0,12

[1] Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - Издательство проспект. 2017. - 64с.

неформальных коммуникаций			
Стиль руководства организацией	0,07	3	0,21
Уровень удовлетворенности работой и заработной платой	0,11	2	0,22
Степень совпадения ценностей сотрудника и организации	0,11	3	0,33
Нормы поведения в организации	0,09	3	0,27
ИТОГО уровень культуры безопасности труда			3,02

Так, по данным таблицы 7, видим, что экспертная группа оценила имеющийся уровень развития культуры безопасности труда в организации на 3,02 балла, т.е. как весьма средний.

Далее был построен профиль существующей и желаемой культуры безопасности труда в организации по рассмотренной ранее методике OCAI.

Желаемая культуры безопасности труда формируется в процессе долгого развития, и все ее параметры стремятся к максимально возможным значениям. Чтобы наглядно представить разницу между существующим и желаемым уровнем культуры, определим возможные максимальные значения оцененных параметров и воспользуемся средствами Microsoft Excel для построения лепестковой диаграммы (см. рисунок 16 – 18)

По данным рисунка 16 наглядно видно, что в исследуемой организации имеются огромные разрывы (GAP) по имеющимся следующим параметрам культуры безопасности труда:

— отношение к деятельности сотрудников (GAP=0,22);

— система мотивации сотрудников (GAP=0,33);

— уровень удовлетворенности работой и заработной платой (GAP=0,33);

— степень совпадения ценностей сотрудника и организации (GAP=0,22);

— нормы поведения в организации (GAP=0,18).

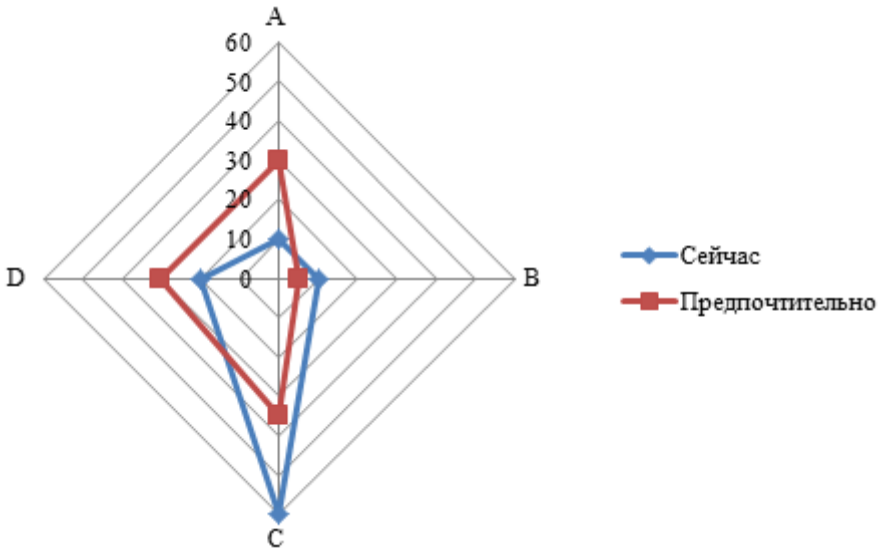


Рисунок 16 — Профиль элемента культуры безопасности труда в организации — «Важнейшие характеристики»

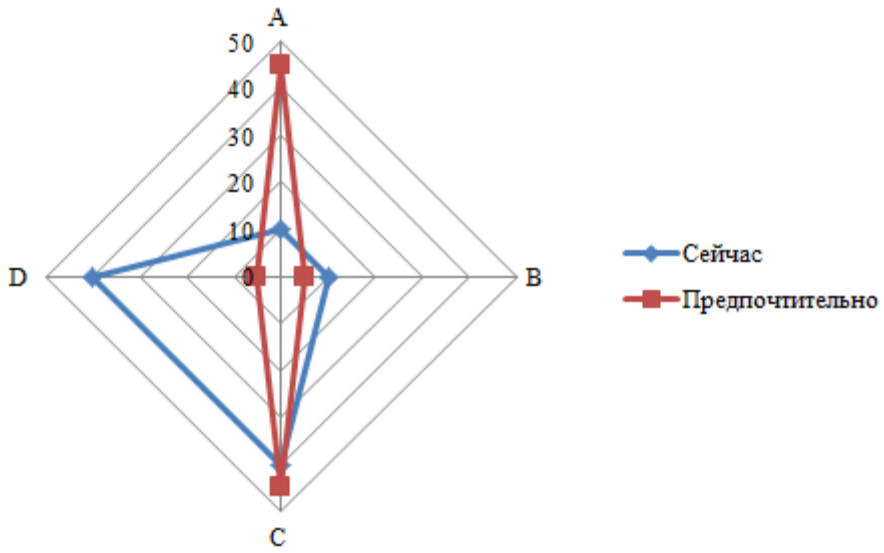


Рисунок 17 — Профиль элемента культуры безопасности труда в организации — «Общий стиль лидерства в организации»

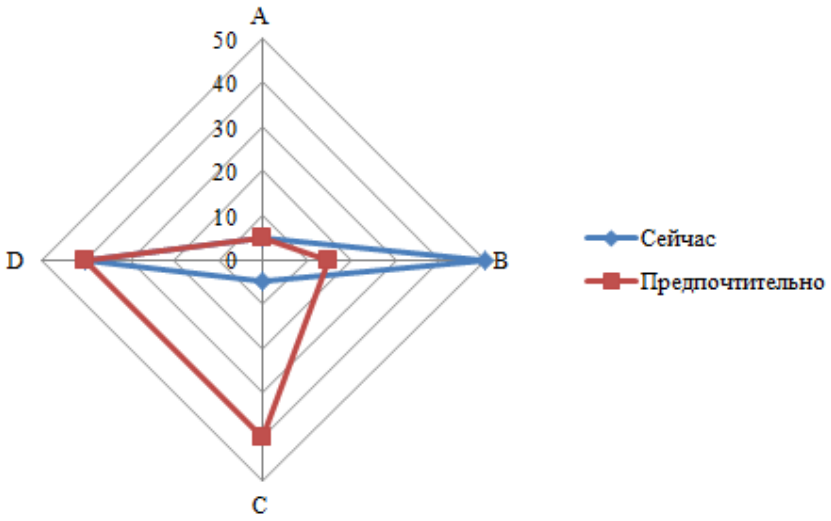


Рисунок 18. — Профиль элемента культуры безопасности труда в организации — «Управление работниками»

В ходе исследования причин столь больших разрывов в оценке параметров экспертами были получены следующие комментарии.

Отношение к деятельности сотрудников у организации зачастую хорошее только в отчетности. Очень затруднен карьерный рост. Все это не способствует повышению удовлетворенности сотрудников. Примечательно, что о низком уровне оплаты труда высказались все категории сотрудников из экспертов. Полученный разрыв в степени соответствия ценностей сотрудников и организации, был обоснован экспертами вышеуказанными причинами.

Таким образом, проведено исследование культуры безопасности труда в организации по одной из самых популярных методик — Organization Culture Assessment Instrument, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, определен настоящий тип культуры безопасности труда в организации (иерархический) и желаемый результат культурных изменений в будущем, нацеленность внутрь организации, гибкость, забота о сотрудниках.

3.2. Рекомендации по улучшению культуры безопасности труда в организации ЗАО «Фарм-Холдинг»

В целях улучшения культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг» , предлагается каждому новому работнику необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способный увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы. Дается и такое определение наставничества: кадровая технология, предполагающая передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития. Наставничество – это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом социально-производственной адаптации, поддерживает молодого специалиста во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы. Наставник ускоряет профессиональную адаптацию новичка, знакомит с другими сотрудниками и помогает влиться в коллектив.

Целью этого процесса является принятие вновь пришедшим работником ценностей, установок, правил, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность и он должен обладать определенными качествами (рисунок 19).

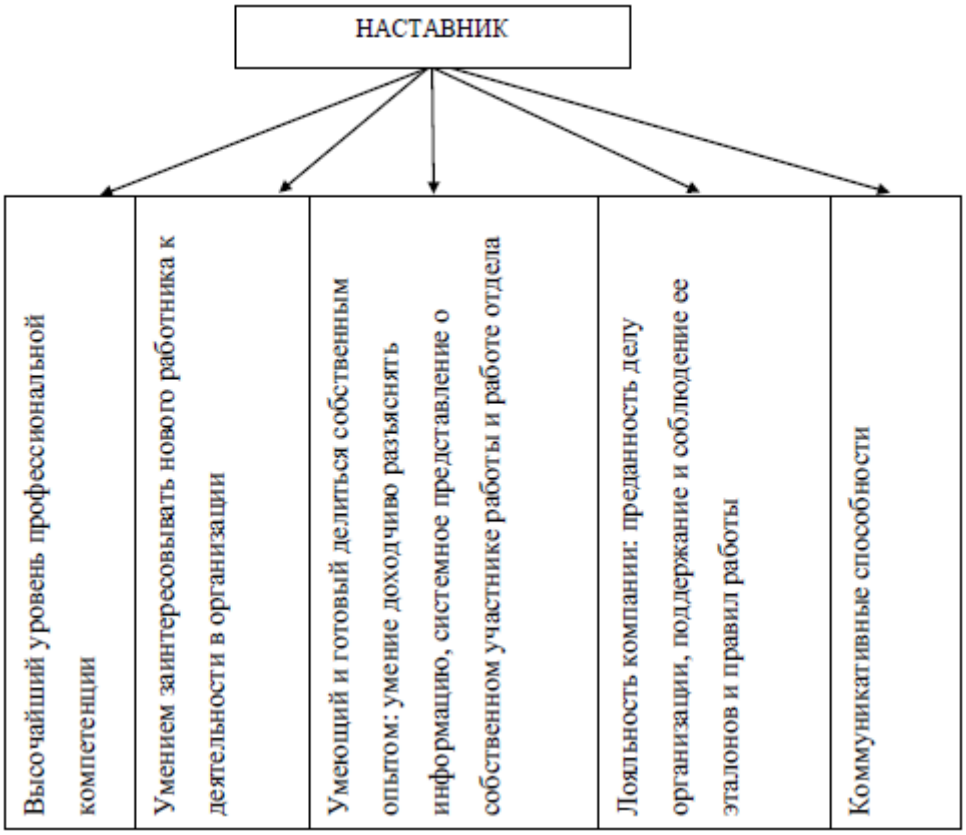


Рисунок 19 — Требования к наставнику

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой ЗАО «Фарм-Холдинг», а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью ЗАО «Фарм-Холдинг»:целями, задачами и направлениями деятельности организации;

- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;

- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;

- проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;

- проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью ЗАО «Фарм-Холдинг»;

2. знакомство нового работника с коллективом;

3. организовать место работы для нового работника;

4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;

5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. объяснить новому работнику правила общения с клиентами организации;

7. довести правила внутреннего распорядка организации;

8. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;

9. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;

10. ознакомить нового работника с его направлением деятельности в организации;

11. провести все требуемые инструктажи;

12. ознакомить с должностными обязанностями;

13. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Наставник должен быть выбран по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;

- имеющий большой опыт работы;

- расположенность к педагогической работе;

- умение передавать знания другим работникам;

- готовность тратить свое время в развитие другого человека;

- способность к разумной критике и обратной связи;

- высокий уровень ответственности;

- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить новых работников распределять свое рабочее время.

Работа наставника с вновь пришедшим работником должна включать в себя:

1. Распределение рабочего времени: совмещение функций, задач по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени;

2. Передача нужной и требуемой информации, знаний, опыта вновь пришедшему сотруднику: от обычного к сложному, от общеизвестной информации к секретной;

3. Отслеживание обратной связи, контроль освоения познаний в процессе наставничества;

4. Исполнение текущего контроля над работой вновь пришедшего работника (адаптанта), своевременная корректировка некорректных действий в работе;

5. Проявление внимания вновь пришедшему работнику: разъяснение задаваемы вопросов новым работником.

Разработка информационного механизма адаптации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности ЗАО «Фарм-Холдинг» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде, а так же будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления организации.

2. Правила дисциплины в организации, должностные обязанности.

3. Правила поведения и общения с клиентами.

4. Основные направления деятельности.

5. Организационная структура организации.

6. Телефонный справочник.

7. Методические рекомендации.

8. Расценки услуг.

9. Предлагаемые услуги.

10. И так далее.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в ЗАО «Фарм-Холдинг». Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же важно к рекомендациям и документам организации обязательно сразу выдавать новому работнику его должностную инструкцию, нормы труда и т.д. Адаптант должен ознакомиться с должностной инструкцией и тогда он будет понимать, что он будет делать на новой работе.

Далее представим описание разработки плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствие контроля выполнения заданий. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположиться ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обоснования мероприятий по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ЗАО «Фарм-Холдинг», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А так же для облегчения адаптации требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы тем самым, повышая уровень культуры безопасности труда.

3.3. Оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию культуры безопасности труда в ЗАО «Фарм-Холдинг»

Совершенствование профессиональной и организационной адаптации персонала организации приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Для определения эффективности профессиональной и организационной адаптации может использоваться анкета.

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократиться до 2 месяцев.

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общение к клиентам организации.

3. Обеспечить наиболее успешное вхождение вновь пришедших работников в коллектив организации. Сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Снизить текучесть персонала.

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации врачей в ЗАО «Фарм-Холдинг» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (таблица 7).

Таблица 8 - План мероприятий по внедрению рекомендаций для ЗАО «Фарм-Холдинг»

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1			
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из персонала клиники (врачебный состав).	1 неделя	Зам. директора Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Зам. по развитию Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Зам. по развитию Начальник отдела кадров
Рекомендация № 2			
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Зам. директора Директор по сервису
Рекомендация № 3			
5	Разработка макета ежедневника	2 недели	Зам. директора

	адаптанта		Директор по сервису
6	Заказ нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Зам. директора
7	Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Директор по сервису

Настоящий план согласован главным бухгалтером и утвержден генеральным директором ЗАО «Фарм-Холдинг».

В ЗАО «Фарм-Холдинг» на наставничество в 2020 году потратили: 78*1580=123240 руб., где:

- 78- сотрудники проходящие адаптацию;

- 1580 руб.- добавка к зарплате руб.

Теперь мы видим, что в 2020 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700 руб.

Теперь мы покажем затраты на разработанные мероприятия в таблице 9.

Таблица 9 - Затраты

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

Допустим если организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70 тысяч рублей;

20*150 = 3 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

В данном разделе представлена оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий для ЗАО «Фарм-Холдинг» с помощью стандарта FERMA, который позволяет учесть выявленные выше воздействия внешних условий на деятельность компании и возможность реализации рекомендаций.

Стандарт FERMA разработан риск—менеджерами для постановки системы управления рисками любого предприятия. Стандарт COSO ERM — развитие предыдущего стандарта COSO (Internal Control — Integrated Framework), который был ориентирован на повышение достоверности отчетности предприятий. Данные стандарты были разработаны аудиторами для аудиторов. История развития, по мнению автора, наложила отпечаток на каждый из стандартов. Поэтому первый удобен для обычных людей, а второй — именно для внутренних аудиторов.

Стандарт FERMA содержит четко определенную последовательность действий по постановке системы управления рисками и более конкретные рекомендации. Стандарт COSO ERM по сравнению со стандартом FERMA расплывчат, и для его интерпретации почти наверняка понадобится помощь внешнего консультанта либо же привлечение на работу специалиста, знакомого именно с этим стандартом.

У каждого из этих стандартов разные пользователи и разные законодательные требования. FERMA предназначен, в первую очередь, для риск—менеджеров и фактически представляет собой необязательные рекомендации. Стандарт COSO является обязательным для публичных компаний в США.

Таблица 10 - Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, тыс. руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов	Усиление конкуренции по текущему перечню оказываемых мед. Услуг привести к «ценовой войне» и как следствие снижение доли рынка, потеря доходности.	20%	150 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход, повышение качества обслуживания, новые виды дополнительных услуг.	7%	150 000
2	Падение спроса	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности потенциальных клиентов	20%	1 400 000	Снижение планируемого объема оказания услуг на 10%	Удержание риска.	20%	1 400 000
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
4	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
5	Увольнение ключевого сотрудника	Увольнение ключевого сотрудника (заведующего отделением) приведет к потере значительной части наработанной клиентской базы и как следствие снижение объема оказанных услуг, потере доверия со стороны клиентов	60%	1 400 000	Падение продаж на 10% на период 3—х месяцев	Разработка и реализации долгосрочной программы по удержанию персонала. Прозрачная клиентская база. Контроль ведения клиентской базы.	30%	900 000
6	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000

2. Пороги ущерба, оцениваемого как малый, небольшой или большой для компании.

Шкала по Ущербу:

от 0 до 49 999 тыс. руб. – МАЛЫЙ;

от 50 0000 до 999 9999 тыс. руб. – СРЕДНИЙ;

от 1 000 000 до 1 999 9999 тыс. руб. – БОЛЬШОЙ;

от 2 000 000 тыс. руб. – Неприемлемый.

Шкала по Вероятности:

от 0 до 25% – НЕБОЛЬШАЯ;

от 26% до 49% — СРЕДНЯЯ;

от 50% до 100% тыс. руб. – ВЫСОКАЯ.

3. Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 20 и рисунок 21).

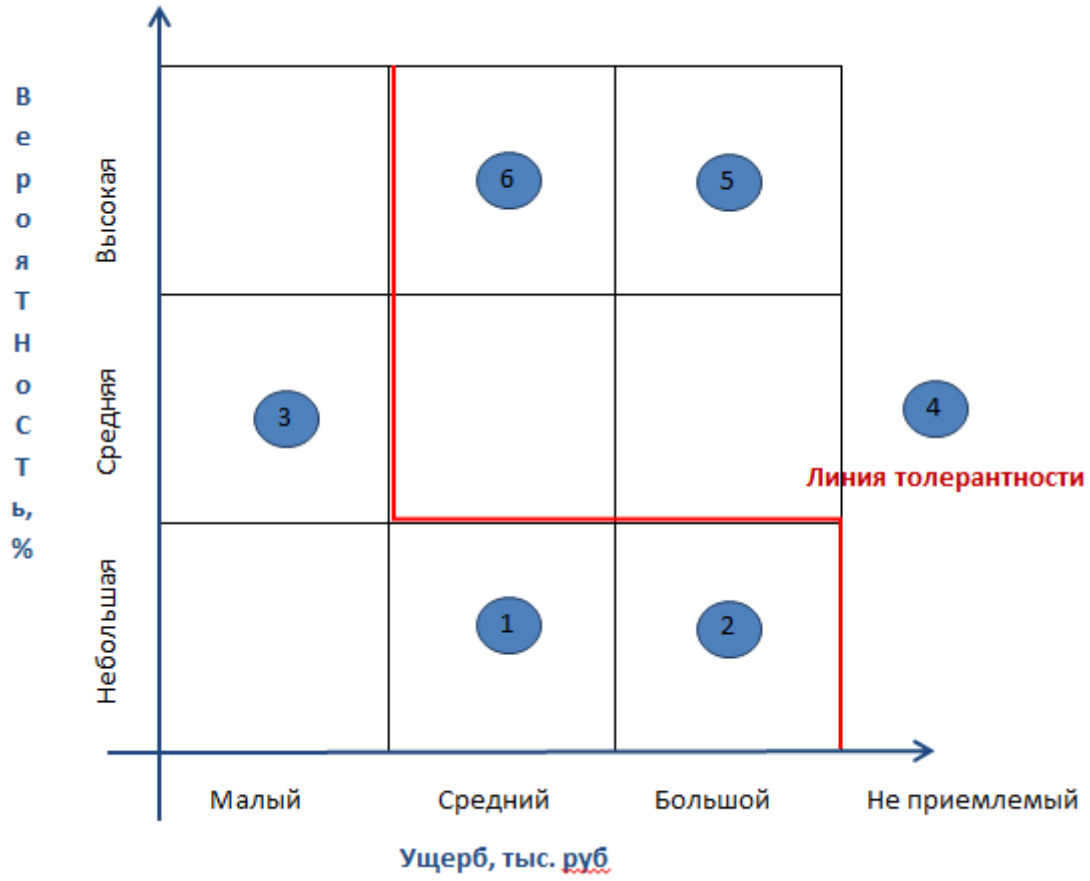


Рисунок 20 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

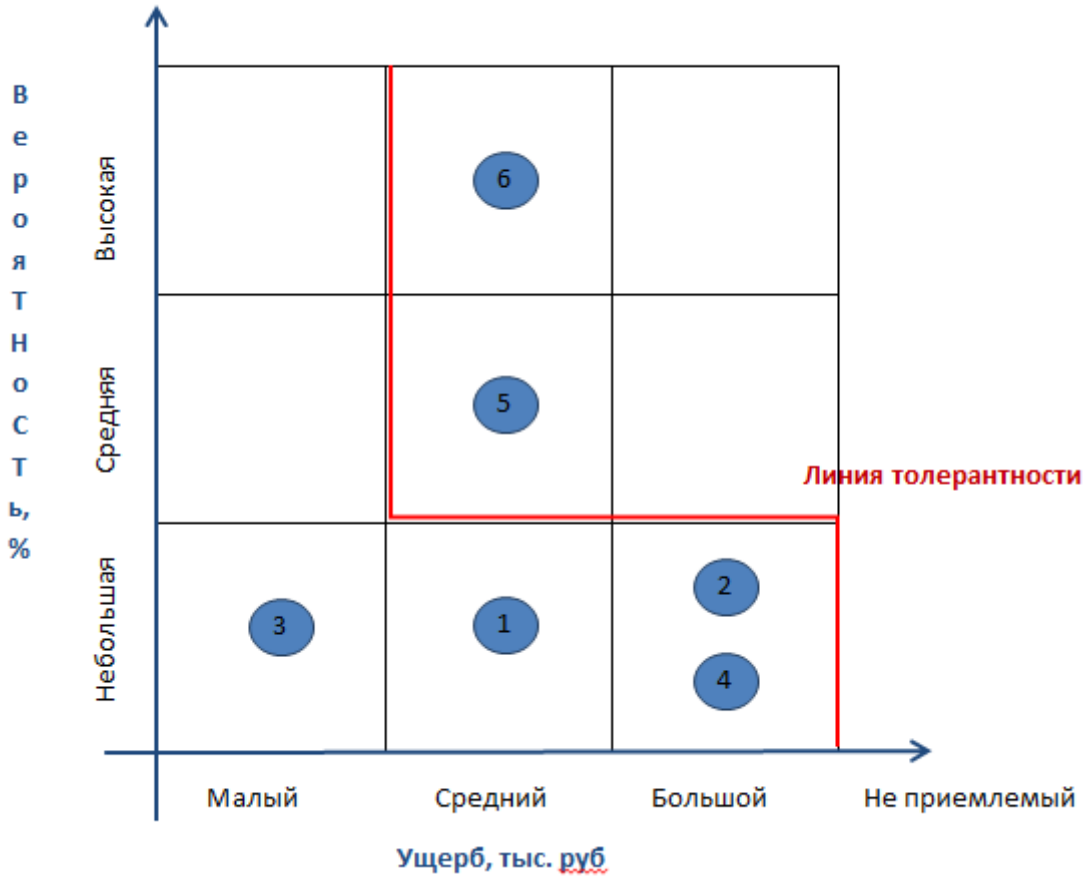


Рисунок 21 — Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ЗАО «Фарм-Холдинг», снизились такие риски, связанные с управлением персонала: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 22).

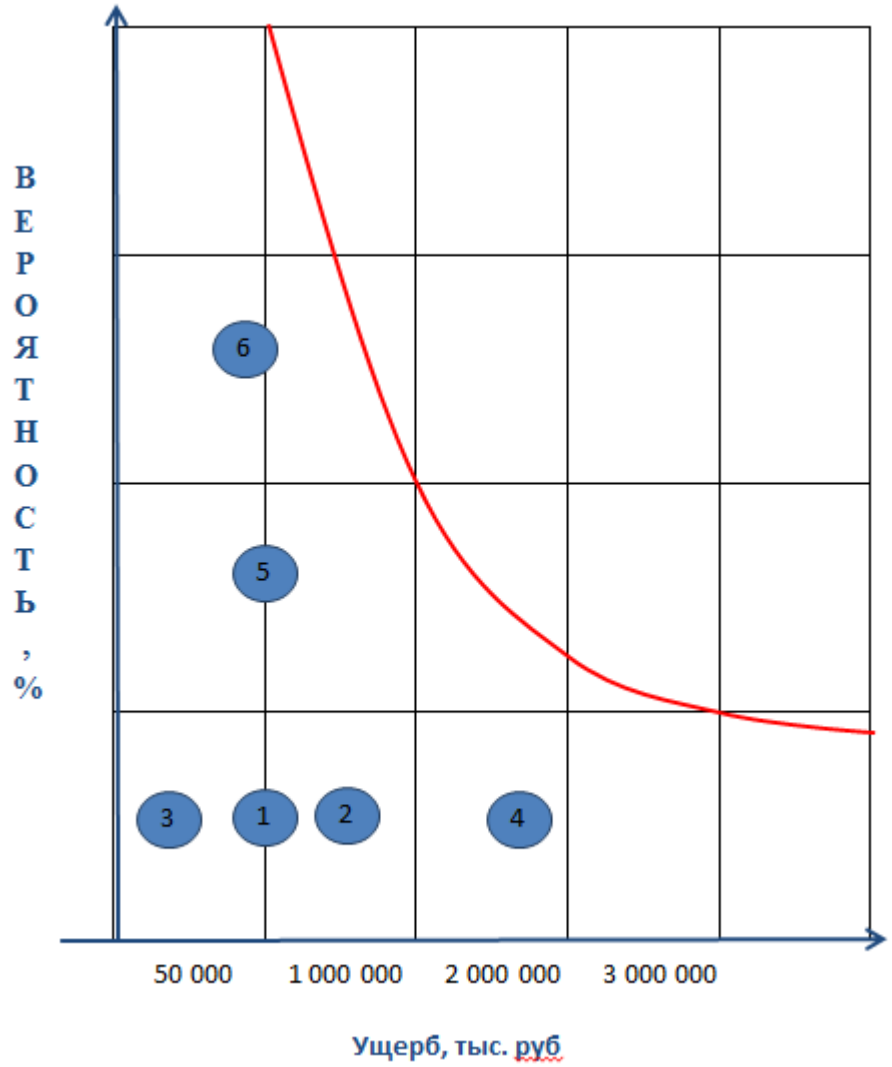


Рисунок 22 - Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

Как показывают карты риска, после внедрения системы адаптации рисков с высокой вероятностью и значительной величиной ущерба не остается. Так, наиболее опасные риски: увольнение ключевого сотрудника и рост непредвиденных затрат после внедрения системы адаптации исключены.

Представим план—график внедрения мероприятий в таблице 11.

Таблица 11 - План—график внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ЗАО «Фарм-Холдинг»

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из персонала клиники (врачебный состав).	Из врачебного состава отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2021	07.06. 2021	Список наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадров
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2021	21.06. 2021	Обученные наставники.	Зам. директора Начальник отдела кадров
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2021	28.06. 2021	Приказ о списке действующих наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадров
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить по клинике.	01.07. 2021	26.07. 2021	Папки с информационным материалом.	Зам. директора Директор по сервису
5	Разработка макета ежедневника адаптанта	Разработать первые 3 листа ежедневника адаптанта.	29.07.2021	09.08.2021	Макет ежедневника.	Зам. директора Директор по сервису
6	Заказ нескольких экземпляров	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08.2021	16.08.2021	Распечатанные экземпляры ежедневника.	Зам. директора Директор по сервису

	ежедневников в печать					
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08.2021	23.08.2021	Полное обеспечение наставников информационным и вспомогательным материалом для наставничества.	Зам. директора Директор по сервису

Графическое представление плана внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ЗАО «Фарм-Холдинг» приведем с помощью диаграммы Гантта (рисунок 23).

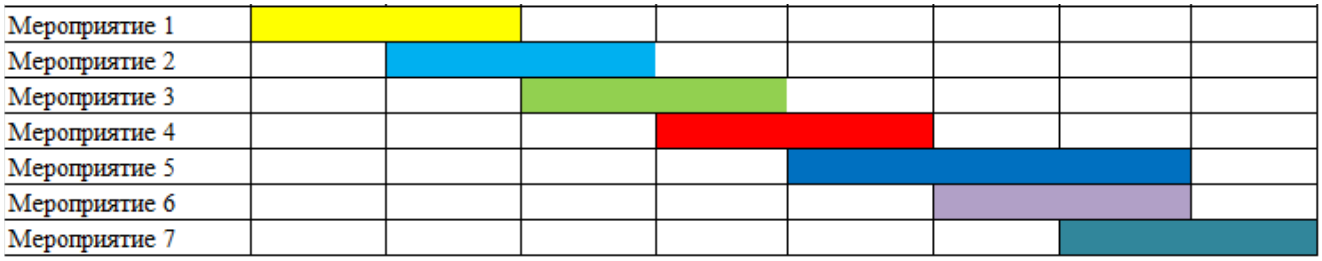


Рисунок 23 - Диаграмма Гантта

Для определения уровня готовности компании к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (рисунок 24).

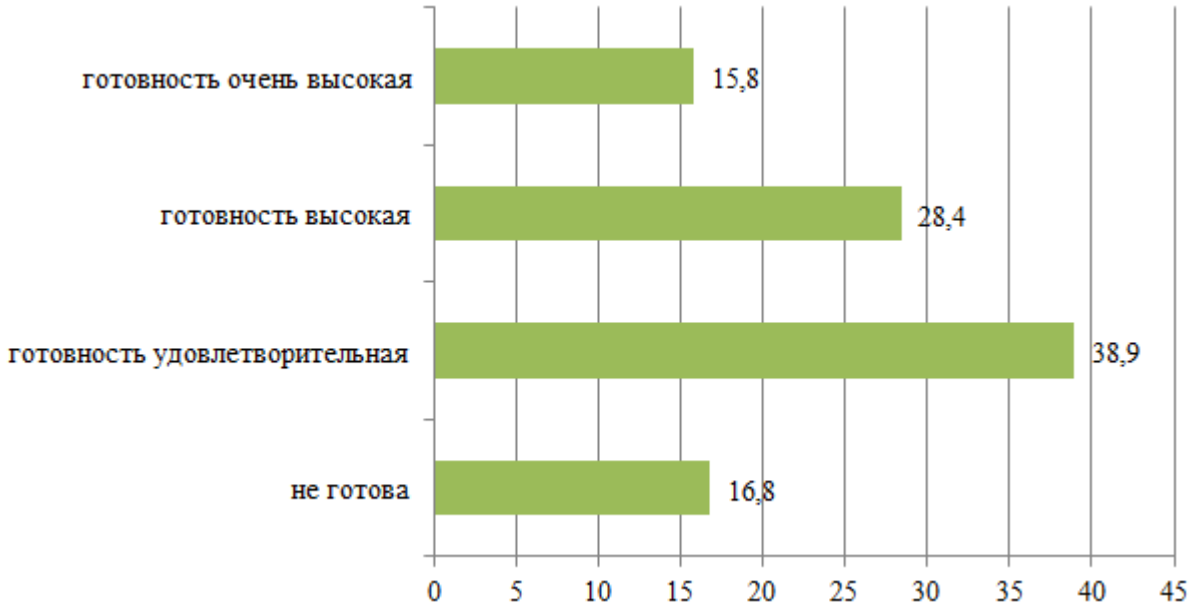


Рисунок 24 — Готовность организации к изменениям

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала. Эксперты отнесли к ним следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

Заключение

Таким образом, культура безопасности, по нашему мнению, должна рассматриваться как интегральное образование. Это многоуровневая сложная система индивидуальных и групповых характеристик, взаимосвязи эксплицитных и имплицитных установок, которые обеспечивают безопасное функционирование организации. Область КБ требует дальнейшего изучения с применением широкого спектра психологических методов и анализа реальных бизнес-процессов в контексте общей проблематики безопасности.

Совершенствование условий труда есть, в первую очередь, процесс его охраны от неблагоприятных воздействий на работающих, которые могут проявляться в виде производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. Конечная же его цель — постоянный рост эффективности труда и его органическое превращение в новый фактор как укрепления здоровья, так и развития личности человека.

По результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию культуры безопасности труда ЗАО «Фарм-Холдинг» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма адаптации персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что изменения в системе адаптации ЗАО «Фарм-Холдинг» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Фарм-Холдинг»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

Список использованных источников

1. Анатов Г.М. Роль трудовых ресурсов в повышении эффективности деятельности предприятий // Цифровая экономика: перспективы аудита и безопасности бизнеса. - 2020. - №1. - С. 128-132.
2. Афанасьева А.Г., Полищук О.А. Оценка эффективности труда персонала компании // Проблемы развития современного общества. - 2021. - №3. - С. 30-34.
3. Бернацкая О.С., Лутовинов П.П., Зубкова О.В. Эффективность организации труда на предприятии в контексте повышения квалификации и аттестации кадров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2020. - № 4. - С. 178-182.
4. Болоткина А. С. Совершенствование использования персонала организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – № 13. – С. 722–724.
5. Бурыкин А.Д. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность судостроительных предприятий // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2017. — № 1–5. — С. 18–20.
6. Бурыкин А.Д. Моделирование процессов управления предприятием // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2016. — № 9. — С. 62–69.
7. Бурыкина Н.М., Бурыкин А.Д. Методика оценки эффективности работы организации // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2017. — № 3–13 (24). — С. 26–28.
8. Верещагина Л.С. Повышение эффективности использования персонала организации на основе психологических подходов и механизмов // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки - 2020. - №10. - С. 33-35.

9. Гершанок А.А. Организация труда в реализации задач повышения эффективности производства, ускорение роста производительности труда // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №3. – С. 70-72.

10. Гусева Н.Д. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. - 2021. - № 7. - С. 63-66.

11. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник. - Н. Новгород: НИМБ, 2017. - 713 с.

12. Зайнеева К.А., Арзамасова А.Г. Трудовая мотивация как фактор, повышающий социально-экономическую деятельность персонала предприятия // Тинчуринские чтения-2020. - 2020. - №7. - С. 202-204.

13. Земскова Ю.В. Создание эффективных условий труда // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. - 2020. - № 1 (20). - С. 18-20.

14. Зубова А.М. Совершенствование системы профессионального развития персонала // От инерции к развитию: научно-инновационное обеспечение развития экономической науки и аграрного образования. - 2021. - № 4. - С. 188-189.

15. Карпова Т.П., Ворожейкина К.В. Эффективные методы мотивации // Вестник Международного института рынка. - 2020. - № 1. - С. 31-34.

16. Кипервар Е.А., Побиянская А.В. Эффективность труда в условиях развития "цифровой экономики" // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. - 2020. - № 2 (34). - С. 104-110.

17. Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

18. Коречков Ю.В. Управление конкурентоспособностью компании: учеб. пособие для бакалавров /

19. Костоева Е.Х., Бурыкин А.Д. Жизненный цикл кризиса на предприятии и факторы, влияющие на его развитие // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2017. — № 2–9. — С. 35–37.

20. Костоева Ш.Х., Бурыкин А.Д. Интеллектуальная собственность как фактор эффективного управления предприятием // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сб. мат-лов Междунар. науч.-практич. конф. (Ярославль, 12–15 апр. 2016 г.). — Ярославль: МУБиНТ, 2016. — С. 110–116.

21. Кулакова Л.И., Улько Е.В. Теоретические аспекты оценки работы персонала на современном этапе // Фундаментальные исследования. - 2020. - № 5. - С. 100-104.

22. Медведева Н.М., Медведев Е.А. Трудовые и человеческие ресурсы как фактор формирования кадрового потенциала // Власть и управление на Востоке России. - 2020. - № 3 (92). - С. 135-142.

23. Мишура Л.Г., Шкарина Е.А. Методы оценки эффективности управления персоналом в розничной торговле // Научный журнал НИУ ИТМО. - 2020. - № 1. - С. 132-140.

24. Мовсесян К.Г. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов // Современная экономика. - 2020. - №8. - С. 8-11.

25. Сажнева Н.С., Александрова Н.А. Методы и инструменты управления производительностью труда в организации // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов. - 2020. - №4. - С. 3996-4005.

26. Саитова Л.Р., Галанова М.А. Организация и развитие профессиональной самоэффективности персонала // Традиции и инновации в национальных системах образования. - 2018. - № 9. - С. 91-95.

27. Седова Е.С. Влияние условий труда на трудовую активность персонала и производительность российских предприятий // Актуальные проблемы управления. - 2019. - №5. - С. 473-478.

28. Федоренко Н.А., Рудская И.Б. Практическая апробация методики анализа эффективности использования трудовых ресурсов организации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). - 2021. - № 1. - С. 231-237.

29. Ю.В. Коречков, А.Д. Бурыкин, А.Ю. Мудревский, С.Б. Тюрин. — Ярославль: Канцлер, 2016. — 106 с.

Приложение А

Тест «Анализ корпоративной культуры организации»

	Суждения	Баллы									
1.	В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	В нашей организации налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1

	решений										0
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	В нашей организации поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наша организация постоянно нацелена на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10