

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность работы заключается в том, что сильная культура может быть ключевым фактором производительности и стратегического преимущества. Культура может выступать в качестве переключателя зажигания, повышающего турбонагревание в организации с общим повышением эффективности и убедительными положительными показателями. Организация, которая четко понимает свою культуру, будет нанимать и связываться с теми лицами и другими организациями, которые поддерживают основополагающие ценности и убеждения культуры. Руководители таких организаций моделируют поведение и действия, которые соответствуют культуре и подают пример.

Тем не менее, важно понимать, что культуры динамичны и во многом зависят от людей, которые действуют внутри культуры. В конечном итоге произойдут сдвиги, что потребует регулярной оценки культуры. Поскольку люди постоянно развиваются и постоянно меняются, культуры, в которых они работают, обязательно должны быть пересмотрены и пересмотрены.

В нынешней экономической панораме инновации считаются важным источником устойчивого конкурентного преимущества. В литературе указывается, что организационная культура является одним из наиболее важных факторов стимулирования инноваций, поскольку влияние на поведение сотрудников способствует принятию инноваций в качестве фундаментальной ценности организации и приверженности сотрудников ей. Таким образом, организации должны сконцентрироваться на продвижении инновационной культуры, которая позволяет институционализировать инновации, что может происходить посредством запланированных действий или посредством средств, контролируемых лидерами или косвенными механизмами, такими как структуры, процедуры или декларации институциональной политики.

Цель работы заключается в проведении анализа организационной культуры предприятия и путей её улучшения.

Основными задачами работы будут:

1. Изучить понятие и сущность организационной культуры. Выделить в современных организациях.
2. Изучить факторы, формирующую культуру современной организации.
3. Рассмотреть создание и управление организационной культурой в современной организации.
4. Дать общую характеристику предприятия и анализ его основных финансово-экономических показателей.
5. Провести анализ структуры персонала предприятия.
6. Дать оценку корпоративной культуры предприятия .
7. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия .
8. Оценить эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом работы является ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод».

Предметом работы является организационная культура.

При написании работы использовались метод сравнения, анализа, систематизации наблюдений.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1 Понятие и сущность организационной культуры. Роль в современных организациях**

Ключом к успешной организации является наличие культуры, основанной на прочном и широко распространенном наборе убеждений, которые поддерживаются стратегией и структурой. Когда у организации сильная культура, происходят три вещи: сотрудники знают, как высшее руководство хочет, чтобы они реагировали на любую ситуацию, сотрудники считают, что ожидаемый ответ является правильным, и сотрудники знают, что они будут вознаграждены за демонстрацию ценностей организации [5, с. 152].

Кадровая служба играет жизненно важную роль в сохранении сильной культуры, начиная с набора и отбора кандидатов, которые разделяют убеждения

организации и процветают в этой культуре. Отдел кадров также разрабатывает программы ориентации, обучения и управления эффективностью, которые определяют и укрепляют основные ценности организации и гарантируют, что соответствующие награды и признание получают сотрудники, которые действительно воплощают эти ценности [7, с. 318].

В современной литературе встречается множество определений понятия организационной культуры.

Как пишет Э. Х. Шейн, организационная культура – это «набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [17, С. 171].

Как отмечает А. Я. Кибанов, «к настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее, можно остановиться на следующем определении, обобщающем несколько вариантов [12, с. 201].

Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий [6, с. 515].

Согласно О. Е. Стекловой, «организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия)» [8, с. 10].

Организационная культура - это совокупность значений, базовых предпосылок, ценностей и убеждений, которые разделяют члены организации [10,11], и способ, которым здесь что-то делается [9]. Он определяет членов организации, определяет ее поведение [9, 12 ] и влияет на то, как организация ведет бизнес и реагирует на окружающую среду [18 , 13]. Одной из важных ролей культуры является управление восприятием того, что важно, желательно, приемлемо [14] и, как таковое, может быть компенсировано.

Хотя нет единого мнения относительно возможности преднамеренного вмешательства, существует большая группа авторов, которые считают это возможным [17,15, 20 , 21]. Такое вмешательство может быть осуществлено напрямую посредством запланированных действий и средств, которые могут контролироваться либо лидерами, либо косвенными механизмами, такими как структуры, процедуры или декларации институциональной политики.

Корпоративная культура относится к убеждениям и поведению, которые определяют, как сотрудники и руководство компании взаимодействуют и обрабатывают внешние бизнес-операции. Часто корпоративная культура подразумевается, не имеет четкого определения и со временем органически развивается из совокупных черт людей, которых нанимает компания. Культура компании будет отражена в ее дресс-коде, рабочих часах, настройке офиса, вознаграждениях работникам , текучести кадров, решениях о найме, обращении с клиентами, удовлетворенности клиентов и во всех других аспектах деятельности.

Организационная культура - это качество, которое связывает организацию и предотвращает ее распад; качество, которое дает организации силы для решения сложных задач; качество, которое выделяет его среди остальных [16, С. 18].

Подобно отдельным лицам, организации также имеют уникальную личность, которую мы называем «культурой». Это невидимая, но мощная сила, которая движет мыслями и действиями каждого из ее членов. Это система общих ценностей, убеждений и целей.

Организационная культура оказывает огромное влияние на способность компании добиться успеха и добиться успеха в конкурентном мире, в котором мы живем сегодня [19, С. 66]. Компании без материальной культуры трудно полностью раскрыть потенциал своих сотрудников и сохранить их счастливыми. И это ставит под угрозу благополучие организации и ее людей.

Вот некоторые из причин, почему организационная культура играет такую важную роль в успехе любого бизнеса [34]:

### 1. Единство

«Это не размер собаки в бою, это размер боя в собаке», - сказал Марк Твен в одной из своих знаменитых цитат. Организация, независимо от ее фактического размера - будь то стартап с 10-15 сотрудниками или организация с большей рабочей силой, укрепляется благодаря ее единству. Единство проистекает из прочной

организационной культуры - набора общих ценностей и принципов, которые члены придерживаются в каждом своем решении. Сходство мышления и действия позволяет сотрудникам компании работать синергетически, помогать друг другу в достижении своих целей и оставаться сильными как группа, чтобы бороться с противоборствующими силами [25].

### 1. Успех дела

Одна из организаций, которая имеет ощутимую организационную культуру, - это Google Inc. Один взгляд на продукты и кампусы Google по всему миру, мало взаимодействий с ее сотрудниками, и мы бы знали, что представляет собой компания - Креативность и инновационность. Создание и поддержание культуры Google требует неустанных усилий, как объясняет адвокат разработчика Google Дон Додж в этом сообщении в блоге [22]. Но компания прекрасно знает, что секрет успеха - это люди и культура, которую они создают и поддерживают.

### 1. Стабильность

Автор Даниэль Х. Пинк в своей книге « Драйв: удивительная правда о том, что мотивирует нас» рассказывает о роли «цели» в повышении эффективности работы людей на рабочем месте. Отсутствие цели и мотивации является одной из основных причин, почему люди часто недовольны работой и почему они уходят с работы и ищут более зеленые пастбища [30].

Организационная культура по самой своей природе обеспечивает соответствие целей ее членов целям организации. И эта совместимость целей и способов мышления заставляет участников работать хорошо, быть самостоятельными и быть лояльными к организации, к которой они принадлежат.

### 1. Чувство направления

Когда организация изложила свои ценности, убеждения и цели, у ее сотрудников есть четкое направление, к которому нужно стремиться. Они могут различать правильное и неправильное, важное и неважное, и эта ясность обеспечивает целенаправленный подход к работе и продуктивное использование времени и ресурсов организации.

Культура играет жизненно важную роль в успехе организации. Следовательно, HR-лидеры и другие члены HR-команды должны развивать высокоэффективную организационную культуру [31, С. 48].

HR-лидеры несут ответственность за обеспечение того, чтобы управление культурой было основным направлением конкурентных усилий их организации. Чтобы HR-лидеры влияли на культуру, им необходимо работать с высшим руководством, чтобы определить, как должна выглядеть организационная культура. Стратегическое мышление и планирование должны выходить за рамки простого достижения бизнес-целей и более пристально концентрироваться на самом ценном активе организации - ее людях [23, С. 82].

HR был описан как «хранитель» организационной культуры. Выполняя эту важную роль, все сотрудники отдела кадров должны помогать создавать и управлять сильной культурой путем:

1. Быть образцом для подражания убеждений организации.
2. Укрепление организационных ценностей [8, с. 219].
3. Обеспечение того, чтобы организационная этика была определена, понята и применена на практике.
4. Включение двусторонней связи и обратной связи.
5. Определение ролей, обязанностей и ответственности.
6. Обеспечение непрерывного обучения и подготовки.
7. Поддерживающие системы вознаграждения и признания.
8. Поощрение расширения возможностей и команд.
9. Содействие рабочей среде клиент-поставщик.
10. Распознавание и решение индивидуальных и организационных проблем и вопросов [33].

## **1.2 Факторы, формирующие культуру современной организации**

Организационные лидеры часто говорят о необычной природе своей корпоративной культуры, рассматривая свои домены как особые места для работы. Но такие организации, как Disney и Nordstrom, которые известны своей уникальной культурой, встречаются редко [24, С, 144].

Большинство корпоративных культур не сильно отличаются друг от друга. Даже организации в разрозненных отраслях, таких как производство и здравоохранение, имеют общую основу культурных ценностей. Например, большинство компаний частного сектора хотят расти и увеличивать доходы. Большинство стремятся быть

ориентированными на команду и демонстрировать заботу о других. Большинство из них подвижны, а не расслаблены, потому что они конкурируют за доллары и долю рынка. Некоторые из культурных особенностей, которые отличают большинство организаций, включают следующее [9, с. 182].

### *Ценности*

В основе культур организаций обычно лежат общие ценности. Ни одно не является правильным или неправильным, но организации должны решить, какие ценности они подчеркнут [8-9]. Эти общие ценности включают в себя:

1. Ориентация на результат. Подчеркивая достижения и результаты.
2. Ориентация людей. Настаивая на справедливости, терпимости и уважении к личности.
3. Командная ориентация. Подчеркивая и поощряя сотрудничество.
4. Внимание к деталям. Оценивая точность и подходящие ситуации и проблемы аналитически.
5. Стабильность. Обеспечение безопасности и следование предсказуемому курсу.
6. Инновации. Поощрение экспериментов и рисков.
7. Агрессивность. Стимулирование жесткой конкуренции [5, с. 183].

### *Степень иерархии*

Степень иерархии - это степень, в которой организация ценит традиционные каналы власти. Три различных уровня иерархии являются «высокими» - имеют четко определенную организационную структуру и ожидают, что люди будут работать по официальным каналам; «умеренный» - имеющий определенную структуру, но признающий, что люди часто работают вне официальных каналов; и «низкий» - наличие четко определенных должностных инструкций и признание того, что люди бросают вызов авторитету [37].

Организация с высоким уровнем иерархии имеет тенденцию быть более формальной и двигаться медленнее, чем организация с низким уровнем иерархии [26, с. 369].

### *Степень срочности*

Степень срочности определяет, насколько быстро организация хочет или должна стимулировать принятие решений и инновации. Некоторые организации выбирают степень их срочности, но другие навязывают их рынку [18].

Культура с высоким уровнем срочности нуждается в быстром продвижении проектов и высокой потребности реагировать на меняющийся рынок. Умеренный уровень срочности продвигает проекты в разумном темпе. Низкий уровень срочности означает, что люди работают медленно и последовательно, ценят качество за эффективность. Организация с высокой срочностью стремительно развивается и поддерживает решительный стиль управления. Организация с низкой срочностью имеет тенденцию быть более методичной и поддерживает более продуманный стиль управления.

### *Ориентация на людей или на задачи*

Организации обычно имеют доминирующий способ оценки людей и задач. Организация с сильной ориентацией на людей склонна ставить людей на первое место при принятии решений и считает, что люди влияют на производительность и производительность организации. Организация с сильной ориентацией на задачи склонна ставить задачи и процессы на первое место при принятии решений и считает, что эффективность и качество влияют на производительность и производительность организации [27, С. 148].

Некоторые организации могут выбирать людей и задачи. Но другим, возможно, придется приспособлять свою ориентацию к характеру своей отрасли, историческим проблемам или операционным процессам.

### *Функциональная ориентация*

Каждая организация делает акцент на определенных функциональных областях. Примеры функциональных ориентаций могут включать маркетинг, операции, исследования и разработки, инжиниринг или обслуживание. Например, инновационная организация, известная своими исследованиями и разработками, может иметь в своей основе функциональную ориентацию на исследования и разработки [28, С. 137]. Гостиничная компания может сосредоточиться на операциях или услугах, в зависимости от своего исторического выбора и своего определения на рынке.

Сотрудники с различными функциями в компании могут подумать, что именно их функциональные области лежат в основе организации. Руководители организаций должны понимать, что большинство сотрудников считают функциональной ориентацией компании.

### *Организационные субкультуры*



Любая организация может иметь смесь субкультур в дополнение к доминирующей культуре [29, С. 22]. Субкультуры существуют среди групп или отдельных лиц, которые могут иметь свои собственные ритуалы и традиции, которые, хотя и не разделяются остальной частью организации, могут углубить и подчеркнуть основные ценности организации. Субкультуры также могут вызвать серьезные проблемы [8-10].

Например, региональные культуры часто отличаются от общей культуры, которую пытается привить высшее руководство. Возможно, агрессивность, которая распространена в одной области, может не совпадать с культурой, подчеркивающей тимбилдинг. Или организация с культурой, построенной на равенстве, может столкнуться с проблемами, если национальная культура подчеркивает иерархию и ожидает, что люди склонятся перед властью [30]. Менеджеры и специалисты по персоналу должны признать эти различия и обратиться к ним напрямую.

## **1.3 Создание и управление организационной культурой в современной организации**

Организационная культура имеет тенденцию возникать со временем, формируясь руководством организации и действиями и ценностями, которые, как считается, способствовали более ранним успехам. Культурой компании можно управлять с помощью культурной осведомленности руководителей организаций и специалистов по персоналу. Управление культурой требует целенаправленных усилий для поддержания элементов культуры, которые поддерживают организационную эффективность [31].

*Далее рассмотрим как развивается культура.*

Обычаи, традиции, ритуалы, поведенческие нормы, символы и общий образ действий организации являются видимым проявлением ее культуры; они - то, что каждый видит, входя в организацию. Текущая организационная культура обычно обусловлена факторами, которые хорошо работали для организации в прошлом [32, С. 207].

Учредители обычно оказывают значительное влияние на раннюю культуру организации. Со временем развиваются поведенческие нормы, соответствующие ценностям организации. Например, в некоторых организациях разрешение конфликтов решается открыто и шумно для достижения широкого консенсуса, тогда как в других местах споры решаются иерархически и незаметно за закрытыми дверями [34].

Хотя культура возникает в большинстве организаций естественным образом, сильные культуры часто начинаются с процесса, называемого «составление плана ценностей», который включает в себя откровенный разговор с лидерами всей организации [9, с. 28]. Как только культура сформирована, организация может создать комитет по ценностям, который имеет прямую связь с руководством. Эта группа гарантирует, что желаемая культура жива и здорова. Для того, чтобы ценности начали работать, организации должны сначала нанять людей, которые живут ценностями и обладают компетенцией, необходимой для выполнения работы.

*Далее рассмотрим как происходит поддержание культуры.*

Управление организационной культурой начинается с выявления черт организационной культуры компании или «артефактов». Артефакты - это основные виды деятельности, процессы и философии, которые характеризуют повседневную работу организации.

Выявление этих черт и оценка их важности в свете текущих бизнес-целей - это способ начать управлять культурой. Три широких понятия помогают идентифицировать черты, характерные для культуры [35]:

1. Социальная культура. Это относится к роли и ответственности членов группы. Это изучение классовых различий и распределения власти, которая существует в любой группе.
2. Материальная культура. Это включает в себя изучение всего, что люди в группе делают или достигают, а также того, как люди работают и поддерживают друг друга в обмене необходимыми товарами и услугами.
3. Идеологическая культура. Это связано с ценностями, убеждениями и идеалами группы - вещами, которые люди считают фундаментальными. Он включает в себя эмоциональные и интеллектуальные ориентиры, которые регулируют повседневное существование людей и их взаимодействие [34].

Лидеры и специалисты по персоналу в организации должны подходить к управлению культурой, сначала получая понимание общих черт, обнаруживаемых во всех сферах бизнеса. Затем они должны предпринять следующие шаги для управления культурой своей организации [36]:

- определить общие артефакты или признаки, в том числе с точки зрения социальной, материальной и идеологической культуры организации.
- собрать группы сотрудников - представителей всех уровней, функций и местоположений организации - чтобы оценить обоснованность, значимость и актуальность ключевых артефактов.
- подвергнуть эти черты строгой оценке их общих предположений, ценностей и убеждений.
- обобщить результаты и поделитесь ими со всеми участниками, чтобы получить дополнительную информацию.
- создать план действий по управлению культурой. План должен улучшить черты, которые поддерживают корпоративный рост или организационную эффективность, и исправить черты, которые могут помешать продвижению компании.

Как правило, общие предположения и убеждения берут свое начало от основателей и руководителей организации. Поскольку эти убеждения оказались успешными (в противном случае компания не существовала бы и лидеры не были бы на своих позициях), часто они остаются без ответа; Однако эти предположения и убеждения могут быть устаревшими и могут препятствовать будущему успеху [25, С. 35].

Таким образом, в заключение данной главы можно сделать следующий вывод.

Организационная культура относится к поведению группы сотрудников в одной рабочей среде; как они действуют и взаимодействуют с организацией, ценности, которые они приписывают этим действиям, их личные цели и как они соответствуют целям организации, и как сотрудники взаимодействуют друг с другом на работе.

Это связано с тем, насколько хорошо сотрудники понимают миссию компании, ее видение и цели, что мы хотели бы назвать эпическим смыслом. Каждый сотрудник организации должен знать, чего хочет добиться компания, но эти организационные цели также должны соответствовать их собственным индивидуальным целям. Это важно, и это факт, который часто упускают из виду. Сотрудникам недостаточно

выполнять свои задачи, потому что «это просто моя работа» или «мне нужно как-то зарабатывать деньги». Путь к вовлечению сотрудников - это улица с двусторонним движением, и ваши сотрудники должны верить, что любой организационный рост приведет к личному росту и профессиональному развитию.

## **2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ЗАО «БЕРЁЗОВСКИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия и анализ его основных финансово-экономических показателей**

В качестве объекта данной работы было выбрано ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод». Основной целью деятельности ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод», есть производство фармацевтических субстанций. ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

Далее можно рассмотреть организационную структуру управления предприятием (рисунок 1).

Генеральный директор

Начальник отдела кадров

Заместитель нач. склада

Заместитель нач. отдела продаж

Начальник производственного цеха

Начальник отдела продаж

Главный бухгалтер

Начальник склада

Начальник финансового отдела

Заместители нач. произв. цеха

Офис менеджер

бухгалтера

работники склада

рабочие

работники отдела

менеджеры по продажам

Рисунок 1 - Организационная структура управления ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Организационная структура ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» - линейно-функциональная. Линейно-функциональная - структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы [8, с. 149].

Основные финансовые результаты деятельности ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» за рассматриваемый период (с 31 декабря 2016 г. по 31 декабря 2018 г.) приведены ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Основные финансовые результаты деятельности ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2017 г.	2018 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6

1. Выручка	18 465 687	19 971 403	+1 505 716	+8,2	19 218 545
2. Расходы по обычным видам деятельности	17 802 083	18 556 596	+754 513	+4,2	18 179 340
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	663 604	1 414 807	+751 203	+113,2	1 039 206
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-584 160	-364 204	+219 956	↑	-474 182
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	79 444	1 050 603	+971 159	+13,2 раза	565 024
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-192 678	-342 886	-150 208	↓	-267 782
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-113 234	707 717	+820 951	↑	297 242

За период 01.01-31.12.2018 годовая выручка равнялась 19 971 403 тыс. руб., при том что за 2017 год годовая выручка составляла 18 465 687 тыс. руб. (т.е. рост на 1 505 716 тыс. руб., или на 8,2%).

За последний год прибыль от продаж равнялась 1 414 807 тыс. руб. Финансовый результат от продаж резко вырос за рассматриваемый период (с 31.12.2016 по 31.12.2018) (+751 203 тыс. руб.).

Таким образом, за последний год ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности.

## 2.2 Анализ структуры персонала предприятия

Далее можно рассмотреть состав и структуру персонала ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» (таблица 2).

Таблица 2 - Состав и структура персонала ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Показатели	12 месяцев 2016	12 месяцев 2017	12 месяцев 2018	Отклонение 2017г. к 2016г.	Отклонение 2018г. к 2017г.
Среднесписочная численность работающих – всего (чел.)	55	82	70	27	-12
доля руководящих работников	6	9	6	3	-3
доля специалистов	20	30	20	10	-10
доля рабочих	23	33	24	10	-11
доля работников непроизводственной сферы	5	10	20	5	10

Среднесписочная численность работающих по ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» за 2017 год увеличилась на 27 человек, а в 2018 уменьшилась на 12 человек.

Если рассматривать основные причины снижения численности, то можно назвать такие, как: не прошли испытательный срок; декрет; уход на пенсию; переезд на новое место жительства и другие.

Анализ движения персонала представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Движение персонала ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Показатели	12 месяцев 2016	12 месяцев 2017	12 месяцев 2018	Отклонение 2017г. к 2016г.	Отклонение 2018г. к 2017г.
Среднесписочная численность работающих - всего (чел.)	55	82	70	27	-12
Выбыло работников всего, чел.	16	19	31	3	12
Выбыло работников по собственному желанию, чел.	12	15	22	3	7
Принято работников течение года, чел.	3	10	20	7	10
Количество работников проработавших весь год	24	38	73	14	35
Коэффициент оборота персонала по приёму	0,05	0,12	0,29	0,07	0,17



Коэффициент оборота персонала по выбытию	0,29	0,23	0,44	-0,06	0,21
Коэффициент текучести	0,44	0,46	1,04	0,02	0,58

Данные таблицы 3 свидетельствует о том, что в компании наблюдается рост числа работников, которые не прошли испытательный срок, также 4 ушли в декрет, 1 на пенсию, сокращенно 2 сотрудника. В общем за 2018 год среднесписочная численность работающих уменьшилась на 12 человек.

Несмотря на то, что уровень заработной платы сотрудников ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» находится на уровне, несколько выше среднеотраслевого, на предприятии существует проблема текучести кадров.

## 2.3 Оценка корпоративной культуры предприятия

Организационная культура, созданная в ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» находится на стадии развития, и активного внедрения в деятельность всех аспектов исследуемого предприятия.

В организации применяется фирменный стиль. Используется чернобелая цветовая гамма, которая выдержана в униформе персонала, а так же разработанных рекламных материалов.

Внешними атрибутами фирменного стиля являются фасад здания, а так же вывеска, которая выполнена в едином стиле со всеми рекламными материалами.

Наличие характерного фирменного стиля позволяет потенциальным клиентам легко идентифицировать предприятие, отличать его от других предприятий.

Ключевые стратегические цели состоят в достижении предприятием лидерских позиций среди предприятий этой сферы в течение 5-7 лет по таким показателям как:

- доля рынка,

- уровень профессионализма сотрудников,
- позитивный имидж предприятия (выраженный в том числе в положительных отзывах в сети Интернет).

Одним из элементов организационной культуры является миссия, т.к. с помощью нее определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу.

Миссия - «Добиваясь любви и доверия покупателей».

Цели предприятия:

- увеличение доли рынка.
- повышение профессионализма и культуры обслуживания клиента.
- внедрение прогрессивных форм и методов.
- управление и производство.
- ориентация на долговременную работу и многолетние связи.

Ценности, которые должны разделять и которых должны придерживаться сотрудники, в компании не сформулированы.

На предприятии применяется как материальное, так и моральное стимулирование. В качестве материальной мотивации в основном выступает заработная плата, начисляемая в соответствии с тарифной системой оплаты труда, а премирование согласно Положению о премировании работников ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод», по усмотрению генерального директора организации.

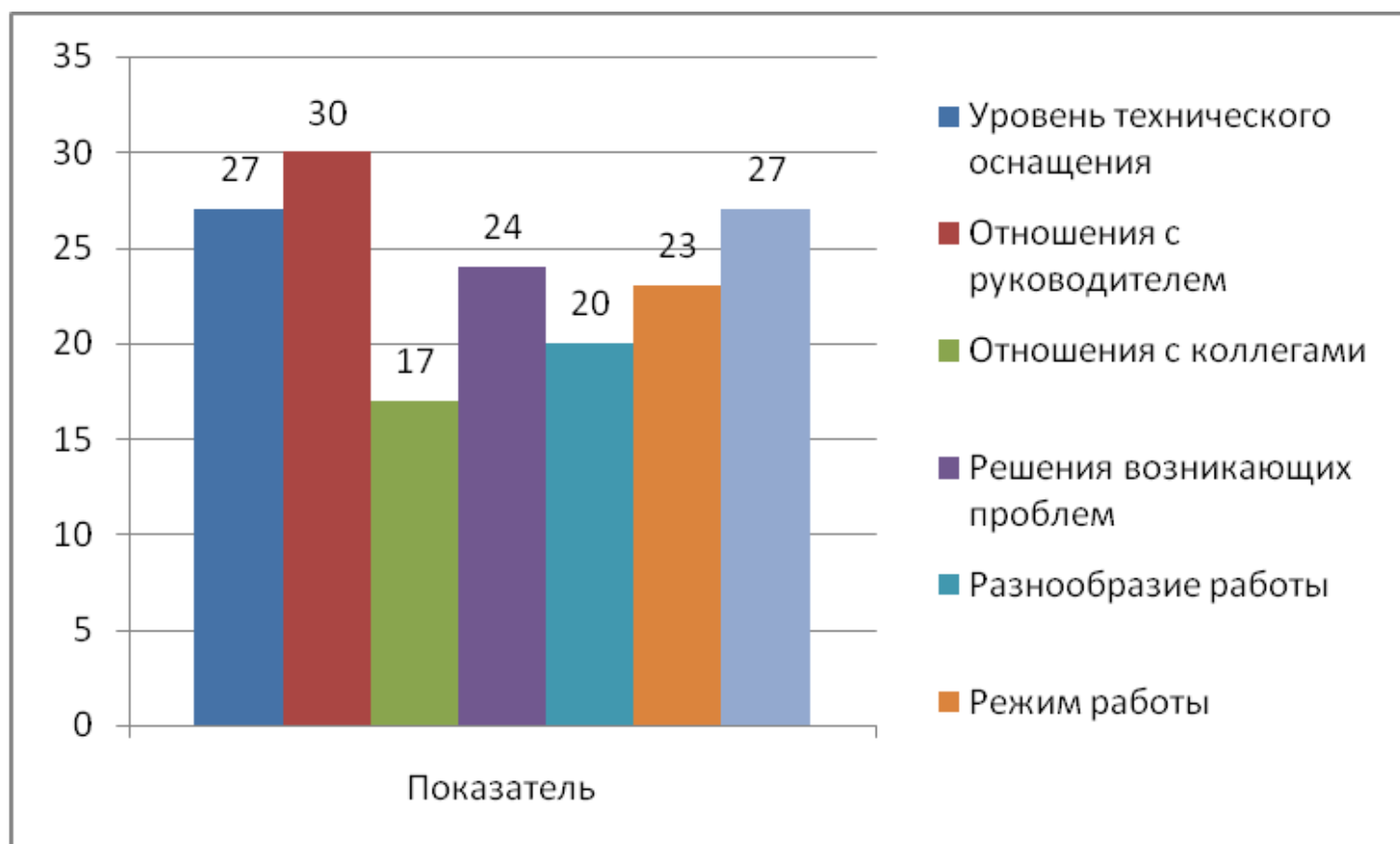
Среди стимулирующих воздействий, используемых в компании, можно назвать:

- ежегодное предоставление детям сотрудников новогодних подарков;
- предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских оздоровительных лагерях и санаториях за счет средств, ежемесячно перечисляемых в виде единого социального налога в Фонд социального страхования;
- проведение банкетов в день рождения компании, корпоративный Новый год;
- предоставление служебного автомобиля.

Стоит отметить, что применяется также и система стимулов, не требующих инвестиций со стороны Компании. Это поздравления со знаменательными датами – юбилеями, днями рождения, днями свадьбы, рождения ребенка и т.п. Это способствует улучшению социально-психологического климата в коллективе и повышает эффективности работы за счет удовлетворения от осознания своей значимости руководством компании.

Анализ корпоративного духа сотрудников в организации был проведен на основе социологического опроса среди сотрудников в рамках анализа удовлетворенности работой. Для анализа удовлетворенности работой сотрудников Компании разработана анкета (Приложение А). Было проанкетировано 42 сотрудника. Респондентам было предложено ответить на 7 вопросов путем выбора варианта ответа, наиболее точно отражающего степень удовлетворенности тем или иным компонентом анкеты. Каждому из трех вариантов ответа было присвоено количество баллов от 3 (совершенно удовлетворен) до 1 (совершенно не удовлетворён).

На рисунке 3 наглядно представлена оценка сотрудниками по трехбалльной шкале факторов удовлетворенности работой.



### Рисунок 3 - Оценка сотрудниками ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» факторов удовлетворённости работой

При изучении результатов анкетирования были сделаны выводы о том, что работники:

- удовлетворены уровнем технического оснащения;
- довольны отношениями с руководителем и отношениям с коллегами;
- удовлетворены тем, как решаются возникшие проблемы;
- считают выполняемую ими работу не интересной;
- довольны режимом работы и очень довольны размером своей зарплаты.

Наиболее неудовлетворенными показателями оказались: разнообразие работы, уровень технического освещения, решение возникающих проблем, взаимоотношения с коллегами. Однако данные факторы влияют на поведение человека и производительность труда.

Также, был проанализирован социально-психологический климат среди сотрудников ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод».

Результаты исследования показали следующее: 71% опрошенных работников считает, что на предприятии «каждый сам за себя», 22% опрошенных отметили, что в коллективе деловая атмосфера (рисунок 4).

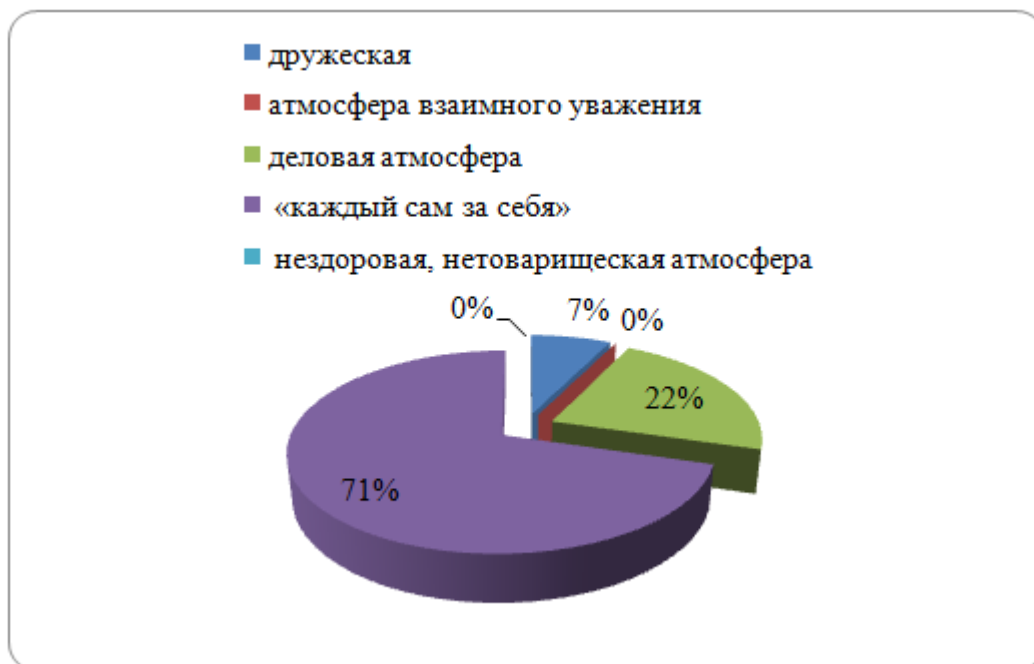


Рисунок 4 - Оценка атмосферы в коллективе работников

ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод», %

То есть можно сделать вывод, что команды в коллективе не существует, потому что специалисты решают свои задачи индивидуально.

Полученные результаты в ходе анализа организационной культуры позволили выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить перечень необходимых мероприятий для осуществления изменений.

Автором определено проблемное направление: работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется, что существенно снижает уровень лояльности персонала к организации.

Выделенные трудности ведут к тому, что предприятие теряет «лицо» среди множества конкурентов, снижается поток потребителей, как следствие снижается выручка.

В связи с этим, целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия, что будет представлено в следующей главе данной работы.

## **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЗАО «БЕРЁЗОВСКИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры предприятия**

В ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» отсутствует необходимость проводить изменения глубинного устройства корпоративной культуры, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности организации, у коллектива

присутствуют единые цели в организации, существуют определенные корпоративные ценности, символика, однако в ходе анализа было выявлено, что существуют некоторые проблемы, которые необходимо совершенствовать.

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» состоят в следующем:

- улучшать социально-психологический климат в коллективе;
- проводить раз в год диагностику существующей корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.

Более подробно рассмотрим рекомендации по корпоративной культуре: мероприятия по улучшению социально-психологического климата в

Коллективе:

- мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации в период кризиса;
- мероприятия по совершенствованию системы адаптации сотрудников.

Итак, целесообразно рассмотреть предложенные мероприятия более подробно.

*1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации.*

План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Основные мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации персонала ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Мероприятие	Описание	Период проведения
-------------	----------	-------------------

	Корпоративный Новый год	Декабрь
Корпоративные праздники	23 февраля	февраль
	8 марта	Март
	День рождение компании	Июль
Корпоративные мероприятия	Конкурс «Лучший сотрудник года». Приз-ужин с директором компании	Май
Культурно-развлекательные мероприятия	Поход в кино	Март
Поездка на базу отдыха	Для активного празднования 23 февраля	Февраль

Также можно порекомендовать следующие секреты ежедневного вдохновения сотрудников ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» [18]:

- здороваться с сотрудниками по имени;
- в письмах и при устном общении не забывать говорить «Спасибо»;
- награждать сотрудников дополнительными выходными или разрешить уйти с работы пораньше;
- приносить раз в месяц в офис что-нибудь вкусное: торт, пиццу, конфеты, яблоки;
- у каждого рабочего стола повесить таблички с именем сотрудника. Людям нравится чувствовать свою значимость;
- убедиться, что есть возможность выслушать работника, а не только проинформировать;
- разработать специальную награду для тех людей, чью деятельность обычно не замечают;

- стараться раз в неделю устраивать встречи с сотрудниками, с которыми обычно нет возможности пообщаться. Спросить их о работе, проблемах;
- поведать сотрудникам о каком-то важном вопросе и попросить их предложить свои варианты решения. Проще говоря, чтобы они дали совет руководителю [21].

Работодателю ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» необходимо обратить внимание на то, что в случае наступления кризиса в компании руководителю необходимо разъяснить сотрудникам сложившуюся ситуацию и планируемые выходы из нее. Намного лучше, если сотрудники услышат от руководителя о проблемах в компании, нежели сделают собственные выводы по слухам. Сплетни в такой ситуации полностью не устранить, но как минимум необходимо показать коллективу собственную заинтересованность в его информировании и желание максимально точно разъяснить сложившиеся обстоятельства. Сотрудникам неплохо было бы рассказать об издержках и их объемах, чтобы у работников не создалось впечатление, что компания хочет восстановиться за их счет (особенно в случае снижения зарплаты).

Руководству ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» не стоит стесняться "пламенности" такой речи, и, если работники действительно уважают своего работодателя и его слова значимы для сотрудников, подобное обращение будет носить успокоительный эффект. Бороться за успешность того или иного бизнеса возможно лишь в условиях доверия работников руководителям. Естественно, все люди по-разному воспринимают лишения, особенно материального характера, но сотрудник никогда не уйдет при малейших материальных сложностях с рабочего места, которое удовлетворяет его остальные потребности целиком и полностью.

#### *1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации сотрудников.*

Для того чтобы начинать процесс совершенствования организационной культуры с приема нового сотрудника в коллектив, необходимо разработать специальную программу адаптации работника, что в значительной степени повысит начальную мотивацию и стремления показать себя с лучшей стороны.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала является важным мотивирующим фактором.



Специализированная часть программы адаптации обеспечивает приспособление нового сотрудника к подразделению, должности. Преобладание индивидуальных форм работы с новыми работниками – отличительная черта специализированной части программы адаптации. Руководитель подразделения является ответственным за реализацию данной части программы; приветствуется и рекомендуется прикрепление опытного наставника к вновь принятому работнику [13].

Целью адаптации со стороны работника является быстрое и эффективное вхождение в коллектив ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод», создание собственного имиджа профессионального сотрудника за достаточно короткий временной промежуток, желание оставаться сотрудником именно этой организации в течение длительного времени.

Также ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» можно порекомендовать пятишаговый метод наставничества на примере обучения навыкам работы продавца:

1. Первый этап: «Я расскажу, ты послушай». Предоставляется теоретическая информация.
2. Второй этап: «Я покажу, ты посмотри». Новичку демонстрируются принципы работы, с объяснениями каждого шага.
3. Третий этап: «Сделаем вместе». Все операции осуществляются вместе с новичком.
4. Четвертый этап: «Сделай сам, я подскажу». Новичок выполняет процедуру – если где-то растерялся или что-то упустил, ему необходимо подсказать и помочь. Проходить данный этап следует несколько раз, пока новичок не выйдет на безошибочное использование процедуры.

Пятый этап: «Сделай сам. Расскажи, что сделал». Важно слышать – понимает ли новичок, для чего выполняет определенные действия, что планирует делать дальше. Ведь закрепление осознанных навыков оказывается более существенным [36]. Выгоды наставничества в деятельности ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» представлены на рисунке 5.

## **Наставник**

– в результате наставнической деятельности специалист-наставник имеет возможность развить управленческие навыки, участвуя в формировании профессиональной команды, улучшить свой статус в компании, завоевать доверие

коллег

## **Сотрудник**

– ему предоставляется своевременная помощь на стадии интеграции в компанию, поддержка карьерного и профессионального развития.

**Предприятие** – организация наставничества поможет стабилизировать коллектив, снизить текучесть персонала и сформировать квалифицированную команду лояльных работников, которые останутся надолго.

## **Выгоды наставничества**

Рисунок 5 – Выгоды наставничества для ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Чтобы определить эффективность системы наставничества и работу конкретных наставников, могут применяться опросы разных видов:

1. Целенаправленные — чтобы определить степень удовлетворенности системой наставничества, и в частности, работой наставников;
2. Более общие – с инкорпорированными вопросами о наставничестве, в том числе обзоры удовлетворенности и вовлеченности [10].

Довольно сложно объективно оценивать эффективность работы наставника. В числе формальных критериев можно выделить число встреч с обучаемым и насколько своевременно заполнялись оценочные формы. Вряд ли по формальным показателям можно судить о качестве обучения. Поэтому распространены и косвенные показатели оценки, в том числе:

- насколько успешно новый работник адаптировался в компании;
- насколько эффективно новый работник выполняет профессиональные обязанности;
- очевидный профессиональный рост, развитие работника и пр.

*Данные мероприятия позволят получить следующий эффект:*

- Определять факторы, влияющие на работоспособность персонала предприятия, что позволит в дальнейшем принимать эффективные решения при совершенствовании системы управления персоналом;

- Снизить высокую текучесть персонала, которая на данный момент существует на предприятии;
- Повысить работоспособность персонала предприятия;
- Повысить производительность и качества труда;
- Повысить лояльность сотрудников;
- Сэкономить время и денежные средства предприятия , которые сейчас затрачиваются на подбор и отбор новых кадров.
- Увеличить прибыльность и эффективность работы предприятия;
- Повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Есть мнение, что при выполнении данных мероприятий, сотрудники данной организации будут более ответственно относиться к своим обязанностям, будут более заинтересованы в результатах своего труда, следовательно, это приведет к еще более успешному развитию и процветанию данной фирмы.

Итак, если руководство ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» хотя бы ради эксперимента внедрит данный проект на практике, то он будет довольно результативным, поскольку если сотрудников данного предприятия будут устраивать условия труда, выполняемая ими работа будет интересна, повышаться работоспособность, и что не мало важно, работа их будет справедливо оплачиваться, у них не будет желания искать работу в другой организации. Следовательно, люди будут с большим усердием трудиться, что приведет к дальнейшему благополучному развитию и процветанию данного предприятия.

## **3.2 Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий**

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий для начала целесообразно рассчитать затраты на мероприятия по улучшению организационной культуры ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Затраты на мероприятия улучшения организационной культуры ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод»

Предполагаемы мероприятия	Затраты, руб.	Эффект
Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации	678300	Повышение мотивации для сотрудников организации. Устранение причин текучести кадров. Повышение сплоченности коллектива организации, повышение эффективности производства
Мероприятия по совершенствованию системы адаптации сотрудников	-	Создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; Выявление недостатков существующей в компании системы подбора; Развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей; Обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода; Повышение лояльности сотрудника компании как работодателю
Итого	678300	

Предполагается, что в результате внедрения предложенных мероприятий выручка увеличится на 10-15%. Примем для расчетов нижний уровень в 10%.

Тогда прогнозируемый прирост прибыли составит:

$$\text{Впр} = 19\,971\,403 + 10\% = 21\,968\,543,3 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» составят 688036 руб. или 688,036 тыс. руб.

Тогда экономический эффект от предложенных мероприятий будет равен:

$$\mathcal{E}_{\text{выр}} = (21968543,3 - 688,036) - 19\,971\,403 = 1996452,264 \text{ тыс. руб.}$$

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Общую платформу, где люди работают в унисон, чтобы получать прибыль и зарабатывать себе на жизнь, называют организацией. Место, где люди реализуют мечту о том, чтобы сделать его большим, называется организацией. Каждая организация имеет свой уникальный стиль работы, который часто способствует ее культуре. Верования, идеологии, принципы и ценности организации формируют ее культуру. Культура рабочего места контролирует поведение сотрудников, как между собой, так и с людьми вне организации.

Основной целью деятельности ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод», есть производство фармацевтических субстанций.

За период 01.01–31.12.2018 годовая выручка равнялась 19 971 403 тыс. руб., при том что за 2017 год годовая выручка составляла 18 465 687 тыс. руб. (т.е. рост на 1 505 716 тыс. руб., или на 8,2%).

Можно отметить следующие проблемы, которые были ранее выявлены:

- 1. Высокий уровень текучести персонала. Об этом говорит низкий коэффициент текучести и коэффициент постоянства персонала.
- 2. Результаты опроса показали, что наиболее негативными факторами, влияющими на сотрудников предприятия могут стать несправедливое отношение непосредственного руководителя к выполняемой работе, а также редкие повышения по службе и уровня заработной платы. Такие данные несколько идут в разрез с теми факторами, которые были рассмотрены нами ранее.
- 3. Полученные результаты в ходе анализа организационной культуры позволили выбрать направления изменений в существующей культуре,

определить их приоритетность, составить перечень необходимых мероприятий для осуществления изменений.

4. Автором определено проблемное направление: работа по формированию, развитию организационной культуры не ведется, что существенно снижает уровень лояльности персонала к организации.
5. Выделенные трудности ведут к тому, что предприятие теряет «лицо» среди множества конкурентов, снижается поток потребителей, как следствие снижается выручка.

В ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» отсутствует необходимость проводить изменения глубинного устройства корпоративной культуры, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности организации, у коллектива присутствуют единые цели в организации, существуют определенные корпоративные ценности, символика, однако в ходе анализа было выявлено, что существуют некоторые проблемы, которые необходимо совершенствовать.

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» состоят в следующем:

- улучшать социально-психологический климат в коллективе;
- проводить раз в год диагностику существующей корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.

Общая сумма затрат на предлагаемые ЗАО «Берёзовский фармацевтический завод» составят 688036 руб. или 688,036 тыс. руб.

Тогда экономический эффект от предложенных мероприятий будет равен 1996452,264 тыс. руб.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019)
3. Указ Президента РФ от 02.06.1994 г. № 1113 «О государственном празднике Российской Федерации»)

4. Постановление Правительства РФ от 13.10.2008 № 749 (ред. от 29.07.2015) «Об особенностях направления работников в служебные командировки»
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник. М.: Academia, 2016. 224 с.
6. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие / И.В. Бизюкова. — М.: ОАО “Издательство “ Экономика”, 2015. — 150 с.

Гординенко Ю.Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 352 с.

1. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Дашков и Ко, 2016. 288 с.
2. Доронина И. В., Бичеев М. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций / Новосибирск: СибАГС, 2015. - 159 с.
3. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М.: Изд — во Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. 232 с.

Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И.Иванкина; Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. — 260 с.

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов. - Москва : КНОРУС, 2016. - 368 с.
2. Менеджмент организации: Учеб. пособие /Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. -М.: Дело, 2017. — 260с.
3. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л. У., пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2016. — 536 с.
4. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб., 2016. - 343 с.
5. Агеев Н.В. Социально-политическая система изучаемого региона (страны). // РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ. Москва, 2016. - С. 17-20
6. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. - 2017. - Т. 3. - № 1. - С. 171-173
7. Долгова С.А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С.А. Долгова, А.М. Коршунова // Научный альманах. - 2017. - № 2-1 (28). - С. 88-92

8. Ильина О. С. Корпоративная культура: тенденции развития и инструменты регулирования // Вестник РУДН. Серия: социология. – 2015. – №2. – С. 66–70
9. Козлова Е. Г. Корпоративная культура в конкурентоспособности организации // Научный альманах. 2016. № 2-1 (16). С. 198-202
10. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2017.- № 1. - С. 38-41
11. Ладыгин О. О. Модель культуры отечественных организаций как отражение базовых ценностей россиян // Наука Красноярья. 2014. № 3 (14). С. 85-97.
12. Малаховская, М.В. Корпоративная культура: особенности российской практики / М.В. Малаховская // Вестник Димитровградского инженернотехнологического института. – Димитровград: ДИТИ НИЯУ МИФИ, 2016. № 2 (10). – С. 82-85
13. Мануйлова Ю., Коломыц О. Н. Корпоративная культура как стимулирующий стратегический инструмент для эффективного функционирования организации // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 3-1 (72). С. 143-146.
14. Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017 – Т. 3. – № -1. – С. 35-37
15. Мухаметова Г.Н., Арасланбаев И.В. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370
16. Попова М. А. Корпоративная культура как важнейший фактор успеха современной организации // Научно-практические исследования. 2017. № 7 (7). С. 148-150
17. Романова О. С. Организационная (корпоративная) культура как субстанциональная сущность с позиции науки управления // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2017. № 13 (29). С. 91-94. Рычкова А. А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Монография. Казань: Бук. 2015. 180 С.
18. Семенова, Н.С. Корпоративная культура в АПК: содержание и особенности / Н.С. Семенова, М.В. Малаховская // Сельский механизатор. – 2016. – № 12. – С. 22-23
19. Уржа О.А. Афанасьевские чтения - традиционное развитие научных школ и направлений факультета социального управления и социологии. // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 1. С. 8-12
20. Чернавская И. Лучшая мотивация — внимание руководства. // Управление персоналом. - 2014. - № 4 - С. 48



21. Шадская И.Г., Яковлева Н.А. Прогнозирование развития туристского рынка на основе социально-экономического мониторинга. // Сервис в России и за рубежом. 2016. № 8 (46). С. 207-214
22. Шелякина А. В. Корпоративная культура организации // Молодой ученый. — 2018. — №14. — С. 206-209. —[Режим доступа]<https://moluch.ru/archive/200/49167/>
23. Nanyang Technological University. The Importance of Organizational Culture. URL: <https://blogs.ntu.edu.sg/nbsgradstudies/2015/10/23/the-importance-of-organizational-culture/#targetText=Organizational%20culture%2C%20by%20its%20very,the%20organiza>
24. Анализ и оценка кадрового резерва. Журнал «Директор по персоналу» № 9, 2015 [Электронный ресурс] — URL: <http://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15-m9-analiz-i-otsenka-kadrovogo-rezerva>
25. Наставничество как идеальный метод адаптации новичков в коллективе. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/8030-nastavnichestvo>
26. Нематериальная мотивация персонала - система, способы, примеры. Журнал «Генеральный директор». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personala>