

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы курсовой работы заключается в следующем.

Динамические изменения внешней и внутренней среды предприятия в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры требуют адекватного совершенствования системы организации и управления его текущей деятельностью, а также повышение степени управляемости структур предприятия. Современные тенденции перехода мировых экономик от экономик индустриальной эпохи к информационной, актуализируют исследование нематериальных преимуществ и особенностей работы предприятий. С начала 1990-х г. предприятия больше потратили средств на компьютеризацию и коммуникации, чем суммарно вложили в промышленное, горнодобывающее, сельскохозяйственное и строительное оборудование.

Если в 1960-ые гг. приблизительно половина рабочих развитых стран была привлечена в производство материальных ценностей, то, по оценкам специалистов, до 2016 г. ни в одной из развитых стран не будет использовать более одной восьмой рабочей силы в традиционной роли производителей и поставщиков товаров. Этот сдвиг от индустриализации к информатизации подтверждается фактом, что за последние двадцать лет было создано больше информации, чем за предыдущие пять тысяч лет. Суммарное количество информации удваивается каждые пять лет.

Такие быстрые и решительные изменения свидетельствуют только о том, что ни одно предприятие не может долго оставаться неизменным и при этом успешно развиваться. Способствует внедрению новых технологий и их эффективной адаптации и использованию на предприятиях добавляет предприятиям нематериальной стоимости и обеспечивает их конкурентоспособность – организационная культура предприятия.

Оптимальная организационная структура предприятия обеспечивает баланс между финансовой и организационной составляющими, где организационная культура становится инструментом внедрения определенных функций управления, распределения и делегирования ответственности за уровнями управленческого

контура организационной структуры управления предприятием. Развитие элементов организационной культуры и использования ее инструментов в системе формирования организационной структуры предприятия в значительной степени влияет на показатели деятельности предприятия.

Целью курсовой работы является рассмотрение важнейших аспектов проблемы организационной культуры в организации

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить понятие и значение организационной культуры в организации;
- рассмотреть этапы формирования организационной культуры;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- провести анализ и дать оценку влияния организационной культуры на конкурентоспособность компании;
- разработать мероприятия по улучшению организационной культуры в ООО «Медиа-Маркет-Сатурн».

Объектом исследования курсовой работы является организационная культура в обществе с ограниченной ответственностью «Медиа – Маркт – Сатурн».

Предметом исследования является организационная культура в организации.

Методологическую базу данной курсовой работы составили следующие методы обработки статистической информации: экономико-статистический; системного и экономического анализа; научного наблюдения и обобщения, логический и сравнительный методы.

Теоретическая и практическая значимость курсовой работы состоит в том, что его результаты могут быть использованы конкретными предприятиями при выработке мер по разработке новых элементов организационной культуры, способствующих реализации стратегии развития.

Структурно работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

Глава 1. Теоретические основы развития организационной культуры

1.1 Сущность организационной культуры

Вопросом связанным с формированием и развитием организационной культуры занимаются отечественные и зарубежные ученые уже длительное время. Появление самого понятия "организационная культура" и его тщательное детальное изучение можно датировать 70ми гг. XX ст. Это обусловлено возникновением новых условий ведения хозяйства, динамикой, неопределенностью внешней среды, что растет, научнотехническим прогрессом, с ростом уровня образования персонала, изменением акцентов в мотивации работников. Феномен организационной культуры предприятия приобретает постепенную актуальность с середины 80-х г. XX ст., когда она получила статус одного из эффективных инструментов управления предприятием[1].

Подходы к определению организационной культуры учеными имеют эволюционный характер и отличаются направлениями исследования и взглядами. Наиболее адекватным является подход, предложенный А. К. Гастевим. Он в начале 20-х г. XX ст. определял, что культура является суммой определенных социально-трудовых привычек, умений, возможностей. Простая сумма социальных способностей и умений представляет собой совокупность подходов и способов к выполнению работ. А.М. Уманский сущность понятия "культура" рассматривает с материальной и духовной точки зрения.

В узком понимании, исследованное понятие относится к сфере духовной жизни[2]. В.В. Томилов понимает под организационной культурой стратегии коммуникативного взаимодействия на предприятиях, которые базируются на взаимодействиях руководителей и менеджеров разных уровней в процессе выполнения их функциональных обязанностей[3].

По мнению В.М. Цлафа, организационная культура предприятия – это уникальная для каждой организации совокупность формальных и "неписаных" норм или стандартов поведения, которым подчиняются члены предприятия, структура власти и ее компетентность, система вознаграждений и способов их распределения, ценности, уникальные для предприятия, модели коммуникации, базисные убеждения, которые разделяются персоналом, действующие подсознательно и определяющие способ видения себя и окружение.

В. Моргунов под организационной культурой понимает связь персонала на предприятии независимо от формы собственности и целей деятельности[4]. О.Б.

Логинова рассматривает организационную культуру как фактор эффективности деятельности предприятий.

Л.Я. Аверьянов рассматривает корпоративную культуру как объективные экономические процессы на предприятии. Г. Дунаев подает организационную культуру как совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов, которые отвечают ценностям, что разделяются, свойственным предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста как жизненный опыт[5].

М.А. Иванов, Д.М. Шустерман рассматривают организационную культуру как объединение персонала на основе общих целей и отношений, а также общего характера взаимодействия. За М. Фурихамом и В. Гунтером, культура предприятия предусматривает общую систему понятий, которая является основой коммуникационных процессов на предприятии. Причем, если эта система не реализуется должным образом, она способна значительно снизить эффективность деятельности предприятия.

А.И. Наумов, О.С. Виханский под организационной культурой понимают совокупность существенных предположений, одобренных персоналом предприятия. Организационная культура, по мнению определенных авторов, имеет проявление в виде ценностей, которые устанавливаются предприятием. Персонал в таком случае имеет определенные духовные и материальные ориентиры к действию, образцы поведения[6].

Организационная культура, по определению В.А. Спивак, состоит из совокупности ценностей материального и духовного характера, какие присущие предприятию. Уникальная совокупность ценностей предприятия отображает его индивидуальность. В следствие приобретения уникальных черт, формируется соответствующее поведение предприятия, его манера взаимодействия с внешней средой. Коллектив авторов определяет, что культурой

Предприятия является система духовных и материальных ценностей, что отображают особенности социально-экономических отношений на предприятии и с внешней средой, что оказывается в особенностях бизнес-процессов на предприятии. Корпоративной культурой является совокупность взаимосвязей форм проявления материально-денежной мотивации и экономической эффективности предприятия. Ж.А. Писаренко определяет, что организационная культура, как совокупность ценностей, убеждений, правил и норм поведения работников, является одним из главных факторов эффективности управления персоналом.

Большое число публикаций, посвященных изучению данной темы, многочисленные исследования, проводимые по данной тематике – все это породило множество самых разных определений. Несмотря на разнообразие определений, в них можно выделить общие моменты, которыми оперируют все исследователи (табл. 1) [7].

Таблица 1

Общность элементов понятия «организационная культура»

Ключевой элемент	Объект воздействия	Сфера проявления
Базовые предположения	Члены предприятия, которые тесно связаны с окружающей средой	Отношения человека и природы Отношением человека ко времени Веры о природе человека Отношений между людьми Понимании места человека в обществе Выбора человеком ориентации в процессе деятельности
Ценности	Члены предприятия, которые определяют допустимое поведение	Постоянные нововведения Талантливые люди Коллегиальность Деньги и только деньги Большие заказы для важных клиентов Сверхурочная работа
Верования	Гипотезы, предположения и образцы делового поведения, признаваемые на предприятии	Наш продукт самый лучший У нас лучшие люди Наш бизнес умирающий Творчество может быть только индивидуальным Деньги для компаний зарабатывают те, кто продают её продукцию Качество – это результат заботы

Нормы	Стандарты и правила, которые развивают предприятие, влияют на решительность менеджеров и работников	Директором всегда ставят производственника Опоздания на работу считаются нормальными Важные решения всегда принимаются с тщательной проработкой Суббота – рабочий день
Символика	Члены предприятия, которые ее воспринимают посредством ценностных ориентаций	Ежегодное собрание сотрудников компании Церемонии продвижения Призы за качество Условия работы определяются статусом

Сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, однако, проявление культуры осуществляется на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой убеждений и ценностей[8]. Если уровень базовых представлений не исследован, не возможно правильно расшифровать артефакты, ценности и нормы предприятия. Определение и выделение хотя бы некоторых из базовых представлений, выяснение их взаимосвязи позволяет выйти на сущностный уровень культуры и объяснить многие из ее феноменов. Для понимания культуры группы следует предпринять попытки проникнуть в ее общие базовые предположения и осознать процесс научения, благодаря которому эти предположения закрепились[9].

1.2. Этапы формирования организационной культуры

Причина, согласно которой организационная культура игнорировалась как важный фактор влияния на показатели эффективности предприятия, есть в том, что определение культуры фокусировалось на нематериальных ценностях и преимуществах, социальных ожиданиях, коллективной выгоды и атмосферы нечетких понятийных формулировок. Такое понимание культуры дает узкое представление о ее структуре, отображает привлекать персонала к определенным нормам поведения. В этом контексте организационная культура предприятия,

предоставляет его работникам определенные эмоциональные преимущества. К одному из таких эмоциональных преимуществ, которые способствуют повышению производительности труда, относится корпоративная идентичность. Она содержит положение из единства коллектива, условий сосуществования и целесообразности и выгоды получения персональных выгод в пределах достижения общих целей предприятия[10].

Корпоративная идентичность способствует созданию стабильной социальной системы на предприятии. Организационная культура предприятия становится понятной и заметной для персонала когда возникает необходимость в этом. Например, новый работник должен адаптироваться к определенной организационной культуре предприятия, что уже сложилась и объективно существует. В другом случае организационная культура становится заметной, когда персональные, личности качества и характер работника мешают деятельности предприятия, противоречат корпоративным нормам, не дают ему возможность к развитию личных компетенций в пределах определенной культуры или коллектива[11].

Особенно заметной является организационная культура, которая сформирована за определенной моделью или имеет явные принципы и формы проявления. Следовательно, есть потребность в формировании сознательных и характерных особенностей организационной культуры, что подчеркивают уникальность и особенность предприятия, его персонала и процессов. Организационная культура является тем элементом предприятия, который позволяет эффективно внедрить бизнес-идею, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из владения интеллектуальной собственностью[12].

Понятие "культура" имеет множественную интерпретацию[13]. Самыми распространенными являются такие толкования. Достаточно популярной есть интерпретация понятия "культура" соответственно структурно-функциональным традициям как системы образцов, норм, что позволяют членам общности и ролей, которые отвечают определенным верховным ценностям. Другими словами, предприятие является сложной системой, что содержит разные подсистемы: технологической, административной, социальной и т.д.[14].

Культура является структурированным способом думать, чувствовать и реагировать на группы людей. Она главным образом принимается и передается посредством символов, которые являются специфической идентичностью; содержит конкретные объекты, проведенные группой.

Организационная культура – является одной из новейших областей организационного поведения. Анализ материалов литературных источников показывает, что данное понятие получает развитие с восьмидесятых годов прошлого века. Большинство исследователей пришло к выводу, что культура является более стабильной и длительной характеристикой, и ее более тяжелое диагностировать и оценить[15].

Тогда как организационный климат может быть измерен количественно, путем анкетирования, среди сотрудников предприятия на основе специальных анкет, то культура может быть измерена только качественно, путем употребления сложных исследовательских методов этнографии и антропологии[16].

Источниками возникновения организационной культуры, по материалам исследований, есть не только исторические предпосылки, но и современная необходимость и потребность предприятий в оптимизации управления. Истоки формирования организационной культуры нужно искать в прошлом предприятия, в его истории, ведь традиции и обычаи, стиль работы и имидж отдельных профессиональных групп и подразделов формируются на основе предыдущего опыта сотрудников. Одним из самых важных источников формирования таких традиций является история создания предприятия, его основатели. Вне сомнения, именно они предоставляют определяющее влияние при становлении первичной культуры[17].

Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели предприятия пытаются создать идеальный образ будущего предприятия. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на персонал, они создают сплоченное предприятие с сильной культурой. Одновременно, с ростом предприятия, есть риск "размывания" основной культуры[18].

Организационная культура проходит несколько этапов формирования.

Первый – на этапе учреждения предприятия. На втором этапе основатель привлекает ключевых лиц и создает базовую группу, которая поддерживает идеи основателя. Таким образом, все члены группы поддерживают идеи, определяют возможность работы с ними, виды рисков, что возникают, основные виды расходов и преимуществ. Следующим этапом является начало создания условий из формирования и развития организационной культуры предприятия. Впоследствии к организационным процессам присоединяются другие сотрудники, начинается формироваться история предприятия[19].

Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности предприятия. Под идеологией управления понимается система взглядов, идей, связанных с управлением предприятием, стратегией его развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой предприятия (то есть с моральными принципами, нормами, правилами предприятия, связанными с его поведением, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т.п.) [20].

Организационная культура идет от ценности персонала и его уникальных особенностей, которые в совокупности формирует уникальные характеристики предприятия и формируют его индивидуальность. Таким образом, предприятия в наибольшей степени адаптируются к функционированию в разных территориальных единицах, используют креативность персонала и повышают эффективность и производительности труда. В наибольшей степени учитываются национальные и культурные ценности[21].

При исследовании понятия организационной культуры следует понимать, что чаще всего под этим понятием имеют в виду культуру предприятия как объект и систему. Однако, выучив организационную культуру не только из позиций управления персоналом, организационного поведения, но и общей теории систем, теории организации, встает понятным, что сущность понятия "организационная культура" на данном уровне исследования – уровни организационной науки – это культура предприятия как социально-экономической системы[22].

Следовательно, можно выделить два уровня исследования организационной культуры предприятия: уровень культуры предприятия, где культура выступает как объект, и уровень культуры организации систем, где культура является процессом. При этом из-за отсутствия понимания наличия этих двух уровней исследования происходит неточность в понимании сущности организационной культуры. Если культура предприятий – это набор рассмотренных выше структурных составляющих, то культура организации – это идеология управления социально-экономической системой[23]. Организационная культура тесно связана с понятиями: корпоративная культура, деловая этика, организационное поведение. [24].

Глава 2. Анализ организационной культуры в ООО«Медиа - Маркет - Сатурн»

2.1. Организационно-экономическая характеристика объекта исследования

Media Markt – один из самых узнаваемых и популярных брендов в Европе, лидирующая сеть на европейском розничном рынке бытовой техники и электроники, которая объединяет более 700 магазинов в 15 странах мира. В России ООО «Медиа-Маркет Сатурн» присутствует с 2006 года и сейчас представлена 47 магазинами в 23 городах[\[25\]](#).

Многолетний опыт работы в ритейле и, как следствие, высокие требования к качеству обслуживания клиентов и европейские стандарты в основе бизнес-процессов. - Уникальная децентрализованная структура компании. Она позволяет руководителям быть предпринимателями, а не администраторами, а сотрудникам реально воздействовать на бизнес-процессы. Директор каждого магазина несет ответственность за предлагаемый ассортимент товаров, ценообразование, контролирует вопросы, связанные с управлением персоналом и маркетингом. - Сильные традиции в области развития персонала. Мы даем реальную возможность профессионального и карьерного роста в нашей компании.

ООО «Медиа-Маркет Сатурн» – единственная компания в России, которая отправляет своих лучших молодых сотрудников в Германию для получения высшего образования в области International Retail Management (3,5 года с получением диплома бакалавра). - Яркая индивидуальность бренда ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Они неизменно гарантируют, что и покупка, и работа в наших магазинах всегда «Дас ист фантастиш!».

Как и многие другие крупные ритейлеры, под влиянием интернета ООО «Медиа-Маркет Сатурн» развивает многоканальные продажи (интернет-магазин, мобильные приложения).

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО «Медиа-Маркет Сатурн».

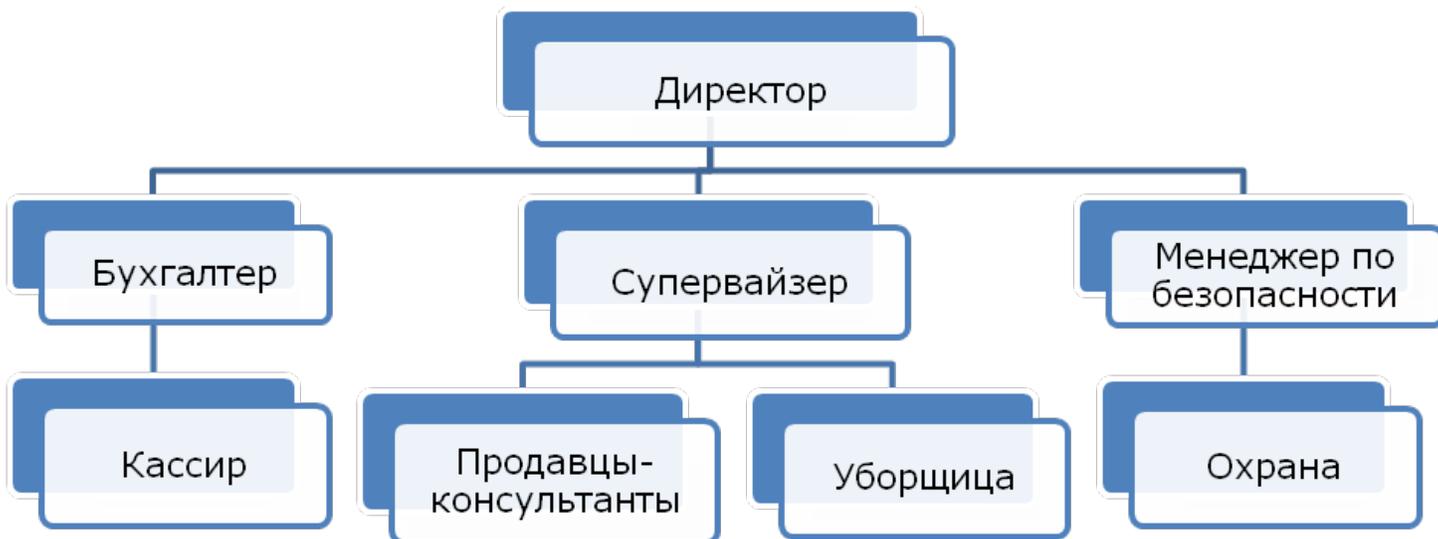


Рисунок 1. Организационная структура ООО «Медиа-Маркет Сатурн»

Организационная структура является линейной, так как все сотрудники подчиняются непосредственно директору, у каждого свой круг обязанностей. Управление в рассматриваемом магазине эффективное, потому что директор четко ставит дневные цели, которые сотрудники всегда стараются выполнять, контролирует деятельность каждого сотрудника[26].

Во главе магазина стоит директор, которому подчиняются – кассиры, продавцы, супервайзеры, сервисная ячейка в которую в ходят: сотрудники службы информации, менеджер отдела мониторинга, менеджеры по качеству, кладовщики. Директор контролирует работу всего магазина и работу каждого сотрудника[27]. Он должен:

- следить за работой и порядком магазина;
- несет ответственность за выполнение подотчетным магазином установленных планов по выручке;
- анализирует итоги инвентаризации магазина и принимает меры по сокращению убытков;
- осуществляет постоянный мониторинг продаж магазина, организует работу с продавцами, показывающими худшие результаты работы;
- осуществляет оценку конкурентной ситуации в городе, отслеживает акции конкурентов, посещает магазины конкурентов;
- организует дополнительное обучение супервайзеров и продавцов магазина;
- проводит командообразующие мероприятия с коллективом магазина;
- направляет на согласование директору дивизиона предложения по оптимизации кадрового состава магазина, составляет график работы

сотрудников магазина;

- в случае приема на работу нового сотрудника обеспечивает его полный инструктаж в соответствии с требованиями законодательства РФ;
- с каждым новым продавцом организует и проводит курс 30-ти дневного обучения;
- осуществляет контроль соблюдения трудовой дисциплины персоналом магазина и принимает, предусмотренные действующим законодательством меры в случае ее нарушения;
- контролирует начисление, распределение и выплату заработной платы и премий сотрудникам магазина;
- ежедневно, совместно с супервайзерами магазина организует для продавцов занятия по изучению бытовой техники и электроники и нормативных документов, регулирующих отношения в сфере торговли на территории РФ [\[28\]](#) ;
- в пределах своей компетенции даёт указания для исполнения нижестоящим сотрудникам;
- вносит вышестоящему руководству предложения по совершенствованию работы магазина;
- вносит вышестоящему руководству предложения о поощрении либо о депремировании сотрудников магазина;
- организует и контролирует работу магазина и продавцов в соответствии со «Стандартными Рабочими Процедурами»;
- осуществляет контроль над соблюдением продавцами правил продажи отдельных видов товаров;
- предпринимает действия по недопущению конфликтных ситуаций между сотрудниками магазина и покупателями, решает возникшие претензии и конфликтные ситуации с покупателями в соответствии с действующим законодательством РФ;
- исполняет приказы, распоряжения, указания вышестоящих руководителей;
- при необходимости принимает участие в судебных заседаниях;
- несёт ответственность за выполнение задач, возложенных на магазин;
- совместно с менеджером отдела мониторинга рассматривает анкеты новых кандидатов;
- участвует в плановой инвентаризации;
- контролирует качество работы сотрудников ИНФО;
- контролирует скорость и качество кассового обслуживания;
- выполняет правила трудового распорядка;

- отвечает за противопожарную безопасность и сохранность имущества магазина[29].

Директор магазина несет ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей, недоведение достоверной информации до потребителей о реализуемом товаре и его изготовителе, неправильное осуществление денежно-кассовых операций, несоответствие ценников представленному товару, невыполнение приказов, распоряжений, поручений непосредственного руководства, несоблюдение личной трудовой дисциплины[30].

Из списка обязанностей видно, что на плечи директора возлагается широкий круг решаемых задач и большая ответственность за магазин, но хотелось бы отметить, что командообразующие мероприятия с коллективом проводятся крайне редко, так же как и занятия по изучению нормативных документов проводятся не каждый день. Чтобы успешно справляться с обширным списком решаемых задач и действий, необходима практика и тренировка, опыт работы в торговом зале, опыт личных продаж.

Директор – это ответственный, исполнительный, ориентированный на клиента, умеющий влиять и убеждать, компетентный, амбициозный, коммуникабельный, целеустремленный, который достигает поставленных целей, ведет за собой целую команду, является лидером этой команды, помогает своим последователям в решении различных проблем и задач. Директор в своей работе руководствуется различными законами, актами, постановлениями, регулирующими деятельность торговой организации, а также правилами внутреннего трудового распорядка компании.

В функциональные обязанности супервайзеров входит:

- осуществляет текущее руководство отделом и координирует деятельность продавцов;
- осуществляет работу по организации эффективного и культурного обслуживания покупателей, созданию для них комфортных условий, обеспечивает отсутствие нарушений правил торговли в своем отделе и магазине. Обеспечивает поддержание чистоты и порядка в отделе и в торговом зале в целом.
- организует представление товара, согласно нормативам, утвержденным компанией.

- контролирует эффективное использование материальных, финансовых, технических, трудовых ресурсов в процессе трудовой деятельности;
- участвует в инвентаризации;
- еженедельно отслеживает цены конкурентов в городе;
- планирует организацию и регулярно проводит обучение;
- участвует в процессе аттестации продавцов;
- ежедневно оценивает работу каждого продавца отдела: оценка обслуживания покупателей, оценка рабочего места. Принимает меры по улучшению показателей эффективности каждого сотрудника;
- организует процесс наставничества стажерам и оказания помощи другим сотрудникам магазина при возникающей производственной необходимости;
- в случае необходимости и при большом потоке покупателей помогает продавцам в процессе обслуживания клиентов магазина;
- соблюдает трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования противопожарной безопасности.

Супервайзер должен знать законодательство, постановления, распоряжения, приказы и другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы предприятия торговли, законодательство о защите прав потребителей, основные свойства и характеристики товаров, режим работы сотрудников, их права и обязанности, правила и методы обслуживания покупателей, правила этикета, нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности, основы управления персоналом и трудовое законодательство РФ [\[31\]](#).

Директору и супервайзеру подчиняются продавцы. Которые должны каждое утро подготовить отдел к рабочему дню, проверить наличие ценников и правильность их оформления, выставление всего товара на витрине, проверяют оформление текущих акций, поддерживает в надлежащем состоянии торговые витрины, стеллажи, стенды, другое торговое оборудование, участвуют в инвентаризации, осуществляет предпродажную подготовку товара, принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, возникающих при обслуживании покупателей. Основной обязанностью продавцов – это работа с покупателем, продавец осуществляет предложение и показ товаров покупателям; оказывает покупателям помощь при выборе товаров, консультирует покупателей по вопросам назначения, свойств, качества товаров, о правилах ухода за товарами, о ценах; производит подсчет стоимости покупки, выписку товара, оформление паспорта (иного документа) на товар, имеющий гарантийный срок; производит упаковку покупки; выдачу или передачу покупки на контроль [\[32\]](#).

Сервисная ячейка- в нее входит информационная служба, в ее обязанности входит – ответ на телефонные звонки, переадресация звонков, консультирование покупателей по телефону о наличии товара, о проходящих акциях, оформление документов по безналичному расчёту, оформление доставок покупателям, приём претензий от покупателей, оформление платежей по кредиту, оформление веб-заявок, оформление договоров мобильной связи, договоров страхования, договоров на подключение и установку техники, заполнение гарантийных талонов[33].

Сотрудник службы информации обязан знать законодательство, постановления, распоряжения, приказы и другие документы, касающиеся работы предприятия торговли, законодательство о защите прав потребителей, основные свойства и характеристики товаров, чтобы правильно консультировать покупателей по телефону, ещё один элемент сервисной ячейки - менеджер по качеству, его обязанности проводят первичный осмотр бракованных изделий с обязательным оформлением пакета документов, занимаются обменом и возвратом товара покупателям, делают заявку на отгрузку товара в сервисный центр и с сервисного центра, совместно с кладовщиком магазина учитывают все товарно-транспортные накладные, имеющие отношение к движению бракованной техники из магазина в сервисный центр и обратно, производят оценку ущерба изделий получивших механическое повреждение в процессе транспортировки, следят за соблюдением правил хранения изделий на складе магазина, непосредственно участвуют в проведении инвентаризации, проводят оценку товара, ведут учёт уценённого товара, проверяют товар на предпродажный брак, участвуют в приёме пришедшего товара в магазин, оформляют доставку неисправной техники по гарантийному обслуживанию от покупателей в сервисный центр, принимают в ремонт технику от покупателей, принимают заявления от покупателей на обмен и возврат товара.

Это юридически грамотные люди, которые знают стандарты и технические условия на изделия, основные их свойства и характеристики, постановления, распоряжения, приказы и другие, руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, условия поставки, хранения, транспортировки товаров, инструкции по приемке товаров, ассортимент реализуемых товаров, законодательство и нормативную документацию, связанную с правилами торговли, а также законодательство о правах потребителей, правила внутреннего трудового распорядка, правила и нормы охраны труда[34].

Кассиры обслуживают покупателей на кассе, инкассируют выручку магазина, заполняют книгу кассира - операциониста, ежедневно осуществляют пересчёт

денежных средств в кассах магазина, осуществляют сверку данных по продажам, возвратам, кредитным операциям, ежедневно составляют кассовый отчёт, проверяют корректность отгрузок с удалённого склада, формируют комплекты документов по безналичному расчёту на отправку бухгалтеру, составляют акты приема-передачи документов в банки по программам потребительского кредитования, участвует в проведении инвентаризации. Кассир несет ответственность за невыполнения своих функциональных обязанностей, недостоверную информацию о состоянии работы, несоблюдение трудовой дисциплины, утрату, порчу, недостачу денежных и материальных ценностей. Кассир должен знать законодательство о бухгалтерском учете и порядке ведения кассовых операций в торговле, постановления, распоряжения, приказы вышестоящих, финансовых, контрольно-ревизионных органов по вопросам организации бухгалтерского учета и порядка ведения кассовых операций, формы и порядок финансовых расчетов, порядок приемки, оприходования, хранения, расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей, правила проведения инвентаризации денежных средств и товарно-материальных ценностей[35].

Кладовщики должны обеспечить приём, сохранность, проверку на комплектность и отпуск товара со склада; организуют хранение и размещение товара на складе; обеспечивают хранение сопроводительной документации на весь поступивший в магазин товар, необходимой для продажи товаров в соответствии с требованиями российского законодательства; проверяют весь поступивший в магазин товар на наличие штрихового кода; проверяют весь поступивший товар на наличие в комплекте русскоязычной инструкции и гарантийного талона; осуществляют печать и комплектацию товара недостающими инструкциями по эксплуатации на русском языке; принимают товарно-материальные ценности, поступающие в магазин; при приёме товара проверяют его внешний вид, комплектацию, целостность упаковки; участвуют в проведении инвентаризации; готовят проданный товар на доставку; делают отгрузку товара, отправленного на доставку покупателям; ведут отчётность товара проданного с удалённого склада; следят за своевременным прибытием товара в магазин; обеспечивают сохранность складированных товарно-материальных ценностей, с соблюдением правил их хранения, техники безопасности[36].

Менеджер отдела мониторинга следит за сохранностью товарно-материальных ценностей в магазине, за порядком, предотвращает противоправные действия, следит за тем, чтобы на товаре были антикражные средства, присутствует при

приёме товара и отправке товара в сервисный центр, участвует в инвентаризации, при приёме сотрудников на работу проводит проверку на привлечение к уголовной ответственности, контролирует работу сотрудников частного охранного предприятия.

Должностные инструкции постоянно корректируются, пересматриваются, чтобы оптимизировать работу сотрудников.

Также каждый сотрудник магазина должен:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором и должностной инструкцией;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- бережно относиться к имуществу магазина и других сотрудников.

ООО «Медиа-Маркет Сатурн» привлекает в свою сферу профессиональные и инициативные кадры – людей амбициозных, честолюбивых, обладающих высоким уровнем персональной ответственности за результат[\[37\]](#).

Проведем анализ основных экономических показателей организации в динамике за три года. В приложении 1 представлены основные экономические показатели деятельности компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» за 2014 – 2016 гг.

Выручка от реализации в действующих ценах составила в 2014 году 1151426 тыс. руб., в 2015 году 1643006 тыс. руб., в 2016 году 1663110 тыс. руб. За 2015 год прирост выручки в действующих ценах составил сумму 491580 тыс. руб. или 42,69%, в 2016 году 20104 тыс. руб. или всего 1,22%.

Себестоимость в действующих ценах в 2014 году составила 978712 тыс. руб., в 2015 году 1347265 тыс. руб., в 2016 году 1347119 тыс. руб. Прирост себестоимости в 2015 году составил 368553 тыс. руб. или 37,66%, в 2016 году наблюдается снижение себестоимости на 146 тыс. руб. или 0,01%[\[38\]](#).

В 2014 году сумма прибыли от продаж в действующих ценах составила 172714 тыс. руб., в 2015 году 295741 тыс. руб., в 2016 году 315991 тыс. руб. Прирост прибыли от продаж в 2015 году составил 123027 тыс. руб. или 71,23%, в 2016 году 20250 тыс. руб. или 6,85%. Прирост прибыли от продаж в сопоставимых ценах составил в 2015 году 50663 тыс. руб. или 29,33%, в 2016 году 2188 тыс. руб. или 0,98%. Сумма прибыли от продаж корректируется на сумму прочих доходов и расходов.

2.2. Оценка организационной культуры в ООО «Медиа - Маркет - Сатурн»

Высокие цели ООО «Медиа-Маркет Сатурн» достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей.

ООО «Медиа-Маркет Сатурн» – надежный работодатель, его сотрудники гордятся своим местом работы. ООО «Медиа-Маркет Сатурн» формирует команду профессионалов, и непрерывно заботится о повышении квалификации, мотивации и социальной защищенности персонала.

ООО «Медиа-Маркет Сатурн» предоставляет сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и индивидуальный социальный пакет, поощряет стремление приобретать новые знания и навыки, организует уникальные обучающие курсы, предлагает индивидуальные программы развития. Каждый работник может воплотить в жизнь новаторские идеи и стать частью профессиональной команды единомышленников, которой доверяют миллионы.

Главное, к чему стремится руководство ООО «Медиа-Маркет Сатурн» в своей политике по отношению к сотрудникам: сформировать новую философию труда, которая стимулировала бы стремление к постоянному совершенствованию и личную заинтересованность в достижении общего успеха. Принципиально важно создать для сотрудников современные, комфортные и безопасные условия труда. Обеспечить их социальную защищенность и поддержку в трудных жизненных ситуациях. Дать возможность получить новые знания и реализовать свой потенциал. Предметом отдельной заботы организации является здоровье сотрудников. Руководители считают оправданными инвестиции в обеспечение сотрудников качественной и своевременной медицинской помощью, а также в пропаганду здорового образа жизни.

В связи с этим в ООО «Медиа-Маркет Сатурн» реализуется множество программ по развитию персонала, совершенствованию системы мотивации, адаптации, обеспечению качественного медицинского обслуживания, организации досуга, поддержке здорового образа жизни, и так далее.

В ООО «Медиа-Маркет Сатурн» в человеке ценят индивидуализм, профессионализм, коммуникабельность и творческий подход к выполняемой работе[39].

В работнике ценится умение выглядеть. Для служащих характерен деловой стиль одежды, опрятность и др. Человек в любой рабочей ситуации должен с честью нести имя фирмы.

Питание организовано прямо в офисе, что не очень удобно, так как создает некий дискомфорт при организации сотрудниками обеденных перерывов.

Соблюдение временного распорядка и пунктуальность являются неотложными требованиями.

Отношения в организации нельзя называть чисто формальными, так как в них присутствует определенная свобода. Но эта свобода заключена в определенных рамках. Это подтверждается взаимоотношениями к вышестоящим по рангу.

В организационной жизни люди ценят работу и свое положение. Но нет рвения к высшим должностям, при котором лучшие человеческие качества затухают. Эти ценности закреплены в уважении ответственности, профессионализма и здоровой конкуренции.

У работников присутствует вера в руководство, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение и в справедливость. Моральные нормы также оказывают влияние на качество работы.

Все работники стремятся к осознанному выполнению работы, полагаясь на интеллект и силу. Существуют процедуры информирования работников (собрания).

Отношение к выполняемой работе рассматривается с позиции ответственности. Среди важных моментов организации работы отмечается чистота рабочего места и качество работы. Человека не осуждают за его привычки, главное чтобы они не оказывали отрицательного влияния на окружающих и на выполняемую работу, которая осуществляется как индивидуально, так и в группе.

Среди положительных черт организационной культуры ООО «Медиа-Маркет Сатурн» можно выделить:

- Рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы;
- Наличие униформы (делового стиля одежды);

- Комплекс обрядов. Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);
- Проведение мероприятий по совместному отдыху (юбилеи работников, выезды на природу);
- Запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, семинаров, торжественных мероприятий;
- Выпуск рекламных и информационных бюллетеней, общественные связи со средствами массовой информации;
- Действующие социальные программы, связанные с обязательным медицинским страхованием, страхованием от несчастных случаев и тяжелых заболеваний, добровольным медицинским страхованием, социальными гарантиями работников[40].

Конечно, есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, их нельзя назвать отрицательными сторонами, потому что они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К этим чертам относится отсутствие:

- Хорошо оборудованной столовой для сотрудников;
- Легенд и мифов о компании;
- Конкурсов профессионального мастерства.

В целом, можно сделать вывод, что ООО «Медиа-Маркет Сатурн» обладает основными составляющими организационной культуры, здесь уважают личность за то, как она выполняет работу, ценят лучшие человеческие качества и черты.

Глава 3. Мероприятия по улучшению организационной культуры в ООО «Медиа-Маркет-Сатурн»

Рекомендуемые мероприятия по улучшению организационной культуры:

- оборудование и благоустройство столовой для сотрудников организации;
- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года». Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в ООО «Медиа – Маркт - Сатурн» определенное число лет;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной) своим сотрудникам;
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников ООО «Медиа – Маркт - Сатурн» (часы, галстуки, записные книжки);
- празднование Дня рождения организации со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия для решения задачи формирования организационной культуры.

- четкий ритуал организации приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета о предприятии, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков).
- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии (прежде всего, массовых), возможно определение «человека года». Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи.
- планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, передвижении).
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников (ручки, часы, записные книжки и пр.).
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.
- регулярное информирование сотрудников о достижениях в работе (один из хороших вариантов – направление видеозаписи с выступлением руководителей с подведением итогов, оценкой работы и т.п.).
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к работе рабочего и всего организации.

Таким образом, развитие организационной культуры на предприятии должно идти по нескольким направлениям: улучшение «физического окружения» организации; должное информационное обеспечение развития в ООО «Медиа – Маркет - Сатурн» разделяемой всеми работниками «фирменной» культуры; существенное улучшение социально-психологического климата внутри организации в отношениях как «по вертикали», так и «по горизонтали»; повышение в работниках сознательности и самодисциплины, качественные сдвиги в отношении их к труду: культивирование и практическое развитие в работниках декларируемых официальной миссией и этическим кодексом общезначимых организационных ценностей и норм поведения; усиление имиджа организации.

Главное, чтобы все мероприятия были направлены на формирование уважения к организации, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

На поведение сотрудников на рабочем месте влияют нормы и правила, которые сложились на различных уровнях. Организационная культура - это явление, которое не может существовать само по себе, так как она формируется под влиянием культуры на различных уровнях. Национальный характер, например, определяет стиль управления, принятый на большинстве предприятий в данной стране. А от командной культуры непосредственно зависит успешность выполнения заданий, которые были поручены определенным членам рабочего коллектива.

Заключение

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами предприятия и получающих выражение в заявляемых предприятием ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Характеристика организационной культуры охватывает следующие элементы: индивидуальную автономность, структуру, направление, интеграция, управленческое обеспечение, поддержку, стимулирование, идентифицированность, управление конфликтами, управление рисками.

Основные виды действующих организационных культур: органическая, бюрократическая, предпринимательская и партисипативная.

В качестве примера рассмотрена компания ООО «Медиа-Маркет Сатурн», которая имеет эффективную и крепкую организационную культуру, служащую одним из главных факторов ее успешной деятельности во всем мире.

Были разработаны новые элементы организационной культуры, способствующие реализации стратегии развития.

Организационная культура имеет большое значение для оптимизации управленческой деятельности, так как главной проблемой современного управления является овладение технологией «успешных организаций», которые могут эффективно развиваться и функционировать в условиях жесткой конкуренции. Организационная культура служит для создания ключевых ценностей, объединяющих усилия всех элементов данной организации, являясь одним из источников её процветания.

Список литературы

Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 302 с.

Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник. / И.В. Грошев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 288 с.

Гуськова Н.Д., Малясова М.М. Формирование системы этики управления, направленной на развитие организационной культуры промышленного предприятия // Креативная экономика. 2013. № 11. С. 75-82.

Долгая А. А. Система управления организацией: понятие и модель // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 3. С. 98—108.

Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2016. - 265 с.

Коновалова В.Г. Управление организационной культурой: учебно- практическое пособие / В.Г. Коновалова. М.: Проспект, 2015. - 72 с.

Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества / Ю.А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №3. - С.5-11.

Малясова М.М. Влияние организационной культуры на повышение эффективности деятельности промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук. Саранск, 2013. 187 с.

Митюченко, Л.С. Особенности управления промышленными предприятиями в условиях нестабильной среды/ Л.С. Митюченко // Вестник Брянского государственного университета. - 2013. - №3. - С. 141-143.

Михайлова А.В. Организационная культура как фактор повышения качества деятельности организации (на примере муниципального учреждения системы образования) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 1 (64).

1. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.

Понятие «культура организации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/46-1495> (дата обращения 04.02.2018).

Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2013, — 863 с.

1. Сабинаина, Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинаина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с.

Сладкова Е.А. Исследование взаимосвязи организационной культуры и эффективности деятельности строительной организации // Материалы Всероссийской научно-практической онлайн-конференции с международным участием и элементами научной школы для молодежи, 9-10 апреля 2014 г. - Иркутск, 2014. - С. 323-328.

Тихомирова. О.Г. Организационная культура , формирование развитие и оценка:- М.: Инфра-М , 2015

Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.

Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Выпряхин Б.С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. №1.

Шихвердиев А.П., Делягина К.А. Роль корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. №3.

Щедрина И. В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг /И. В. Щедрина, П. Н. Александренко, О.И. Неборский//Проблемы современной экономики. - 2014. -№ 2 (50). -С. 342-345.

Экономические аспекты влияния организационной культуры на социальное развитие персонала/ Н.В. Журавлева, А.Г. Панова, Т.Н. Лустина, Т.В. Богачева // Вопросы региональной экономики. - 2016. - Т. 27. № 2. - С. 24- 31.

Яндарбаева Л.А. Методы управления организационной культурой/ Л. А. Яндарбаева, Д. С. Саралинова// Вестник Чеченского государственного университета. - 2015. - № 4. - С. 54-58.

Приложение 1

Динамика экономических показателей ООО «Медиа-Маркет Сатурн» за 2014 - 2016 гг.

Наименование показателей	2014	2015	2016	Отклонение (+,-)		Динамика (%)	
				2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016
Товарооборот, тыс. руб.							
- в действующих продажных ценах (ВД)	1 151 426	1 643 006	1 663 110	491 580	20 104	42,69	1,22

-в сопоставимых продажных ценах (BC)	1 151 426	1 554 425	1 523 337	402 999	-31 088	35,00	-2,00
--------------------------------------	--------------	--------------	--------------	------------	------------	-------	-------

Себестоимость, тыс. руб.

-в действующих ценах (CD)	978 712	1 347 265	1 347 119	368 553	-146	37,66	-0,01
---------------------------	------------	--------------	--------------	------------	------	-------	-------

-в сопоставимых ценах (CC)	978 712	1 331 048	1 297 772	352 336	-33 276	36,00	-2,50
----------------------------	------------	--------------	--------------	------------	------------	-------	-------

Прибыль от продаж, тыс. руб.

-в действующих ценах (ПД=ВД=CD)	172 714	295 741	315 991	123 027	20 250	71,23	6,85
---------------------------------	------------	------------	------------	------------	--------	-------	------

-в сопоставимых ценах (ПС=BC-CC)	172 714	223 377	225 564	50 663	2 187	29,33	0,98
----------------------------------	------------	------------	------------	--------	-------	-------	------

Прочие доходы, тыс. руб. (ПДох)	38 135	51 019	51 621	12 884	602	33,79	1,18
---------------------------------	--------	--------	--------	--------	-----	-------	------

Прочие расходы, тыс. руб. (ПРас)	47 931	72 297	77 390	24 366	5 093	50,84	7,04
----------------------------------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	------

Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб. (НП = ПД + ПДох - ПРас)	162 918	274 463	290 222	111 545	15 759	68,47	5,74
---	------------	------------	------------	------------	--------	-------	------

Налог на прибыль, тыс. руб. (Н = НП x 0,24)	43802	76083	79622	32 281	3 539	73,70	4,65
---	-------	-------	-------	--------	-------	-------	------

Чистая прибыль, тыс. руб. (ЧП = НП = Н)	138 708	240 930	252 138	102 222	11 208	73,70	4,65
Общая торговая площадь, кв.м. (П)	15200	16800	20100	1600	3300	10,53	19,64
Выручка на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб. (ВТ = ВД / П)	75,75	97,80	82,74	22,05	-15,06	29	-15
Товарные запасы (ТЗ), тыс. руб.	120000	170200	205500	50 200	35 300	41,83	20,74
Оборачиваемость товарных запасов 365 / (ВД / ТЗ), дни	38	37,8	45,1	-0,20	7,30	-0,53	19,31

1. Долгая А. А. Система управления организацией: понятие и модель // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 3. С. 98—108. [↑](#)
2. Сладкова Е.А. Исследование взаимосвязи организационной культуры и эффективности деятельности строительной организации // Материалы Всероссийской научно-практической онлайн-конференции с международным участием и элементами научной школы для молодежи, 9-10 апреля 2014 г. – Иркутск, 2014. – С. 323-328. [↑](#)
3. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Выпряжкин Б.С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. №1. [↑](#)
4. Шихвердиев А.П., Делягина К.А. Роль корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами // Корпоративное управление и инновационное

развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2013. №3. [↑](#)

5. Малясова М.М. Влияние организационной культуры на повышение эффективности деятельности промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук. Саранск, 2013. 187 с. [↑](#)
6. Малясова М.М. Влияние организационной культуры на повышение эффективности деятельности промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук. Саранск, 2013. 187 с. [↑](#)
7. Михайлова А.В. Организационная культура как фактор повышения качества деятельности организации (на примере муниципального учреждения системы образования) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. № 1 (64). [↑](#)
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2013, — 863 с. [↑](#)
9. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с. [↑](#)
10. Сабинаина, Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинаина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с. [↑](#)
11. Сабинаина, Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинаина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с. [↑](#)
12. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с. [↑](#)
13. Понятие «культура организации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/46-1495> (дата обращения 04.02.2018). [↑](#)

14. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник. / И.В. Грошев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 288 с. [↑](#)
15. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры / И.В. Грошев. - М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. - 302 с. [↑](#)
16. Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2016. - 265 с. [↑](#)
17. Замедлина, Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2016. - 265 с. [↑](#)
18. Тихомирова. О.Г. Организационная культура , формирование развитие и оценка:- М.: Инфра-М , 2015 [↑](#)
19. Яндарбаева Л.А. Методы управления организационной культурой/ Л. А. Яндарбаева, Д. С. Саралинова// Вестник Чеченского государственного университета. - 2015. - № 4. - С. 54-58. [↑](#)
20. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с. [↑](#)
21. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / В.Г. Коновалова. М.: Проспект, 2015. – 72 с. [↑](#)
22. Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества / Ю.А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.5-11. [↑](#)
23. Щедрина И. В. Инновационная организационная культура как способ повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг /И. В. Щедрина, П. Н. Александренко, О.И. Неборский//Проблемы современной экономики. - 2014. -№ 2 (50). -С. 342-345. [↑](#)

24. Экономические аспекты влияния организационной культуры на социальное развитие персонала/ Н.В. Журавлева, А.Г. Панова, Т.Н. Лустина, Т.В. Богачева // Вопросы региональной экономики. - 2016. - Т. 27. № 2. - С. 24- 31. [↑](#)
25. Сайт компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru/> [↑](#)
26. Сайт компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru/> [↑](#)
27. Должностная инструкция директора ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
28. Должностная инструкция директора ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
29. Должностная инструкция директора ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
30. Должностная инструкция директора ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
31. Должностная инструкция супервайзера ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
32. Должностная инструкция продавца ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
33. Должностная инструкция менеджера по безопасности ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
34. Должностная инструкция менеджера по безопасности ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)

35. Должностная инструкция кассира ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
36. Должностная инструкция кассира ООО «Медиа-Маркет Сатурн». Утверждена 30.04.2010 г. [↑](#)
37. Сайт компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru> [↑](#)
38. Сайт компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru> [↑](#)
39. Грошев И.В., Емельянов П.В. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы. Семиотика и имиджология деловых культур. – Тамбов: ТГУ, 2012. – с. 106 [↑](#)
40. Сайт компании ООО «Медиа-Маркет Сатурн» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru/> [↑](#)