

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность исследования организационной культуры реализации организационных отношений обусловлена тем, что в настоящее время одним из существенных стимулов эффективной работы является наличие в организации, предприятии общей культуры, системы ценностей и определенного стиля взаимоотношений. Организационную или, как часто говорят, корпоративную культуру можно отнести к факторам внутренней среды организации, ее считают гуманитарной составляющей, так как это связано с персоналом организации, наличием ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации. В последнее десятилетие термин «организационная культура» прочно вошел в жизнь практически всех организаций в России. Это обусловлено, прежде всего, тем, что организация, фирма, корпорация, где работают люди, обладает важным значением в их профессиональной деятельности.

Любая организация в рыночной экономике представляет собой сложный организационно-технический организм, в основе которого лежит культура поведения: организационная или корпоративная, иначе - это то, ради чего люди стремятся стать членами конкретной организации; как выстраиваются отношения между ними в процессе работы и во вне рабочее время; какие нормы и принципы жизни и деятельности организации ими разделяются.

Культура является тем фактором, который определяет успех функционирования организации в стратегической перспективе. Современная организация рассматривается как групповая, а не индивидуальная форма деятельности. Поэтому использование возможностей организационной культуры позволяет руководству организации управлять, в том числе, и посредством норм и ценностей, более оперативно принимать решения на местах, предполагается использование четких стандартов качества и обеспечивается комплексное понимание ситуации в коллективе. Конечной целью организационной культуры любой организации является достижение экономического успеха, и выражается в получении максимальной прибыли посредством совершенствования средств и методов управления человеческим потенциалом.

Организационная культура обладает множеством характеристик. На практике не существует единого мнения о системе критериев, которые характеризуют организационную культуру. Организации, в основном, действуют интуитивно, осуществляя оценку той или иной стороны организационной культуры. Характеристики оценки выбираются в зависимости от миссии организации, набора базовых целей и предложений, ценностей или внимания, которое уделено решению задач в организации.

Основную роль в процессе согласования интересов субъектов отношений по формированию и реализации организационной культуры играют топ-менеджеры, создающие информационно-нормативную базу, выполняющие требования руководства к имиджу организации и организационной культуре, формирующие систему управленческих принципов, кодекс организационной культуры или деловой этики, прививающие основы организационной культуры всему персоналу, формирующие систему мифов, ценностей, правил, традиций, стереотипов поведения, регулирующие социальную и производственную сферы и т.п.

Цель исследования – проанализировать особенности и функции организационной культуры как средства реализации организационных отношений.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие и сущность организационной культуры;
- определить функции организационной культуры;
- проанализировать организационную культуру ЗАО «Тандер»;
- выявить эффективность решения проблем организационной культуры.

Объект исследования – особенности организационной культуры как средство реализации организационных отношений.

Предмет исследования – функционирование организационной культуры в современных организациях.

База исследования - ЗАО «Тандер» (сеть гипермаркетов «Магнит»).

Теоретическая значимость заключается в исследовании особенностей организационной культуры, ее значения и функций и использования теоретических разработках в научных работах и методических материалах.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения на практике полученных результатов и разработанных рекомендаций по формированию организационной культуры в торговых организациях.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Теоретической основой написания работы служили исследования таких авторов, как Вершигора Е.Е., Веснина В.Р., Ветошкиной Т., Козлова В., Панченко А., Попова Б., Рогозина М., Россинского В.И., Самыгина С.И., Сивальневой Т., Тюкавкина Н., Уткина Э.А. и др.

## **Глава 1. Теоретический анализ организационной культуры**

### **1.1. Понятие и сущность организационной культуры**

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которая выдержала испытание временем.

Е.П. Третьякова трактует организационную культуру как определенный набор убеждений, ценностей и норм, которые восприняты большинством сотрудников организации[1].

Наличие организационной культуры позволяет придать единообразие совместным действиям людей, сформировать общую для всего коллектива психологию. Назначение организационной культуры – сплотить огромный коллектив вокруг общих ценностей, создать собственный стиль.

Организационная культура находит свое выражение в том, как работники относятся друг к другу и к своей работе. Концепция культуры организации разрабатывалась в начале, 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации, индивидуального поведения.

Т. Сильванева отмечает, что организационная и корпоративная культуры сравнительно недавно, во второй половине XX века, стали предметом научных

исследований экономистов, представителей управленческих дисциплин, социологов, социальных психологов и др[2]. Однако наличие плодотворных теоретических предпосылок и эмпирических наблюдений отмечается в работах О. Конта, Г. Спенсера, В. Дильтея, Ф. Тенниса, М.М. Ковалевского, социальных антропологов Л.Г. Моргана, Л. Уорнера и других ученых. Такое разнообразие теоретической платформы обусловило методологические предпосылки формирования нескольких концептов организационной культуры, среди которых наиболее оптимальными признаются рационально-прагматическая и феноменологическая концепции, у истоков которых стоят Э. Дюркгейм и М. Вебер, У. Тейлор и А. Файоль. Отметим, что в 1952 г. А. Кребер и К. Клакхон сумели каталогизировать 164 определения слова «культура». Почти такое же положение у понятия «организационная культура», однако разногласий в отношении сути данного явления немного.

Большинство исследователей, рассматривая такую категорию, как «организационная культура», заостряют внимание на составляющих ее ценностях, правилах и нормах, а также на двух основных функциях: адаптационной и интеграционной. С учетом этого организационную культуру определяют в качестве совокупности доминирующих стереотипов, ценностей и правил, находящих свое логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, во взаимодействии сотрудников организации друг с другом и с окружающей средой, а также в различных продуктах организационной деятельности.

Т. Ветошкина подчеркивает, что организационная культура представляет собой особый слой культуры организации, который[3]:

- во-первых, формируют сознательно, это предмет управленческих действий, культура создается целенаправленно;

- во-вторых, субъектом организационной культуры называют управленческую команду, и в этом смысле говорят, что организационная культура выступает в качестве культуры управленческой команды, управленческая культура;

- и, наконец, в-третьих, организационная культура представляет собой систему идеальных декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения, это сформированный идеальный образ, каким управляющая команда видит свою организацию.

Носителями организационной культуры являются, как правило, руководство организации (администрация) и управленческая команда. Выделяется несколько

основных признаков организационной культуры, которые придают ей индивидуальность, позволяют ее тем или иным способом идентифицировать.

К основным признакам организационной культуры относят следующие:

- ее основные цели отражаются в миссии организации;
- организационная культура направлена на решение инструментальных (т. е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- закрепление в стратегии организации определенной степени принятия риска;
- закрепление меры соотношения конформизма и индивидуализма;
- наличие предпочтений групповых или индивидуальных форм принятия решений; и др.

По мнению Н. Тюкавкина, организационная культура представляет собой один из наиболее важных факторов успеха организации на рынке. Базу организационной культуры составляют принципы и отношения, реализация которых нейтрализует конфликты. В случае возникновения конфликтной ситуации в организации с высоким уровнем организационной культуры, они решаются гораздо быстрее и с меньшими потерями[4].

Культура, как правило, вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди при взаимодействии друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, оказывающие сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Данные процессы обуславливаются внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. С внешней стороны на организационную культуру может оказывать воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы. Организационная культура организации включает в себя субъективные и объективные элементы. К субъективным элементам относят наличие верований, ценностей, ритуалов, табу, образов и мифов, связанных с историей организации и жизнью ее основателей, принятых норм общения. К объективным элементам относят материальную сторону жизни организации: символику, цвет, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и пр.

В структуру организационной культуры входит: миссия организации; ее философия в качестве совокупности базовых принципов; функционирование и развитие организации, определяющие смысл ее существования и ее доминирующие ценности, разрабатываемые управленческой командой; стиль руководства в качестве совокупности приемов и способов, методов осуществления власти в организации; система мотивации и стимулирования работников; система поощрений и наказаний работников, которые приняты в организации.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов организационной культуры.

Миссия организации является определенной «связкой», фокусирующей в одном направлении интересы и ожидания тех, кто воспринимает организацию изнутри (работники), и тех, кто находится извне (получатели услуг / клиенты). Понимание миссии позволяет придать действиям всех сотрудников осмысленность и целенаправленность, позволяет лучше осознать не только то, что сотрудник должен выполнять, но и для чего им это делается.

Иными словами, пишет Ю.Н. Жулькова, миссия обладает общим философским смыслом, но при этом является целевым ориентиром организации, важным для обеспечения долговременных конкурентных преимуществ[5]. Также миссия должна способствовать процессам формирования или закрепления определенного имиджа организации, установления благоприятного микроклимата в коллективе, расширять для работников смысл и содержание их деятельности, тем самым увеличиваются приемы мотивирования.

Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, которые обладают эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это служит им образцами, ориентирами, мерилем поведения. К ценностям относят в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициативу, трудовую и профессиональную этику и пр.

Ключевые ценности, объединяясь в систему, представляют собой философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее наиболее важным. М.В. Герш вполне правомерно полагает, что философия организации должна обеспечивать осуществление совместного поиска сотрудниками наиболее оптимального решения[6]. Это возможно, когда приветствуется наличие множества мнений, а также проявления нестандартного мышления.

Философия должна отражать восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создавать основу для выработки определенных подходов к управлению (стиля, мотивационных принципов, информационных ориентиров, порядка разрешения конфликтов), упорядочивать деятельность сотрудников на основе общих принципов, облегчить освоение требований администрации, сформировать общие универсальные правила поведения[7].

Обряд рассматривается в качестве стандартного, повторяющегося мероприятия, которое проводится в определенное время и по специальным поводам. Наиболее широкое распространение получили такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие. Ритуал трактуется как совокупность специальных мероприятий (обрядов), которые оказывают психологическое влияние на всех членов организации, чтобы укрепить преданность ей, затушевывать в некоторых случаях истинный смысл тех или иных сторон ее деятельности, обучить организационным ценностям и сформировать необходимые учреждения. Работники многих японских компаний, например, трудовой день начинают с пения гимнов.

Существование легенд и мифов позволяет отразить в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее наиболее известных деятелей. Они могут информировать (что из себя представляет главный босс, какова его реакция на промахи; есть ли возможность у простого сотрудника стать руководителем и пр.), снизить неопределенность, посоветовать, научить, направить поведение сотрудников в нужную сторону, создать образцы для подражания. Многие западные фирмы используют легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет таких качеств смогли разбогатеть, их заботливости, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай представляет собой форму социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятую из прошлого без каких бы то ни было изменений.

К элементам организационной культуры можно отнести и этику организации.

Этика рассматривается М.В. Гершем в качестве свода правил и норм поведения в той или иной области человеческого общения. Организационная этика рассматривается как правила поведения, устанавливаемые конкретной организацией обеспечивающие нормальную деятельность как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом[8].

Организационная этика - это система с двумя главными элементами: первый - наличие моральных и этических ценностей организации и ее приоритетов в развитии, второй - существование норм поведения сотрудников в формальных и неформальных ситуациях. В системе взаимоотношений к субъектам организационной этики относят владельцев, руководителей и работников организации. Наличие правил организационной этики позволяет каждому сотруднику ощущать себя не просто винтиком в производственной машине, а полноправным членом коллектива.

В качестве элемента культуры рассматриваются также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов - их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем. Наконец, к элементам организационной культуры можно отнести лозунги, т. е. призывы, которые в краткой форме отражают ее руководящие задачи, идеи. В настоящее время в форме лозунга часто формулируют миссию организации[9].

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, которые были привнесены из прошлого в настоящее, получают название традиций. Образ мышления членов организации, который определяется традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации, трактуется как менталитет. Он обладает огромным влиянием на повседневное поведение сотрудников и руководящего состава, отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

## **1.2. Функции организационной культуры**

Проанализировав сущность и структуру организационной культуры необходимо выделить ряд ее функций. По отношению к организации в организационной культуре выделяются следующие функции[10].

1. Охранная функция, состоящая в создании барьеров, ограждающих организацию от нежелательных внешних воздействий. Она может реализовываться через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
2. Интегрирующая функция, формирующая чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц быть в нее включенными. Это позволяет существенно облегчить решение кадровых проблем.



3. Регулирующая функция, поддерживающая необходимые правила и нормы поведения членов организаций, их взаимоотношения, контакты с внешним миром, что относится к гарантиям ее стабильности, снижает возможность возникновения нежелательных конфликтов.

4. Адаптивная функция, облегчающая взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она может реализовываться через использование общих норм поведения, ритуалов, обрядов, с помощью которых осуществляют также воспитание работников. При участии в совместных мероприятиях, избирая одинаковые способы поведения в тех или иных рабочих ситуациях и т. п., сотрудникам легче находить контакты друг с другом.

5. Ориентирующая функция культуры, направляющая деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. Мотивационная функция, создающая для этого необходимые стимулы.

7. Функция формирования имиджа организации, т. е. создания ее образа в глазах окружающих. Данный образ представляет собой результат непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, которое оказывает, тем не менее, огромное воздействие на эмоциональное и на рациональное отношение к ней.

Следует отметить, что в нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада только внешние формы: использование рекламы (как правило, низкого уровня), оформление офисов, применение новых названий должностей (разного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время, не изменились стиль управления и характер делового общения, которые были характерны еще для административно-командной системы.

Культура пронизывает весь процесс управления от начала до конца, играет значительную роль в организации общения, обуславливает логику мышления, восприятие и интерпретацию (придает индивидуальный смысл наблюдениям и установлению связей между ними) вербальной и особенно невербальной информации[11].

Люди с разным уровнем культуры, разным восприятием (например, при наличии сотрудников разной национальности в коллективе), неодинаково воспринимают

реальность, так как рассматривают все окружающее сквозь призму своих культурных ценностей и личных предпочтений. На культуру любой организации существенно воздействует личностный фактор.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что разница в организационной культуре состоит в том, какие процессы происходят в организациях, а не в том, что они делают. Эффективность организационной культуры обуславливается контекстом. Процесс, который позволяет прийти к пониманию организационной культуры, к пониманию того, что должно быть в организационной культуре, называется обучением. Но для формирования организационной культуры этого недостаточно. Формирование организационной культуры может осуществляться посредством такого процесса, в котором его участники становятся способными различить, ощутить контекст того, что происходит в организации. Данный процесс можно определить как психологическую подготовку, которая обеспечивает ощущение, различение контекстов. В случае если такое различение сформировано, организационная культура становится более эффективной.

В процессе психологической подготовки вырабатывается понимание того, что основой эффективной организационной культуры является коммуникация: искусство говорить и слушать.

Управление корпоративной культурой представляет собой ее развитие и распространение в коллективе. Структура управления включает в себя: главную цель организации; приемы, используемые руководством; поведение внутри организации; наличие основных традиций; систему мотивации и штрафных санкций для сотрудников.

М.В. Гершем выделяют критерии для определения наличия внутренней культуры организации<sup>[12]</sup>:

- использование личной инициативы, то есть существует высокий уровень наделяния работников свободой, независимостью и ответственностью;
- существование степени риска, у работника сформирована готовность к риску;
- определенная направленность действий, то есть организацией устанавливаются четкие цели и ожидается их достижение;
- наличие согласованности в действиях сотрудников;

- осуществление управленческой поддержки, оказание помощи руководством подчиненным;
- проведение регулярного контроля, в организации разработан перечень правил для наблюдения за поведением сотрудников;
- наличие идентичности, то есть определенной степени отождествления каждого сотрудника с организацией;
- разработка системы вознаграждений, в организации используется система поощрений на основании выполненных работ;
- определенный уровень конфликтности, сотрудник готов открыто выразить свое мнение, даже если оно не совпадает с мнением большинства;
- высокий уровень взаимодействия внутри организации.

Выделяют различные типы организационной культуры[13].

1. Клановая организационная культура: главные ценности и критерии успеха выражаются в сплоченности коллектива, благоприятном моральном климате и планомерном развитии человеческих ресурсов. Внутренний контроль и интеграция сочетают с гибкостью принятия решений и осуществлением индивидуального подхода к каждому сотруднику.
2. Иерархическая организационная культура: используется иерархический (бюрократический) управления, поддерживается стабильность отношений и контроль за деятельностью каждого сотрудника. При этом основу интеграции составляет наличие внутреннего контроля и иерархии.
3. Рыночная организационная культура: ориентация на внешнее позиционирование, дифференциация, контроль и стабильность. Критерии успеха – высокий уровень рыночной доли, достижение внешних целей, поражение конкурентов.
4. Адхократическая организационная культура: ориентация на проявление гибкости, индивидуальности, внешнего позиционирования и дифференциации. Критерии успеха: достижение результатов в инновационной (или передовой) сфере, наличие творческого роста сотрудников и постоянное организационное обновление.

Как видим, клановая и иерархическая культуры в большей степени ориентируются на внутреннюю, а не на внешнюю среду, поэтому для них характерен высокий уровень внутренней интеграции сотрудников.

При использовании рыночной культуры также гарантируется проведение эффективного контроля и стабильности, высокой управляемости организации и прогнозируемости развития событий, но основная ориентация - внешняя среда. Достаточно сильно зависима от внешней среды адхократическая культура, но обладая высоким уровнем адаптивности, она позволяет развивать творческий потенциал сотрудников.

Интересно, что в России уделяется недостаточно внимания организационной культуре. Но когда руководитель компании осуществляет подбор сотрудников на вакансии, то после перечисления обязательных профессиональных навыков, как правило предъявляются требования к их психологическим и поведенческим качествам, проводятся различные виды тестирований, и не пройдя всю необходимую процедуру ни один, даже самый квалифицированный, соискатель не получит приглашения на работу. Тогда и становится ясно, насколько большое значение придается организационной культуре руководителем или менеджером по персоналу.

Р.А. Долженко подчеркивает, что организационная культура достаточно сильно влияет на систему трудовых мотивов сотрудников организации, а значит, в процессе построения системы стимулирования работников необходимо учитывать доминирующий тип организационной культуры[14].

Организационная культура часто определяется сферой деятельности фирмы. Так, традиционно в финансовой сфере она предполагает определенный дресс-код: наличие более строгого внешнего вида, от цвета одежды до макияжа и аксессуаров. Однако вряд ли строгий темный костюм и минимальный макияж будут уместны для представителей косметической фирмы.

Таким образом, традиции существенно различаются. Главное осуществить правильный выбор и создавать организационную культуру, способствующую более успешной деятельности организации.

Отметим, что эффективная организационная культура достигается не столько тем, что преимущества работы в коллективе описывают во всех средствах внутренних коммуникаций - от рассылок по электронной почте до плакатов на досках объявлений. Более действенным в данном случае является именно поведение

самых работников организации (и в особенности руководителей), а также сопровождающих его символов. Лидеры должны и в словах, и в действиях выражать поддержку новой организационной культуре, а также делать все возможное, чтобы сотрудники это слышали и видели.

Соглашаясь с М. Рогозиным, отметим, что в правильной организационной культуре сотрудники, прежде всего, являются лояльными к организации[15].

Исходя из теоретических положений, в заключении данной главы мы можем сделать вывод, что ни одна программа повышения лояльности и поддержки организационной культуры не может дать такой же результат, как создание среды, в которой ценными являются точки зрения практически всех сотрудников без исключения. Утверждение о том, что команда по управлению организационной культурой обладает возможностью навязывать сотрудникам определенный способ мышления, ошибочно. Сотрудники организации могут подчиняться указаниям, но при этом не быть приверженцами стратегических целей компании. Любые перемены, в том числе в области культуры, необходимо обсуждать, должна быть поддержка со стороны лидеров, что, выражается не столько в словах, сколько в их действиях.

Компании, в которых одной из основных ценностей является приверженность общей бизнес-стратегии, обладают конкурентным преимуществом на рынке. Управление персоналом в данных организациях осуществляется более эффективно, чем там, где сотрудники ничем не мотивируются, и каждую новую инициативу воспринимают в штыки, не понимая, зачем им это. Организация и руководители, которые поощряют и воодушевляют сотрудников, понимают, что работники, в свою очередь, будут лучше относиться к клиентам, которые за внимание к себе готовы платить. Таким образом, позитивная организационная культура обуславливает получение дополнительного дохода, что относится к одной из основных целей бизнес-стратегии любой коммерческой организации.

Большинство западных исследователей полагают, что на сегодняшний день культура организации становится одним из определяющих факторов, обеспечивающих ее конкурентоспособность. И действительно, высокая организационная культура позитивно влияет на все стороны деятельности организации, обеспечивая требуемое качество товаров и услуг; необходимый уровень деловых контактов и формируя внешний имидж организации. Таким образом, перед современным менеджментом стоит задача формирования высокого уровня организационной культуры. В то же время подходить к данному процессу

необходимо с учетом всех факторов, выбрав тот тип культуры, который будет более эффективным для этой организации. Выбрав его, необходимо всестороннее изучение той культуры, которая уже сложилась.

В результате составляется план преобразований организационной культуры с учетом заранее поставленных целей и наличием поддержки или хотя бы согласи сотрудников. Сотрудникам должны получить необходимые объяснения, обоснование выгод, которые может принести освоение нового типа культуры. Тем не менее, деятельность руководства организации по повышению уровня организационной культуры в конечном итоге приведет к увеличению прибыли, созданию более сплоченного климата, росту продаж, то есть к наиболее эффективной деятельности организации.

## **Глава 2. Исследование особенностей организационной культуры АО «Тандер»**

### **2.1. Структурно - функциональные особенности АО «Тандер» г. Москвы**

Магнит, магазин АО «Тандер» г. Москвы специализируется на розничной торговле продовольственными товарами. Сеть Магнит работает в формате дискаунтер – небольшие магазины с ограниченным выбором и очень низкими ценами. В ассортименте присутствует существенная доля товаров под собственными торговыми марками. Большой объем потребления, позволяет компании держать на них особенно выгодные товары.

АО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») основана в 1996 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 2002 г. приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьютеров в России. В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы.

В 2002 г. руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под

брендом «Магнит». В период с 2001 – 2019 гг. сеть показала стремительный региональный рост и заняла первое место в России по количеству магазинов – 12089 и стала второй по объему выручки в стране.

В начале 2016 г. была завершена реорганизация группы компаний «Магнит», в результате которой АО «Магнит» стало холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

В апреле 2016 г. компания провела IPO, большая часть вырученных средств направлена на развитие сети магазинов «Магнит» и разработку формата гипермаркетов под тем же брендом. В апреле 2019 года в рамках вторичного размещения Компания вышла на Лондонскую Фондовую Биржу. Средства, привлеченные в результате SPO, были также направлены на развитие сети «магазинов у дома», гипермаркетов, а также на усиление собственной логистической системы.

По неаудированным данным чистая выручка АО «Магнит» на 31 декабря 2019 составила 948 121 793 тыс. руб. Количество магазинов сети «Магнит», по состоянию на 31 декабря 2019 года, составило 12089 (3204 «магазина у дома») и 374 гипермаркета.

Сеть «Магнит» не использует франчайзи, компания полностью самостоятельно управляет своими магазинами, что позволяет устанавливать и поддерживать единые стандарты качества во всей сети.

На 31 декабря 2019 года в компании действуют 58 филиалов, в которых по состоянию на 31 декабря 2019 года работает около 216 тысяч сотрудников. Благодаря использованию региональных распределительных центров АО «Магнит» удалось наладить эффективную систему логистики. В составе компании действуют 9 собственных распределительных центров, на которые приходится порядка 78% всего товарооборота. Также компания располагает и собственным автопарком из 1453 машин, что позволяет снижать транспортные издержки и практически полностью исключать потери при транспортировке.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. в ассортименте АО «Магнит» насчитывалось около 530 наименований товаров под собственной торговой маркой, что составляет 15,00% в ассортименте и 12,28% в общем объеме продаж.

Внедрена в компании и автоматизированная система управления товарными запасами, благодаря чему повышается их оборачиваемость.

АО «Магнит» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России, что позволяет осуществлять закупки на специальных условиях.

АО «Тандер» большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства. Гипермаркет представляет собой объект нового для каждого города формата: современная функциональная архитектура, просторная планировка, большая и удобная парковка, продажа полного набора товарного ассортимента для всей семьи в одном месте, организация зоны общественного питания – всё это сегодня остро востребовано на рынке услуг г. Волгограда, где работает гипермаркет «Магнит».

Ассортимент насчитывает до 15 000 наименований товаров, из которых в среднем около 78% составляют продукты питания. Гипермаркет расположен в черте города, что делает возможным его посещение не только автовладельцами, но и горожанами из спальных районов.

Органы управления АО «Тандер»: Общее собрание акционеров, единоличный исполнительный орган в лице Генерального директора.

Стратегия развития направлена на укреплении позиций сети «Магнит»: стратегия снижения цен для региональной экспансии; наличие достаточных средств, обеспечивающих открытие новых гипермаркетов в регионе; дальнейшее усовершенствование эффективности логистической системы 2016 – 2019; переход к мультиформатности.

В Совет Директоров избран независимый директор, учрежден Комитет по аудиту, разработан и введен свод правил корпоративного поведения.

Миссия компании определена как направление повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

ГМ «Магнит» предлагает покупателям оптимальный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса по сниженным розничным ценам. Особое место в ассортименте занимает продукция под частной торговой маркой «Магнит», в настоящий момент насчитывающая более 530 наименований. ГМ «Магнит»,



продавая продукцию под своей маркой по эксклюзивным дистрибьюторским договорам, держит цены, ниже которых товар не может быть никому другому доступен.

Магазин имеет несколько секторов, в которых реализуются хлеб собственного производства, мука, крупы, макаронные изделия, кондитерские изделия, чай, кофе, консервированная продукция, детское питание, колбасные и рыбные изделия, плодовые соки, свежие фрукты и овощи, пиво и алкогольная продукция, составляющие его постоянный ассортимент. Магазин предлагает продукты питания только высокого качества и по доступным ценам.

Принцип работы магазина - обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр продовольственных и непродовольственных товаров.

Организационная структура ГП «Магнит» включает в себя организационный отдел, отдел персонала, учетный блок, бухгалтерию, службу экономической безопасности, службу главного инженера, расчетно - кассовый центр, сектор стеллажного хранения, сектор непрофильной группы товаров, производственный цех и пекарню, сектор прилавочной торговли, сектор охлажденных и замороженных продуктов, сектор фреш, фасовочный цех, службу приемки, хозяйственный отдел. Такая разветвленная структура предполагает большой штат работников.

Исследования проводились в отделе по персоналу. Цель отдела - поддержание высокой степени привлекательности гипермаркета посредством обеспечения потребности в квалифицированном персонале, ведение кадрового делопроизводства. Структура отдела персонала включает в себя должности менеджера по персоналу; специалиста по кадровому делопроизводству; менеджера по обучению сотрудников.

Менеджер по персоналу является сотрудником отдела персонала гипермаркета «Магнит». Подчиняется административно директору гипермаркета. Функционально подчиняется заместителю директора по персоналу в гипермаркетах.

В своей работе менеджер по персоналу взаимодействует со всеми подразделениями гипермаркета в пределах своей компетенции. При выполнении должностных обязанностей менеджер по персоналу взаимодействует с представителями контролирующих органов. Он взаимодействует и решает текущие вопросы со Службой безопасности ГМ (при подборе персонала (передача анкет на проверку)); отделом обучения; отделом по работе с фондами по вопросам

пенсионного страхования, обязательного медицинского страхования, социального страхования.

Задачи и функции отдела управления персоналом:

1) Разработка, внедрение и контроль исполнения кадровой политики и стратегии предприятия.

- Определение и написание оргструктуры предприятия в соответствии с задачами развития.

- Создание и внедрение нормативной базы, регламентирующей деятельность предприятия (Правила, внутреннего трудового распорядка, Положения об отделах, Должностные инструкции и пр.)

- Контроль соблюдения положений нормативной документации.

- Своевременная коррекция отдельных положений нормативной документации в соответствии с изменениями, происходящими в деятельности предприятия.

2) Создание системы подбора, адаптации и социализации сотрудников предприятия.

- Разработка и совершенствование правил, норм и требований, регламентирующих процессы возникновения, подбора и закрытия вакансий предприятия.

- Осуществление подбора персонала в соответствии со штатным расписанием и производственными задачами предприятия.

- Оптимизация штатного расписания предприятия и планирование потребностей в персонале.

- Разработка системы адаптации сотрудников предприятия, отслеживание сроков и результатов прохождения испытательного срока.

3) Разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения, аттестации и формирования кадрового резерва.

- Разработка правил и нормативных документов, регламентирующих системы обучения, аттестации и формирования кадрового резерва.

- Своевременное выявление потребностей в обучении и возможностей его предприятия.

- Создание и ведение базы по учету прохождения обучения, аттестации, с целью выявления потенциальных сотрудников и формирование системы мотивации и стимулирования сотрудников предприятия.

- Организация и проведение процедуры аттестации сотрудников, анализ полученных данных и разработка рекомендаций руководителям подразделений.

4) Формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры предприятия.

- Участие в разработке и поддержанию корпоративного фирменного стиля.

- Разработка и внедрение положений, регламентирующих правила поведения, коммуникаций, взаимоотношений и т.п. в предприятия.

- Разработка, внедрение и контроль системы социальных гарантий, направленных на удержание ключевых сотрудников предприятия и создание репутации предпочтительного работодателя.

- Проведение мониторинга психологического микроклимата в коллективе и своевременное принятие мер к устранению негативных тенденций.

- Участие в предприятия корпоративных мероприятий.

5) Текущее и перспективное планирование потребности предприятия в рабочей силе.

- Подготовка прогнозов потребности в персонале в соответствии с планами предприятия, выявления профессионально-квалификационных требований и способностей сотрудников, анализа текучести кадров.

- Разработка штатных расписаний и своевременное отражение в них изменений, происходящих в предприятия.

- Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие должности.

6) Определение эффективности персонала.

- Изучение и оценка профессиональных, деловых и моральных качеств сотрудников в процессе их трудовой деятельности.

- Участие совместно с руководителями подразделений предприятия в процессе расстановки кадров по результатам аттестации персонала.
- Оперативный контроль за работой персонала: табельный учет (опоздания, отсутствие без уважительной причины и пр.), соблюдение трудовой дисциплины совместно с руководителями подразделений.
- Разработка и проведение мероприятий по улучшению использования рабочего времени, снижению текучести кадров, созданию благоприятных условий труда, совершенствованию системы управления персоналом.
- Оказание методической и консультационной помощи руководителям подразделений по разработке и внедрения систем материального и морального стимулирования сотрудников соответствующих подразделений.

Уровень профессиональной подготовки сотрудников напрямую влияет на эффективность деятельности гипермаркета, поэтому АО «Тандер» особое внимание уделяет повышению квалификации своих специалистов и созданию резерва руководящих кадров.

Согласно Положению о порядке проведения аттестации работников АО «Тандер», аттестация проводится раз в год. На аттестуемого работника составляется отзыв, в котором содержится мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности. Отдел по персоналу не менее, чем за неделю до начала аттестации должен ознакомить аттестуемого с представленным отзывом о его служебной деятельности.

В течение 2016 - 2019 г.г. работники АО «Тендер» прошли подготовку и переподготовку на курсах и семинарах по следующим направлениям: «Программа для профессиональных бухгалтеров», «Экспертиза промышленных товаров», «Экспертиза оборудования», «Бизнес ассоциации 21 века», «Новые информационные технологии и решения для сетевого бизнеса», «Оценка недвижимости», «Оценка машин, оборудования и транспортных средств», «Современные технологии PR для российских предприятий», «Создание сети по укреплению и поддержке сервисных организаций».

В 2019 г. осуществлено участие экспертов АО «Тендер» в семинарах, в том числе: IRIS (5 семинаров). TACIS (4 семинара). Темы семинаров: «Маркетинг и рекламная деятельность»; «Микро-кредит»; «Консультативный семинар по управлению»; «Интернет технологии для СМИ»; «Человеческие возможности в сфере

менеджмента»; «Финансовый менеджмент»; «Российская программа лидерства»; «Проблемы антикризисного управления»; «Бизнес и власть: партнерство - единственный выбор» и другие.

Все вновь принятые сотрудники ГМ должны пройти обучение, согласно программам подготовки сотрудников к самостоятельной работе. Содержание программ и процедуры ввода в должность определяются в ОО ГМ. Процедуры обучения описаны в данном документе. Программы обучения размещены в информационной базе документов для сотрудников ГМ (или Портал/База документов для сотрудников ГМ/Кадровые процедуры и обучение персонала/Обучение персонала).

В зависимости от должности сотрудника ГМ, продолжительность обучения варьируется от 1 месяца до 3 месяцев. Точный период обучения определен в программе обучения.

## **2.2. Организационная культура АО «Тандер»**

Формирование организационной культуры в АО «Тандер» (сеть гипермаркетов «Магнит») построено на научной основе, с учетом современных требований. Прежде всего, все сотрудники имеют одинаковую рабочую одежду (форму магазинов «Магнит»), с логотипом компании.

Существуют определенные традиции, праздники, системы мотивации и стимулирования, входящие в структуру организационной культуры. Мотивирование персонала выражается в нематериальном и материальном вознаграждении, наказании (штрафы, премии). К традициям в организационной культуре относятся конкурсы, карьерный рост, праздники, которые сочетают в себе два видов мотивирования, т.е. за выигрыш в конкурсе коллектив и отдельный сотрудник получает приз и уважение коллег, при повышении в должности - более высокую заработную плату и уважение близких, сотрудников, возможность самореализации.

Миссия компании определена как направление повышения благосостояния покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Организационная культура предполагает стабильность как в межличностных отношениях, так и в материальном положении сотрудников. Доход всех

сотрудников компании стабильный и полностью официальный, что позволяет прогнозировать доход, быть уверенным в завтрашнем дне, приобретать материальные блага и услуги в кредит.

Структура дохода в зависимости от уровня должности:

I – III уровень – оклад и ежемесячная премия по результатам работы;

IV уровень - оклад и ежемесячная премия по результатам работы плюс полугодовой бонус по личным результатам работы.

V – VI уровень - оклад и ежемесячная премия по результатам работы плюс полугодовой бонус по личным результатам работы, а также годовой бонус по результатам работы компании.

Компания «Тандер» постоянно развивается, в связи с этим руководство заинтересовано в том, чтобы опытные руководители и специалисты переезжали работать в новые регионы и таким образом распространяли управленческую культуру и внедряли стандарты, принятые в компании в новых филиалах и гипермаркетах. В случае переезда сотрудника в другой регион по инициативе компании, расходы по оплате аренды жилья компания берет на себя. Площадь (количество комнат) и уровень арендуемого жилья согласовывается с региональным или функциональным директором исходя из следующих принципов, показанных в таблице 1.

Уровень должности	Сотрудники без семьи	Сотрудники с семьей из двух и более человек
I	Нет	Нет
II	Однокомнатная квартира эконом класса	2-х или 3-х комнатная квартира эконом класса
III	Однокомнатная квартира среднего класса	2-х или 3-х комнатная квартира среднего класса

IV	Двухкомнатная квартира бизнес класса	3-х комнатная квартира бизнес класса
V	Двухкомнатная квартира бизнес класса	3-х комнатная квартира бизнес класса
VI	3-х комнатная квартира или дом	4-х комнатная элитная квартира или дом

Таблица 1 – Тип жилья сотрудника в зависимости от уровня должности

Расходы, связанные с переездом работника и членов его семьи в другой регион компания полностью берет на себя. На новом месте ему выплачиваются «подъемные». Кроме того, компания 2 раза в год оплачивает сотруднику проезд в отпуск к прежнему месту жительства. Сотрудники гипермаркета «Магнит» питаются в столовой бесплатно, за счет компании.

Компания оплачивает обучение сотрудников, повышающих свой профессиональный уровень в размере 35 000 рублей в год на одного сотрудника. В компании проводятся аттестации сотрудников с целью их профессионального роста. По итогам аттестации аттестованному сотруднику могут предложить более высокую должность, директору при решении комиссии аттестовать его с благодарностью присваивается категория I или II, с ежемесячной выплатой премии в размере 3000 (I) и 1000 (II) руб. Но при снижении показателей ГМ могут, возможно, снятие категории.

Депремируют директоров за ведение кассовой дисциплины, невыполнение инструкций, пересчеты, неправильное заведение накладных в базе, несвоевременную отправку накладных. В «Положение о депремировании» подробно указано кого, и за что могут оштрафовать.

Понимая, что уровень профессиональной подготовки сотрудников напрямую влияет на эффективность деятельности ЗАО «Тандер» особое внимание уделяет повышению квалификации своих специалистов и созданию резерва руководящих кадров. Ежегодно проводится аттестация работников, которая позволяет улучшить

работу с персоналом, повысить ответственность и профессиональный уровень.

Процедура, помогающая выявить уровень развития навыков и знаний сотрудников, соответственно требованиям, определенным для той или иной должности.

Способ нематериальной мотивации сотрудников и их дальнейшего развития, т.к. по итогам аттестации они получают развернутую обратную связь от руководителей о своих действиях и получают конкретные задачи на развитие умений. Аттестация позволяет выявить наиболее перспективных сотрудников и произвести ротацию персонала с учетом выявленных квалификационных качеств, позволяя АО «Тандер» работать более эффективно. Корпоративная культура компании включает ряд таких традиций, как конкурсы. В компании персонал ориентируют на достижения, например, проводится конкурс на звание «Лучший сотрудник Гипермаркета». Ежемесячно выбираются Лучшие сотрудники в следующих номинациях:

- Лучший сотрудник торгового зала.
- Лучший сотрудник служб обеспечения работы гипермаркета.
- Лучший сотрудник собственного производства и пекарни.

В номинацию Лучший сотрудник торгового зала входят:

- продавцы секторов стеллажного хранения, непрофильных товаров, охлажденных и замороженных продуктов, и прилавочной торговли,
- кассиры - операционисты.

В номинацию Лучший сотрудник служб обеспечения работы гипермаркета входят: - персонал службы приемки; - персонал СЭБ; - персонал хозяйственной службы; - персонал службы главного инженера; - специалисты по учету и учетчики; - системотехники; - фасовщики; - водители электропогрузчиков.

В номинацию Лучший сотрудник собственного производства и пекарни входят: сотрудники собственного производства, сотрудники пекарни.

Для того чтобы сотрудник мог принять участие в конкурсе, необходимо:

1. Отработать в гипермаркете «Магнит» не менее 1 месяца.
2. Получить среднюю оценку руководителя выполнения ваших функциональных обязанностей не ниже 8,0 баллов (по 10-ти балльной шкале).



3. Не иметь в течение месяца дисциплинарных взысканий (и замечаний).

Выбор победителей конкурса происходит в несколько этапов.

На 1 этапе (в тех службах, где есть несколько подразделений), руководители подразделений выбирают лучших сотрудников каждого подразделения (например, лучшего продавца сектора, лучшего приемщика, лучшего повара и т.д.). На 2 этапе комиссия во главе с руководителем службы выбирает лучшего сотрудника каждой службы - кандидата на звание лучшего сотрудника в номинации (например, лучшего продавца, лучшего сотрудника службы приемки, лучшего сотрудника производства и т.д.).

На 3 этапе экспертная комиссия во главе с директором ГМ выбирает лучшего сотрудника в каждой номинации. Кандидаты на звание лучшего сотрудника, не ставшие победителями в своей номинации, получают премию в размере 1000 руб. Лучшие сотрудники в каждой номинации получают премию в размере 3000 руб. Использование в данном случае моральных и материальных стимулов дает свои результаты: сотрудники стараются работать как можно добросовестнее, активнее участвуют предлагаемых Гипермаркетом мероприятиях. Помимо этого, это повышает лояльность сотрудников к предприятию.

Лояльные сотрудники более мотивированы, они стремятся наиболее четко и аккуратно выполнять свои функции, проявляют инициативу, творчески подходят к своей работе, нацелены на развитие организации.

Слабо мотивированные сотрудники работают «спустя рукава» и «от звонка до звонка», саботируют работу, их мало интересует качество их работы и сроки ее выполнения, в крайних случаях они могут даже сознательно наносить вред организации. Они формируют атмосферу неприязни, постоянно высказывают недовольство, подают все события, происходящие в компании в «черном свете», осмеивают любую конструктивную инициативу и стараются обесценить все положительные начинания в компании.

Очевидно, что от уровня мотивированности сотрудников напрямую зависит уровень организационной культуры компании. Для торговой организации, каковой является АО «Тандер», слабая организационная культура сотрудников особенно пагубна - ведь такие сотрудники в лучшем случае невнимательно относятся к покупателям, в худшем - «выносят сор и избы» и транслируют свое негативное отношение к компании, что, скорее всего, приведет к тому, что организация потеряет покупателя.

Организационная культура сотрудников базируется не только на материальных стимулах, все большее значение приобретают факторы нематериального стимулирования: признание коллегами и руководством, понимание важности деятельности, возможность профессионального развития, престижность работы.

Периодически проводится мониторинг удовлетворенности трудом.

Проведение и анализ мониторинга удовлетворенности трудом помогает выявить и устранить основные причины низкой лояльности сотрудников и снизить уровень текучести кадров. Во избежание ситуации, когда з/п в нашей организации становится неконкурентной, ОУП на ежемесячной основе необходимо делать мониторинг рынка труда, если заработная плата начинает явно проигрывать по сравнению с з/п конкурентов, необходимо инициировать мотивированный запрос на изменение так называемой «условной з/п» для нашего региона.

С руководящим составом Гипермаркета проводятся тренинги, направленные на достижения в рабочем процессе, мотивирование персонала. Система мотивирования управляющего персонала включает в себя:

#### 1. Знания и навыки:

- способность эффективно использовать поощрения и наказания;
- способность вдохновить подчиненных на повышение качества работы (создание мотивации достижения);
- умение определять сильные и слабые стороны подчиненных;
- способность организовать и контролировать ввод в должность новых сотрудников;
- способность к самообучению и саморазвитию;
- умение правильно давать индивидуальную обратную связь;
- знание принципов начисления заработной платы подчиненным и умение при необходимости объяснить принципы начисления заработной платы.

#### 2. Проявление по уровням:

- 1) Замечает успехи, достижения, способности своих подчиненных и систематически подкрепляет их.

- 2) Вдохновляет подчиненных на постоянное улучшение качества их работы.
- 3) Хорошо видит сильные и слабые стороны своих подчиненных и выстраивает на этой основе систему их обучения.
- 4) Организует и контролирует ввод в должность новых сотрудников, лично выступает в роли наставника.
- 5) Активно занимается саморазвитием.
- 6) Систематически дает обратную связь своим подчиненным, тем самым, мотивируя их на работу.
- 7) Знает принцип начисления заработной платы подчиненным, и при начислении учитывает индивидуальный вклад каждого сотрудника.

Для руководящего состава разрабатывается индивидуальный план развития, который включает в себя принципы и условия успешного развития, определяет цели развития.

В ГМ «Магнит» выделяется следующая структура организационной культуры:

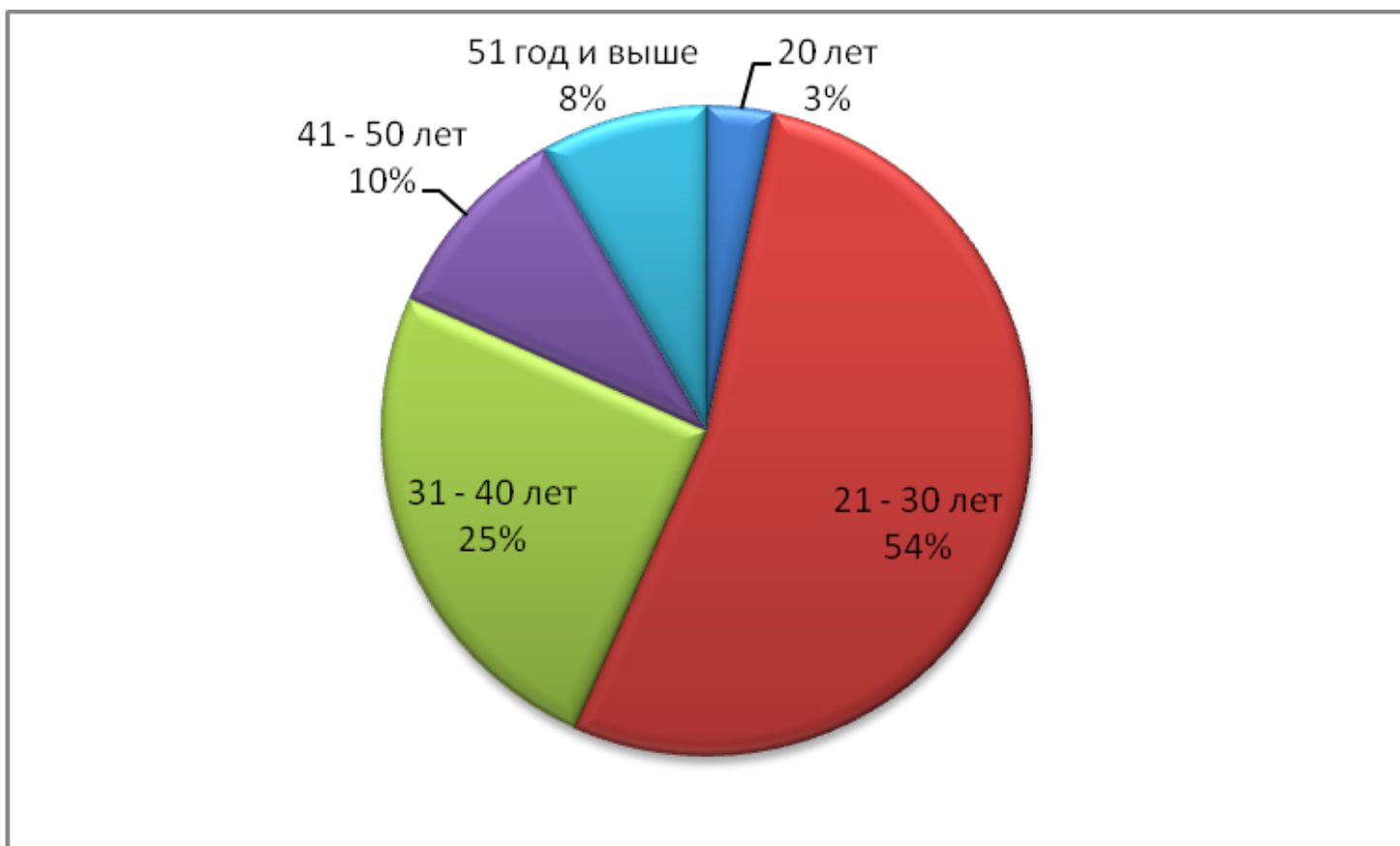
1. Материальная: понятная система мотивации, премия за приведенного сотрудника, премия за выслугу лет.
2. Профессиональная: организация тренингов, курсы повышения квалификации, организация внутренних профессиональных конкурсов по подразделениям.
3. Карьерная: адаптация новичков, зачисление в кадровый резерв, организация стажировок, обсуждение планов карьерного роста в личных беседах, утверждение плана развития карьеры по итогам оценки.
4. Социальная: оплата медицинских книжек, возможность получения льготного потребительского кредита, возможность приобретения льготных и бесплатных путевок для сотрудников и их детей, оплата мобильного телефона.
5. Нематериальная: комфорт на рабочем месте, здоровая атмосфера в коллективе, эстетичный внешний вид офиса, кондиционирование, корпоративные мероприятия (праздники, дни рождения сотрудников), проведение тренингов по командообразованию, проведение творческих конкурсов внутри коллектива, введение званий и наград, памятный значок почетный сотрудник. Используются также похвальные грамоты, благодарность с занесением в трудовую книжку,

организуется и контролируется доставка поздравительных открыток с днем рождения от руководства компании и филиала для сотрудников, отработавших в компании более года.

В АО «Тандер» проводился опрос сотрудников, который был направлен на определение уровня мотивированности как одно из наиболее важных составляющих организационной культуры. Всего было опрошено 60 человек.

Большинство опрошенных - женщины (70 %), мужчин - 30 %, в возрасте 21 - 30 лет - 54 %.

Рисунок 1 - Возрастная диаграмма респондентов



Демографический состав респондентов показывает, что коллектив довольно молодой, по преимуществу женский и это необходимо учитывать в проведении кадровой политики.

64 % участников опроса имеют высшее образование, 15 % незаконченное высшее образование, 15 % - среднее специальное образование, 6 % - среднее. Высокий образовательный уровень респондентов свидетельствует о том, что кадровая политика АО «Тандер» направлена на привлечение молодых специалистов с

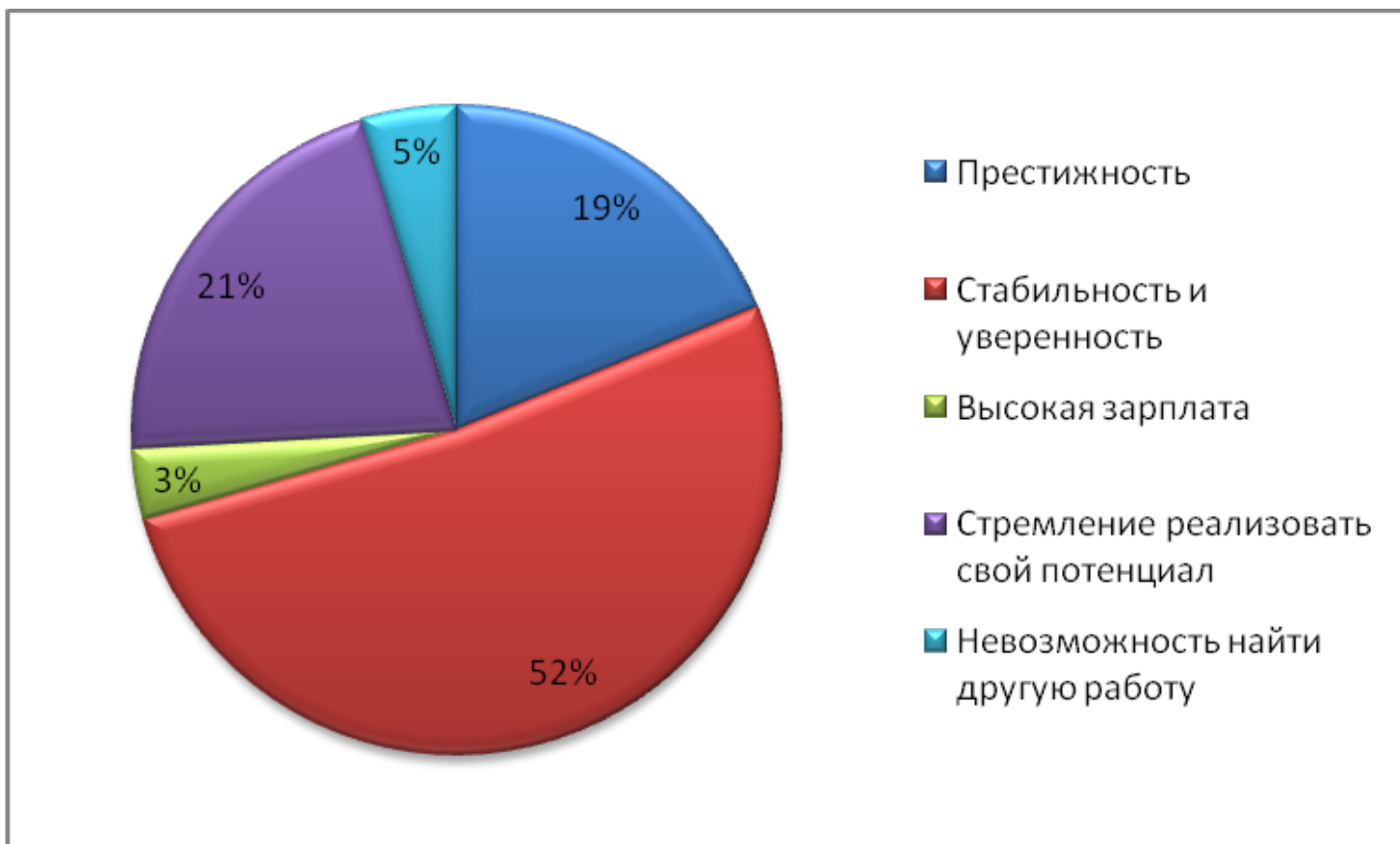
высшим образованием, как наиболее перспективных сотрудников. Они более обучаемы, мобильны, способны получать дополнительное образование, необходимое торговому предприятию.

45 % респондентов имеют экономическое образование, что объясняется профилем работы (бухгалтерия, экономисты, сотрудники других подразделений магазина); 20 % обладают техническим образованием, 16 % - гуманитарным, 7 % - юридическим, 6 % - естественно - научным, 4 % - управленческий профиль образования, 2 % - строительный. Исследование показывает, что не хватает грамотных управленцев, и обучение и переобучение должно быть направлено на формирование управленческой структуры АО «Тандер».

Стаж работы распределен неравномерно: 50 % респондентов работают от 1 года до 3 лет; 20 % более 5 лет; 14 % до 1 года; 8 % от 3 до 5 лет; 8 % - более 10 лет. Большинство сотрудников работают непродолжительное время, что говорит скорее всего, о текучести кадров, а это обусловлено недостаточно высокой мотивацией.

Первым в анкете был вопрос: «Какие факторы в настоящее время определяют Вашу работу в Компании?». 52 % указали, что таким фактором является стабильность и уверенность в будущем, 21 % считают, что смогут реализовать свой потенциал (настроенность на карьерный рост), на престижность компании указали 19 % респондентов, 3 % респондентов привлекает высокая заработная плата и только 5 % как фактор определили невозможность найти более высокооплачиваемую работу. Из этого следует, что респонденты видят перспективы компании, достаточно осведомлены о перспективах развития компании, в которой они работают.

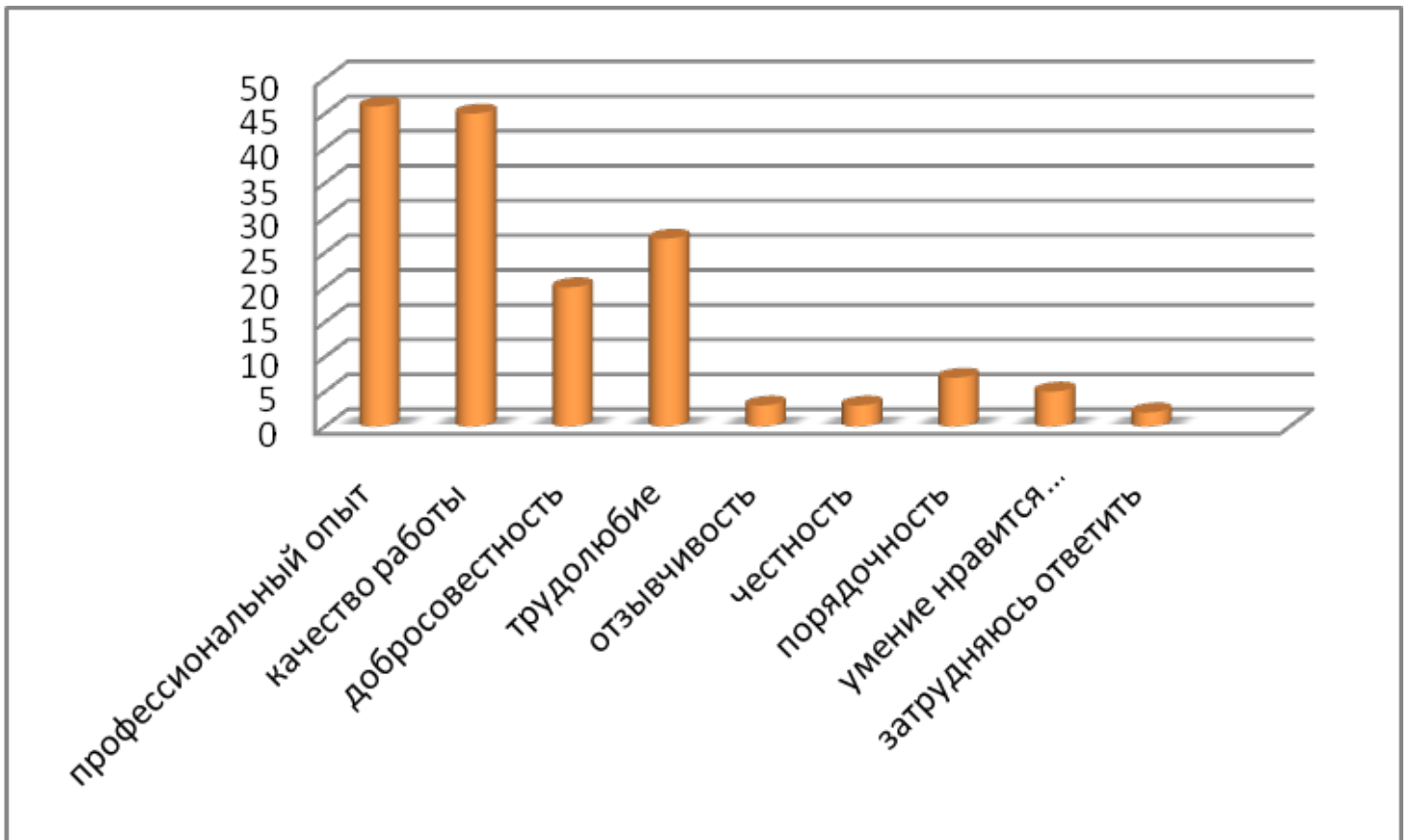
Рисунок 2 – Факторы, определяющие работу в компании



Служебные обязанности сотрудников АО «Тандер» определены достаточно четко (на то указали 83 % респондентов), преобладают отношения взаимопомощи и поддержки в коллективе (80 % респондентов). Отношение руководства к работе персонала заинтересованное: 70 % респондентов указали, что руководство обычно проявляет интерес и поддерживает, 27 % опрошенных сотрудников заявили, что руководство иногда оказывает интерес и поддержку.

Среди качеств, влияющих на карьерный рост респонденты на первое место поставили профессиональный опыт – 29 % и качество работы – 29 %. 17 % опрошенных указали на такое качество как трудолюбие, 13 % на добросовестность, 4 % считают важным качеством в работе – порядочность, 3 % - умение нравиться руководителю, по 2 % набрали такие качества как отзывчивость и честность, 1 % опрошенных затруднились ответить. Нетрудно заметить, что акцент сделан прежде всего на профессиональные качества (опыт работы, уровень работы) и лишь менее половины опрошенных считают важными личные качества.

Рисунок 3 – Качества, необходимые для карьерного роста



Большинство респондентов казали, что они удовлетворены работой – 63 %, ответили, что скорее удовлетворены работой, чем неудовлетворены – 35 %, и только 2 % опрошенных указали, что неудовлетворены работой. Это позволяет говорить о том, что сотрудники проявляют высокую лояльность к организации.

Следующий вопрос о причинах неудовлетворенности работы показал, что таковые все – таки имеются, только далеко не все респонденты решились указать, что они чем – то неудовлетворены. Результаты представлены на следующей диаграмме.

Рисунок 4 – Причины неудовлетворенности работой в АО «Тандер»



Основной причиной неудовлетворенности работой указан недостаточный уровень оплаты труда – 22 %. Недостаточно высокое материальное стимулирование формирует низкую мотивацию работы, препятствует формированию у работников чувства причастности к общему делу, что снижает их стремление к улучшению качества своего труда. Не способствует этому и высокие нагрузки и перегрузки на работе, на что указали 13 % опрошенных, однообразие и несамостоятельность в работе (13 %), неуверенность в стабильности своего служебного положения (8 %), отсутствие ощутимых результатов своей работы (8 %), единоличное принятие решений руководителем (6 %).

И хотя изначально со стороны персонала существует позитивный посыл в сторону организации (удовлетворенность работой в целом), большинство респондентов отмечают недостаточно высокий уровень стимулирования труда.

26 % респондентов ответили, что в своей работе им нравится трудовой процесс, а также перспективы (26 %), 18 % ответили, что коллектив, то есть в принципе существует нематериальная мотивация. 11 % ответили, что в работе им нравится зарплата, 7 % - руководитель, 6 процентов затруднились ответить. Большинство сотрудников нацелено на перспективы, улучшение своего статуса в торговом предприятии.



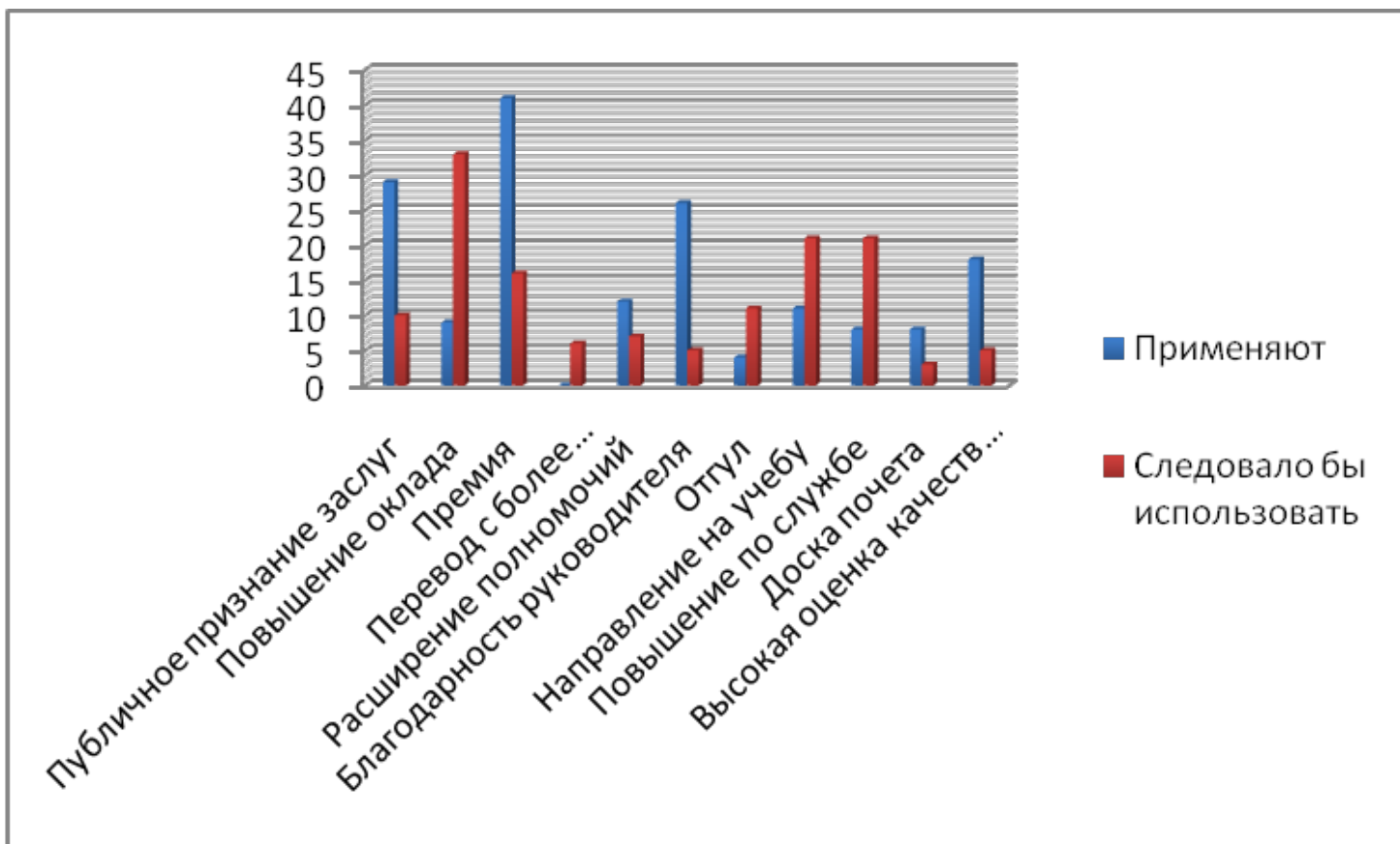
На вопрос «Сменили бы Вы работу, если бы Вам предложили лучшую зарплату?» 33 % респондентов ответили, что нет, 17 % предпочли бы сменить работу, 50 % затруднились ответить. Это важный показатель того, что далеко не для всех сотрудников материальные стимулы являются более важными, чем характер работы и удовлетворенность ею.

При определении уровня взаимодействия с вышестоящим руководством мы выяснили, что 60 % респондентов чувствуют внимание, заинтересованность в успехе общего дела со стороны руководителей, 27 % - поддержку со стороны руководителя, 5 % указали на равнодушие к их работе со стороны вышестоящих руководителей, 1 % - указали на антипатию, 7 % - затруднились ответить. Другими словами работники чувствуют свою нужность предприятию и заинтересованность в их труде.

Среди традиций и ритуалов, существующих в АО «Тандер» отметили поздравления по случаям дней рождений, юбилеев (33 % опрошенных), торжественное вручение дипломов, наград, премий (27 %), собрание коллектива для подведения итогов и обсуждения очередных задач (20 %), традиции наставничества, передачи опыта и знаний новым сотрудникам (17 %), мероприятия, связанные с успешным выполнением ответственных заданий (2 %), мероприятия, связанные с повышением по службе (1 %).

В АО «Тандер» к большинству сотрудников в качестве меры поощрения применяют премии (41 %), публичное признание заслуг на собрании, совещании (29 %), благодарность руководителя (26 %), высокую оценку качеств работника со стороны руководителя (17 %).

Рисунок 5 – Виды поощрений, применяемых в АО «Тандер»



Однако, на рисунке 4 видно, что большинство респондентов (33 %) предпочли бы повышение оклада, направление на учебу, повышение квалификации (21 %), повышение по службе (21 %), премию (17 %). Это говорит о том, что мотивация сотрудников учитывается не в полной мере вышестоящим руководством. При формировании мотивации сотрудников большую часть занимают нематериальные стимулы в виде признания заслуг, благодарностей, в то время как работники хотели бы повышения оклада, переход на более престижное место, повышение по службе, то есть более весомые меры поощрения и признания своих заслуг.

Об этом свидетельствует и то, как ответили на вопрос «Как Вы относитесь к таким нематериальным мерам поощрения за отличные результаты труда, как объявления благодарности, награждение почетной грамотой и т.п.?». 72 % респондентов отметили, что считают данные меры достаточно важными, но хотелось бы прибавки к зарплате в виде дополнительной премии. И только 25 % опрошенных воспринимают это как лучшее поощрение и наивысшую оценку их деятельности. Это свидетельствует о неудовлетворенности работников АО «Тандер» материальными мерами поощрения.

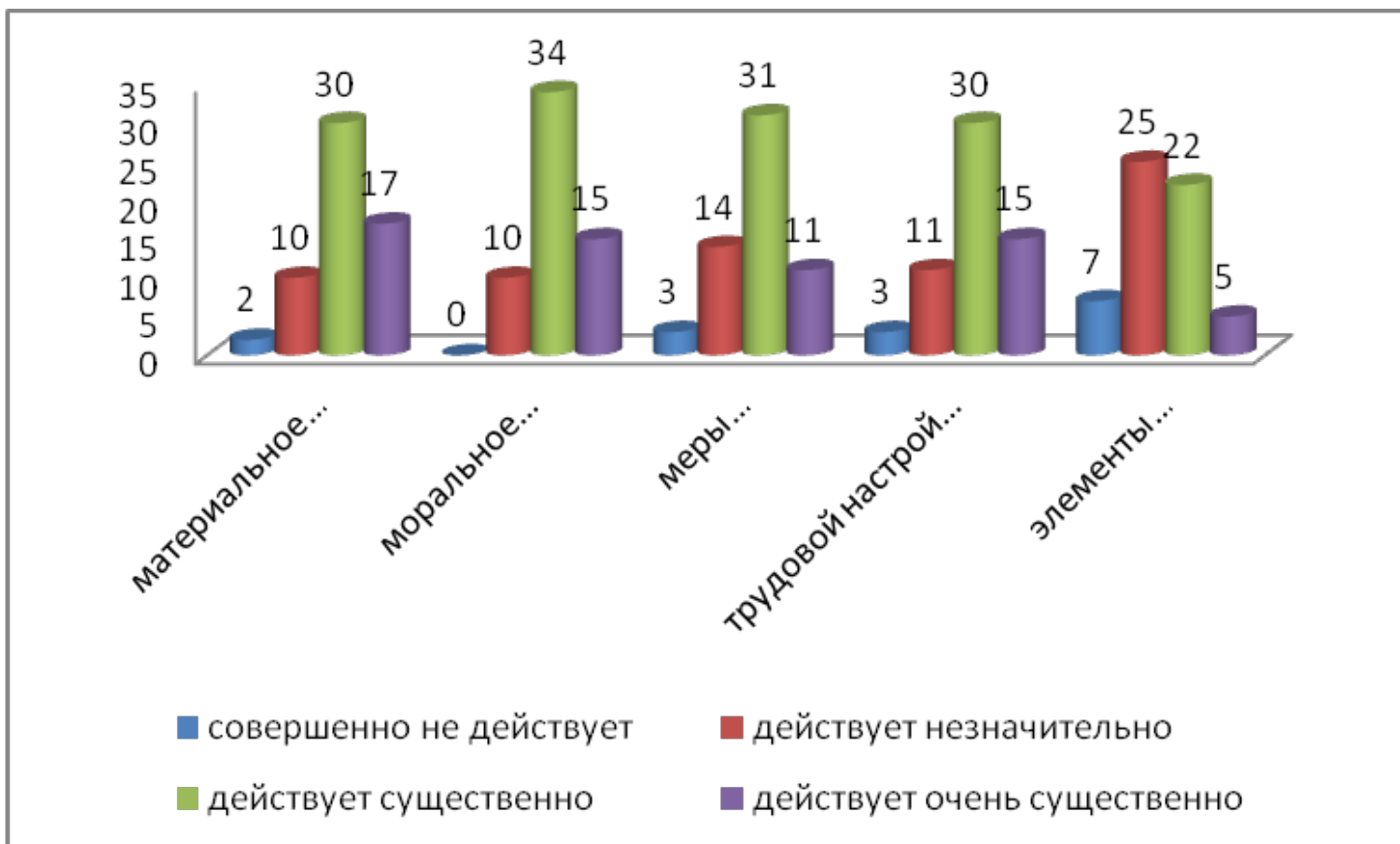
Хотя и признается важность общественного признания и самоутверждения. Так, по мнению 74 % респондентов конкурс «Лучший сотрудник месяца» стимулирует

работника выполнять работу более качественно и лучше других, 21 % респондентов полагают, что неплохая премия к зарплате никогда не помешает, и только 5 % респондентов отметили, что в кандидаты всегда выбирают только любимчиков.

Среди респондентов только 7 % побеждали и не один раз в данном конкурсе, 10 % - только один раз, и 83 % не побеждали никогда. Это указывает не только нежелание усердствовать ради публичного признания, но многие (например бухгалтерия) отмечают, что такие конкурсы в их отделе не проводятся, а только среди тех, кто непосредственно обслуживает покупателей.

При анализе факторов, которые влияют на трудовую активность выяснилось, что 51 % респондентов считают, что материальное стимулирование действует а них существенно, 29 % - очень существенно, 17 % ответили, что материальное стимулирование действует незначительно, а 3 % - совершенно не действует. Моральное стимулирование действует существенно на 58 % респондентов, очень существенно - на 25 %, действует незначительно - 17 %. Административные меры также воздействуют существенно на 52 % респондентов, очень существенно - 19 %, действуют незначительно - 24 %, совершенно не действуют - 5 %. Трудовой настрой как фактор воздействует существенно на 51 % респондентов, очень существенно на 25 % респондентов, действует незначительно на 19 %, и совершенно не действует на 5 % респондентов. Элементы состязательности действуют незначительно в отношении 42 %, действуют существенно - 37 %, совершенно не действуют - 12 %, очень существенно в отношении 9 % респондентов.

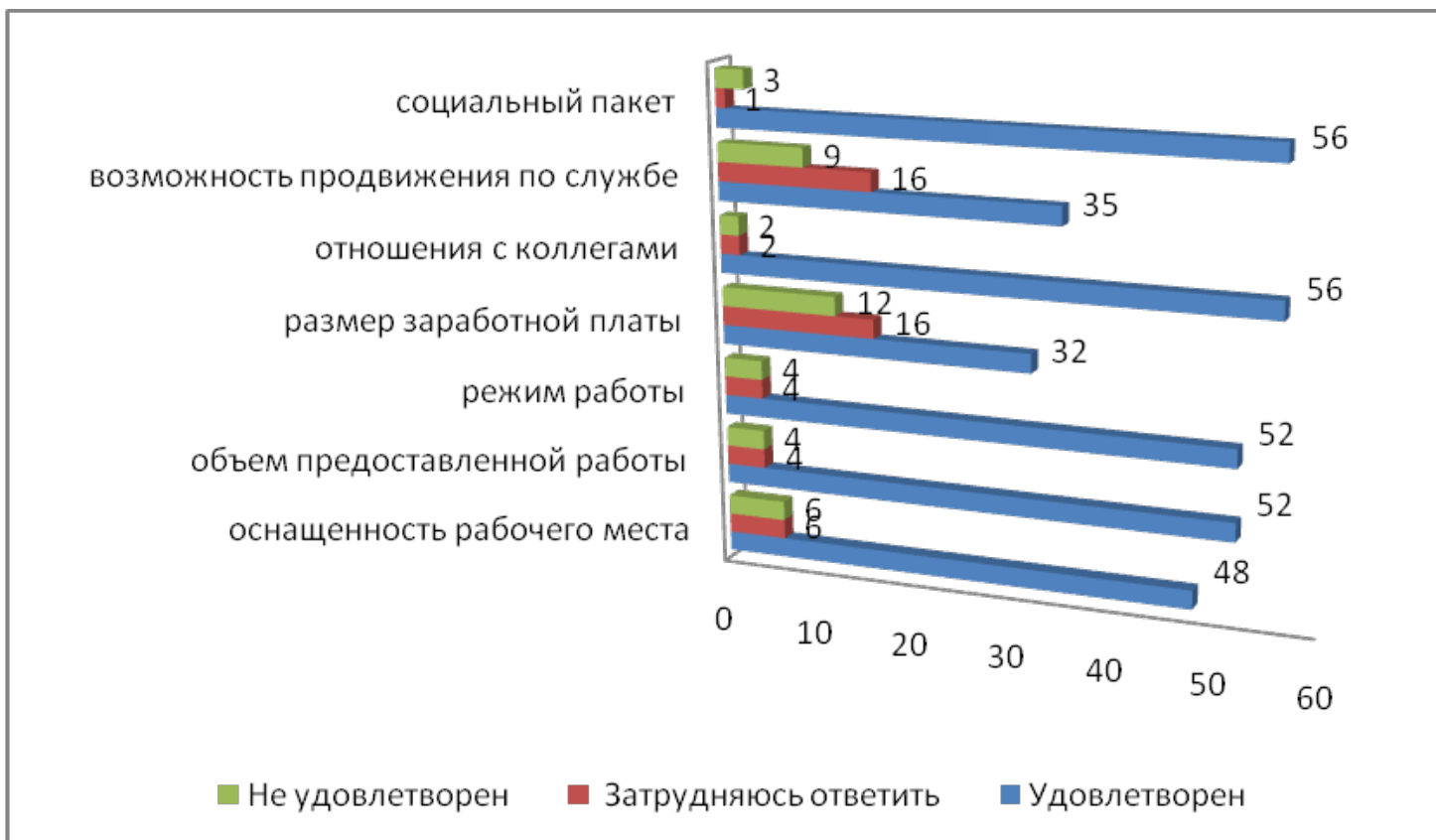
Рисунок 6 - Факторы, влияющие на трудовую активность АО «Тандер»



Из рисунка 5 мы видим, что все названные факторы в той или иной мере действуют существенно. На первом месте материальное стимулирование – 27 %, затем моральное стимулирование и трудовой настрой коллектива – 24 %, меры административного воздействия отметили как важные 17 % опрошенных, элементы состязательности – 8 %.

Степень удовлетворенности различными условиями работы представлена следующими показателями. Большинство сотрудников удовлетворены своими условиями работы (см. рисунок 7).

Рисунок 7 – Степень удовлетворенности условиями работы в АО «Тандер»



Наибольший удельный вес составляет удовлетворенность отношениями с коллегами и социальный пакет – 17 %, режим работы и объем представленной работы – 16 %, оснащенность рабочего места – 14 %, возможность продвижения по службе и заработная плата – по 10 %. Итак, мы видим, что недостаточными мотиваторами представляются работникам материальные трудовые мотиваторы: наименьшее количество среди факторов, удовлетворяющих сотрудников заняла именно заработная плата (30%), наряду с возможностями продвижения по службе (22 %). Таким образом, мы можем сказать, что большая часть респондентов не удовлетворена размером своего заработка.

Следующий вопрос подтвердил справедливость данного вывода. Среди условий, которые не нравятся в работе сотрудников АО «Тандер» респонденты указали, что им давно не повышали заработную плату (47 %), 20 % респондентов указали, что их давно не повышали в должности, 13 % указали, что их заработок ниже, чем у других сотрудников, выполняющих такую же работу, 9 % респондентов считают, что они редко выполняют работу, соответствующую их квалификации, 7 % полагают, что к ним несправедливо относится непосредственный руководитель, 2 % отметили, что им часто поручается делать менее престижную работу чем другим, и не разрешают участвовать в программах обучения, повышения квалификации.

Среди видов мотивации, которые интересуют работников в первую очередь на первом месте находится доплаты (премии, бонусы) – 53 %, второе место заняли доплаты за стаж работы на предприятии – 30 %, третье место заняло обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба) – 19 %, четвертое место заняла бесплатная или частичная оплата путевок – 30 %, на пятое место респонденты поставили корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, выезды на природу) – 19 %.

На вопрос: «Заставляет ли Вас сложившаяся социально – экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода?» 47 % респондентов ответили, что нет, 40 % - что да, и только 13 % затруднились ответить. Это служит еще одним подтверждением того, что организация материального стимулирования недостаточно продумана. 64 % респондентов планируют перейти на следующую должность, 34 % - остаться работать в прежней должности, 2 % респондентов собираются сменить место работы, уйдя в другую организацию. 47 % респондентов не испытывают беспокойство, связанное с перспективой потерять работы, 36 % испытывают такое беспокойство, 17 % затруднились ответить.

Таким образом, очевидны недостатки в формировании организационной культуры АО «Тандер». Работников не устраивает как материальная сторона их трудовой деятельности, так и нематериальная; им не хватает информации о кратко- и долгосрочных целях организации, ощущения социальной защищенности, но при всем этом они считают свою работу интересной и опасаются ее потерять. Это свидетельствует о том, что при рациональном подходе к формированию организационной культуры есть все шансы повысить ее уровень и улучшить как психологический климат в коллективе, так и уровень мотивированности.

При разработке системы повышения трудовой мотивации персонала, судя по результатам опроса, основной упор следует сделать на материальных стимулах. Другими словами, если каждый работник будет знать, что при равных параметрах выполненной работы он и его коллега получат равную заработную плату, то это вызовет у него ощущение справедливого распределения доходов и стремление в следующий раз сделать задание чуть лучше, чем в прошлый раз, или чем это мог бы сделать другой сотрудник.

Можно предположить, что работниками АО «Тандер» приветствовалось бы внедрение так называемых социально-натуральных мотиваторов, в том числе: приобретение для работников туристических путевок на льготных условиях, организация проезда до места работы, обедов в столовой. Применение данных мер

позволило бы сформировать у персонала убеждение в том, что предприятию не безразлична судьба каждого конкретного работника.

## **2.3. Эффективность решения проблем организационной культуры**

Завершая анализ особенностей организационной культуры АО «Тандер», следует отметить, что основным направлением деятельности по формированию организационной культуры персонала является создание условий и содействие в развитии персонала, как на отдельных участках производства, так и по гипермаркету в целом.

Тем не менее, необходимо выработать определенные направления в деятельности АО «Тандер», позволяющие создать эффективные стимулы работы персонала, применимые также и для других торговых предприятий города.

Одним из таких направлений является дальнейшая аттестация персонала с целью выявления деловых способностей работника и соответствие занимаемой должности. Увеличение объема продаж обусловило повышение заработной платы, однако в перспективе необходимо повысить заинтересованность персонала в увеличении доходов.

Фактическое отстранение работников от процессов распределения собственности, от участия в управлении производством отрицательно сказалось на трудовых отношениях. Они не имеют возможности получать информацию об экономической и финансовой деятельности предприятий, где трудятся, не могут влиять на формирование и распределение доходов. Поэтому, одним из важнейших путей совершенствования управления персоналом, на наш взгляд является обеспечение участия работников в принятии решений.

Большая нагрузка на персонал требует увеличения штата сотрудников. Одним из стимулов эффективной работы персонала является дальнейшее повышение их квалификации путем обучения и профессиональной переподготовки. Это позволит повысить уровень производства и формирования кадров на АО «Тандер». Весьма важным представляется формирование комфортного психологического климата в коллективе. Доминирование руководителей без учета мнений сотрудников при принятии важных решений приводят к тому, что люди чувствуют себя винтиками, работают без отдачи, формально подходя к своим обязанностям. Это снижает

уровень организационной культуры, что отражается на уровне продаж, и соответственно уменьшается прибыль АО «Тандер». Материальное стимулирование используется не в полной мере. Премии и доплаты не справедливы, нечасто повышается заработная плата. Это является мощным демотивирующим фактором. И хотя многие сотрудники показали лояльность к Гипермаркету и высокий уровень организационной культуры, тем не менее, они не удовлетворены тем материальным стимулированием, которое существует.

Для изменения существующего в компании положения с оплатой труда нами предлагается оптимизация денежного вознаграждения, состоящая из следующих элементов:

- диагностика трудовой мотивации, ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала компании;
- определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, содержания и структуры компенсационного пакета;
- разработка базовой заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;
- разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда;
- разработка системы социальных льгот, эффективной социальной политики компании;
- разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения персонала;
- консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения;
- обучение сотрудников кадровой службы технологиям оптимизации и совершенствования компенсационного пакета компании.

Используемая система премирования не отражает индивидуальных затрат конкретного работника. Работник не может повлиять на свой уровень премирования, он жестко ограничен. И, как показывает практика, премию, как правило, получают не все работники. Скорее работник может быть депремирован,



если нарушил дисциплину или не выполнил запланированных работ. В случае депремирования, средства остаются в распоряжении отдела и их можно использовать для дополнительного вознаграждения. Но такая процедура применяется очень редко.

По нашему мнению, работник должен знать как он может повлиять на ситуацию, чтобы получить дополнительное вознаграждение.

Опрос показал, что многие сотрудники хотели бы получить определенные знания, повысить квалификацию, а также, чтобы эти знания и опыт ценились работодателем. Поэтому АО «Тандер» должен уйти от обычной системы традиций: вознаграждение только по результатам работы и увеличения прибыли предприятия.

В заключении данной главы отметим следующее. основополагающим принципом организационной культуры должно стать поощрение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за важность занимаемой им должности или результаты квартала. В компаниях, использующих систему поощрений за знания, широко образованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты. Заметим, что набор «знаний» не должен быть постоянным - при изменении стратегических целей организации ключевые навыки могут измениться. Плата за знания и компетенции ориентирует сотрудников на саморазвитие и активное участие в корпоративных программах, что должно обеспечивать постоянное повышение качества человеческих ресурсов организации.

Для того чтобы руководители использовали в полном объеме приведенные выше средства воздействия на организационную культуру подчиненных, нужны определенные условия:

- готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на культуру персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования;
- все руководители должны широко использовать в своей работе неденежные методы воздействия на культуру подчиненных, способных выступить в качестве примера для подражания для остальных;

- создание в компании такой системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель;

- наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления культурой работников в частности.

Надо, чтобы высшее руководство определилось с требованиями к руководящему составу: какими знаниями и навыками (компетенциями) должен владеть руководитель и как их можно оценить. Более сбалансированная кадровая политика, с использованием инновационных технологий позволить повысить организационную культуру всех сотрудников.

## **Заключение**

В заключении данной работы отметим следующее. Под организационной культурой следует понимать систему коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которая выдержала испытание временем. Организационная культура придает единообразный характер совместным действиям людей, позволяет сформировать общую для всех психологию. Назначение организационной культуры заключается в сплочении рабочего коллектива вокруг общих ценностей, разработать собственный стиль.

Большинство исследователей, анализируя организационную культуру, обращают внимание на те ценности, правила и нормы, которые ее составляют, а также на две основные функции культуры: адаптационную и интеграционную. В структуру организационной культуры входит: миссия организации; ее философия в качестве совокупности базовых принципов; процессы функционирования и развития организации, определяющие смысл ее существования и доминирующие ценности, разработанные управленческой командой; стиль руководства, определяемый как система приемов и способов, методов осуществления власти в организации; система мотивации и стимулирования сотрудников; система поощрений и наказаний сотрудников, которые закреплены в нормативных актах организации.

Были выделены следующие функции организационной культуры: охранная, интегрирующая, регулирующая, адаптивная, ориентирующая, мотивационная,

функция формирования имиджа организации.

Выделяют различные типы организационной культуры.

1. Клановая организационная культура: главные ценности и критерии успеха выражаются в сплоченности коллектива, благоприятном моральном климате и планомерном развитии человеческих ресурсов. Внутренний контроль и интеграция сочетают с гибкостью принятия решений и осуществлением индивидуального подхода к каждому сотруднику.

2. Иерархическая организационная культура: используется иерархический (бюрократический) управления, поддерживается стабильность отношений и контроль за деятельностью каждого сотрудника. При этом основу интеграции составляет наличие внутреннего контроля и иерархии.

3. Рыночная организационная культура: ориентация на внешнее позиционирование, дифференциация, контроль и стабильность. Критерии успеха – высокий уровень рыночной доли, достижение внешних целей, поражение конкурентов.

4. Адхократическая организационная культура: ориентация на проявление гибкости, индивидуальности, внешнего позиционирования и дифференциации. Критерии успеха: достижение результатов в инновационной (или передовой) сфере, наличие творческого роста сотрудников и постоянное организационное обновление.

Организационная культура достаточно сильно влияет на систему трудовых мотивов сотрудников организации, а значит, в процессе построения системы стимулирования работников необходимо учитывать доминирующий тип организационной культуры. Организационная культура часто определяется сферой деятельности фирмы. В правильной организационной культуре сотрудники, прежде всего, являются лояльными к организации

В работе была рассмотрена корпоративная культура АО «Тандер». Формирование корпоративной культуры в АО «Тандер» (сеть гипермаркетов «Магнит») построено на научной основе, с учетом современных требований. Прежде всего все сотрудники имеют одинаковую рабочую одежду (форму магазинов «Магнит»), с логотипом компании. Существуют определенные традиции, праздники, систему мотивации и стимулирования, сходящие в структуру корпоративной культуры. Мотивирование персонала выражается в нематериальном и материальном

вознаграждении, наказании (штрафы, премии). К традициям в корпоративной культуре относятся конкурсы, карьерный рост, праздники, которые сочетают в себе два вида мотивирования, т.е. за выигрыш в конкурсе коллектив и отдельный сотрудник получает приз и уважение коллег, при повышении в должности - более высокую заработную плату и уважение близких, сотрудников, возможность самореализации.

Тем не менее, необходимо выработать определенные направления в деятельности АО «Тандер», позволяющие создать эффективные стимулы работы персонала, применимые также и для других торговых предприятий города. Одним из таких направлений является дальнейшая аттестация персонала с целью выявления деловых способностей работника и соответствие занимаемой должности. Одним из стимулов эффективной работы персонала является дальнейшее повышение их квалификации путем обучения и профессиональной переподготовки. Весьма важным представляется формирование комфортного психологического климата в коллективе. Материальное стимулирование используется не в полной мере. Премии и доплаты не справедливы, нечасто повышается заработная плата.

Основополагающим принципом корпоративной культуры должно стать поощрение работника за владение набором компетенций и их развитие, а не за важность занимаемой им должности или результаты квартала. В компаниях, использующих систему поощрений за знания, широко образованные и квалифицированные работники, занимающие низшие ступени в иерархии, получают более высокую заработную плату, чем стоящие выше их узкие специалисты.

## **Список литературы**

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 281 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2006. - 502 с.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление. - М.: Проспект, 2006.- 328 с.
4. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровый менеджмент. - 2014. - № 9. - С. 53 - 55.
5. Герасимова Т.В. Теоретико – методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта: автореф.дис. ...канд.экон.наук.- М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2007. – 27 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити- Дана, 2005. – 511 с.
7. Герш М.В. Корпоративная культура // Отдел кадров коммерческой организации. – 2018. - № 3. – С. 12 - 15.

8. Герш М.В. Корпоративная этика // Отдел кадров коммерческой организации. – 2019. - № 8. – С. 14 - 16.
9. Герш М.В. Философия организации // Отдел кадров коммерческой организации. -2019. - № 6. – С. 11 - 14.
10. Грибов В.Д. Менеджмент. – М.: Кнорус, 2007. – 280 с.
11. Даниленко Л.В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. - № 4. – С. 23 - 25.
12. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. – М.: Центр, 2009. – 302 с.
13. Долженко Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - № 7. – С. 21 - 25.
14. Жулькова Ю.Н. Постановка целей при планировании деятельности организации // Руководитель автономного учреждения. – 2018. - № 12. – С. 27.
15. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом. – 2016. - № 9. – С. 37 - 39.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 2009. – 377 с.
17. Курс менеджмента / Под ред. Д. Д. Вачуговой. – Ростов н/Д.: Феникс, 2003. - 512 с.
18. Лукаш Ю.А. Имидж компании – «золотой ключик» успеха. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 348 с.
19. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала. – М.: Юстицинформ, 2019. – 256 с.
20. Михненко П.А. Организация управления проектами. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2018. – 439 с.
21. Панченко А. Корпоративная культура: проблемы современной практики // Финансовая газета. – 2015. - № 2. – С. 24 - 26.
22. Попов Б.Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. – 2015. - № 4. – С. 29 - 31.
23. Райченко А.В. Общий менеджмент. – М.: Инфра – М, 2009. – 384 с.
24. Рогозин М. Культура первостепенного значения // Кадровый менеджмент. – 2016. - № 1. – С. 44 - 47.
25. Россинский В.И. Основы корпоративного управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 252.
26. Самыгин С.И. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 480 с.
27. Сивальнева Т. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки // Управление персоналом. – 2015. - № 18. – С. 46 - 49.

28. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 567 с.
29. Третьякова Е.П. Теория организации. - М.: Кнорус, 2009. - 224 с.
30. Тюкавкин Н. Корпоративная культура и конфликты // Кадровый менеджмент. - 2009. - № 7. - С. 31 - 33.
31. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2000. - 256 с.
32. Чумакова М. Совершенствование организационной культуры // Кадровое делопроизводство. - 2014. - № 11. - С.31 - 33.

## Приложение 1

### Результаты анкетирования сотрудников ЗАО «Тандер»

#### 1. Какие факторы в настоящее время определяют Вашу работу в Компании

Престижность и компания	Стабильность уверенность в будущем	Высокая зароботная плата	Стремление реализовать свой потенциал	Невозможность найти более высокооплачиваемую работу	Другое (уточните)
16	44	3	18	4	-

#### 2. Насколько четко определены Ваши служебные обязанности? (один из вариантов ответа)

Определены четко, оформлены документально	Определены документально, но исполняются совершенно другие обязанности	Определены недостаточно четко	Часто изменяются	Зачастую приходится выполнять несвойственные функции	Другое	Затруд ответи
50	3	3	-	4	-	-

#### 3. Какой тип взаимоотношений преобладает среди сотрудников в ГМ «Магнит»? (один вариант ответа)

Отношения взаимопомощи и поддержки	Нейтральные, каждый занимается своим делом	Напряженные, неприязненные, конфликтные	Затрудняюсь ответить
48	7	1	4

4. Как обычно реагирует руководство на инициативы, деловые предложения сотрудников? (один вариант ответа)

Проявляет интерес и поддерживает	Иногда проявляет интерес и оказывает поддержку	Инициатива практически не поддерживается	Затрудняюсь ответить	Другое
42	16	-	2	-

5. Какие качества оказывают влияние на Ваш карьерный рост? (возможны не более 3-х вариантов ответа)

Профессиональный опыт	46
Качество работы	45
Добросовестность	20
Трудолюбие	27
Отзывчивость	3
Честность	3

Порядочность 7

Умение нравится руководителю 5

Личные связи -

Затрудняюсь ответить 2

Ваш вариант ответа -

6. Удовлетворены ли Вы работой? (один вариант ответа)

Удовлетворен	Неудовлетворен	Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен	Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен
38	1	21	-

7. Основные причины неудовлетворенности работой (возможны не более 3-х вариантов ответов)

Неуверенность в стабильности своего служебного положения 5

Недостаточный уровень оплаты труда 15

Перегрузка в работе 8

Отсутствие ощутимых результатов своей работы 5

Единоличное принятие решений руководителем 4



Мало разнообразия и самостоятельности в работе	8
Затрудняюсь ответить	14
Ваш вариант ответа	Удовлетворена - 4

8. Что Вам нравится в Вашей работе? (один вариант ответа)

Зарплата	Трудовой процесс	Коллектив	Перспективы	Руководитель	Другое	Затрудняюсь ответить
7	16	11	16	4	4	4

9. Сменили бы Вы работу, если бы Вам предложили лучшую зарплату? (один вариант ответа)

Да Нет Затрудняюсь ответить

10 20 30

10. Каков уровень Вашего взаимодействия с вышестоящим руководителем? (один вариант ответа)

Ощущаю поддержку с его стороны 16

Ощущаю внимание, заинтересованность в успехе общего дела 36

Чувствую равнодушие, безразличие к моей работе 3

Ощущаю антипатию, неприязнь 1

Не понимаю отношение к себе -

Затрудняюсь ответить 4

11. Какие из перечисленных традиций, ритуалов существуют в Вашей организации?  
(возможны не более 3-х вариантов ответов)

Поздравления по случаям дней рождений, юбилеев 52

Торжественное вручение дипломов, наград, премий 42

Традиции наставничества, передачи знаний и опыта новым сотрудникам 27

Мероприятия, связанные с успешным выполнением ответственных заданий 3

Собрание коллектива для подведения итогов и обсуждения очередных задач 32

Мероприятия, связанные с повышением по службе 1

Другое -

12. Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые обычно используются по отношению к Вам. Затем отметьте такие поощрения, которые по Вашему мнению, в будущем следовало бы использовать чаще.

Виды поощрений	Которые обычно применяют к Вам	Которые в будущем следовало бы использовать чаще
Публичное признание заслуг (на собрании, совещании)	29	10

Повышение оклада	9	33
Премия	41	16
Перевод в более престижное подразделение	-	6
Расширение полномочий	12	7
Благодарность руководителя	26	5
Отгул, дополнительный отпуск	4	11
Направление на учебу, повышение квалификации	11	21
Повышение по службе	8	21
Фотография на доске почета	8	3
Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителя	18	5

13. Как вы относитесь к таким нематериальным мерам поощрения за отличные результаты труда, как объявление благодарности, награждение почетной грамотой и т.п.? (один вариант ответа)

Воспринимаю как лучшее поощрение, проявление уважения и наивысшую оценку моей деятельности	Считаю их достаточно важными, но хотелось бы прибавки к зарплате в виде дополнительной премии	Это несерьезно	Другое
15	43	-	2

14. Как вы оцениваете конкурс «Лучший сотрудник месяца»? (один вариант ответа)

Он стимулирует работника выполнять работу более качественно и лучше других	43
Неплохая премия к зарплате, никогда не помешает	12
В кандидаты всегда выбирают только любимчиков	3
За такие гроши не стоит и усердствовать	-
Другое	-

15. Побеждали ли Вы в конкурсе «Лучший сотрудник месяца»? (один вариант ответа)

Да, и не один раз Да, один раз Нет

4 6 48

16. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы? (обведите необходимый ответ)

	Совершенно не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно
Материальное стимулирование	2	10	30	17
Моральное стимулирование	-	10	34	15
Меры административного воздействия	3	14	31	11
Трудовой настрой коллектива	3	11	30	15
Элементы состызательности	7	25	22	5

17. Укажите пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы? (соответствующий квадрат зачеркните крестом)

Условия	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Оснащенность рабочего места	48	6	6
Объем предоставленной работы	52	4	4
Режим работы	52	4	4

Размер заработной платы	32	16	12
Отношения с коллегами	56	2	2
Возможность продвижения по службе	35	16	9
Социальный пакет	56	1	3

18. Выберите условия, которые Вам не нравятся в Вашей работе? (возможны не более 5 вариантов ответов)

Условия	Ответ
Ко мне несправедливо относится непосредственный руководитель	3
Мой заработок ниже, чем у других работников, выполняющих такую же работу	6
Я редко выполняю работу, соответствующую моей квалификации	4
Меня не принимают в коллективе или не приглашают участвовать в совместном проведении досуга	-
Мне часто поручается делать менее престижную работу, чем другим работникам с аналогичными обязанностями, или выполнять больший объем работы	1
Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения повышения квалификации персонала	1

Меня давно не повышали в должности	9
Мне давно не повышали заработную плату	21
У нас (в компании или подразделении) плоха психологическая атмосфера	1

19. Какой из видов мотивации Вас заинтересует в первую очередь? Выберите из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3,4,5

Вид мотивации	Балл
Доплаты (премия, бонусы)	76
Доплаты за стаж работы на предприятии	117
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	123
Страхование (медицинское, пенсионное, жизни)	115
Обеды в столовой	52
Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	75
Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, выезды на природу)	104
Бесплатная или частичная оплата путевок	140
Ссуды	48

Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)

81

Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)

Вид мотивации	1-е место (1 б)	2-е (2 б)	3-е (3 б)	4-е (4 б)	5-е (5 б)
Доплаты (премия, бонусы)	45	9	4	-	1
Доплаты за стаж работы на предприятии	11	21	14	3	2
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	9	5	13	10	5
Страхование (медицинское, пенсионное, жизни)	5	13	9	8	5
Обеды в столовой	1	4	2	3	5
Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание автомобиля)	3	6	6	3	6
Корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, выезды на природу)	3	4	6	5	11
Бесплатная или частичная оплата путевок	2	2	5	16	11
Ссуды	3	1	5	2	4
Спорт (абонемент в спортзал, бассейн и т.п.)	3	4	6	3	8



Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)

20. Заставляет ли Вас сложившаяся социально – экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода? (один вариант ответа)

Да Нет Затрудняюсь ответить

24 28 8

21. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года? (один вариант ответа)

Продолжать работать в прежней должности 20

Перейти на следующую должность 38

Перейти работать в другое структурное подразделение 1

Перейти работать в другую организацию без смены специальности

Перейти работать в другую организацию со сменой специальности 1

Другое Уйти в декретный отпуск

22. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу? (один вариант ответа)

Да Нет Затрудняюсь ответить

22 28 10

23. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности?

24. Опишите работу Вашей мечты:

Она у меня есть

25. Ваш пол:

Мужской Женский

18 42

26. Возраст

До 20 лет 21 – 30 лет 31 – 40 лет 41 – 50 лет 51 и выше

2 32 15 6 5

27. Стаж работы в ЗАО «Тандер»

До 1 года От 1 до 3 лет От 3 до 5 лет Более 5 лет Более 10 лет

8 30 5 12 5

28. Сотрудником какого подразделения Вы являетесь?

Сотрудник  
торгового зала

Сотрудник служб  
обеспечения работы  
гипермаркета

Сотрудник собственного  
производства и пекарни

Другое

## 29. Образование:

Среднее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее	Имею ученую степень
4	9	9	39	-

## 30. Профиль Вашего образования

Управленческий	2
Строительный	1
Экономический	25
Юридический	4
Гуманитарный	9
Технический	11

Естественно – научный 3

1. Третьякова Е.П. Теория организации. – М.: Кнорус, 2009. – С. 177. [↑](#)
2. Сивальнева Т. Корпоративная культура в системе категорий экономической науки // Управление персоналом. – 2011. - № 18. – С. 46. [↑](#)
3. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровый менеджмент. - 2010. - № 9. – С. 53. [↑](#)

4. Тюкавкин Н. Корпоративная культура и конфликты // Кадровый менеджмент. - 2009. - № 7. - С. 31. [↑](#)
5. Жулькова Ю.Н. Постановка целей при планировании деятельности организации // Руководитель автономного учреждения. - 2014. - № 12. - С. 27. [↑](#)
6. Герш М.В. Философия организации // Отдел кадров коммерческой организации. -2015. - № 6. - С. 11. [↑](#)
7. Попов Б.Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. - 2011. - № 4. - С. 29. [↑](#)
8. Герш М.В. Корпоративная этика // Отдел кадров коммерческой организации. - 2015. - № 8. - С. 14. [↑](#)
9. Козлов В. Проблема единства организационной культуры компании // Управление персоналом. - 2012. - № 9. - С. 37. [↑](#)
10. Михненко П.А. Теория менеджмента. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2014. - С. 87. [↑](#)
11. Панченко А. Корпоративная культура: проблемы современной практики // Финансовая газета. - 2011. - № 2. - С. 24. [↑](#)
12. Герш М.В. Корпоративная культура // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014. - № 3. - С. 12. [↑](#)
13. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ИНФРА-М, 2007. - С. 276. [↑](#)
14. Долженко Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2011. - № 7. - С. 21. [↑](#)

15. Rogozin M. Culture of primary importance // Human Resource Management. - 2012. - No. 1. - P. 44. [↑](#)