

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт дистанционного образования

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование и развитие организационной культуры на предприятии

УДК 005.32:658

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А1	Ткачёва Екатерина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	Кандидат философских наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	Кандидат технических наук		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	Кандидат экономических наук		

Томск - 2017г

Планируемые результаты обучения по ООП (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт дистанционного образования
 Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ Н.О. Чистякова
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A1	Ткачёва Екатерина Александровна

Тема работы:

Формирование и развитие организационной культуры на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	12.04.2017 2570/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	09.06.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчет по преддипломной практике 2. Аналитические данные ООО «Автотех», сеть магазинов табачной продукции «Табачини» 3. Учебники и учебные пособия 4. Периодические издания 5. Электронные и Интернет-источники
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретическая характеристика понятия организационной культуры. 2. Анализ развития организационной культуры в сети магазинов «Табачини» 3. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры сети магазинов «Табачини»
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Рисунки: Признаки организационной культуры Составляющие организационной культуры Виды организационной культуры</p>

	Таблицы: Функции организационной культуры Пути развития организационной культуры на предприятии
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Креницина Зоя Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	17.04.2017
---	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	Кандидат философских наук		17.04.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А1	Ткачёва Екатерина Александровна		17.04.2017

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 75 страниц, 8 рисунков, 6 таблиц, 31 использованный источник, 3 приложения.

Ключевые слова: организационная культура, ценности, субкультуры, персонал, организация и т.д.

Объектом исследования является сеть магазинов табачной продукции «Табачини».

Цель работы – создать усовершенствованную корпоративную культуру в сети магазинов табачной продукции «Табачини».

В процессе исследования проводилось изучение сети магазинов, опросы торгового персонала, наблюдение за деятельностью предприятия, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

В результате исследования разработана уникальная система корпоративной культуры на предприятии, планируется внедрение в ближайшем будущем.

Степень внедрения: предложения, выработанные в работе переданы на рассмотрение руководству предприятия.

Область применения: связи с торговым персоналом

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в том, что многие небольшие предприятия, обычно ИП и ООО (с небольшим уставным капиталом), опускают такую значимую часть, как корпоративная культура. В европейских странах давно доказано, что существующая корпоративная культура дает большое преимущество предприятию.

В будущем планируется внедрить спланированную организационную культуру в предприятие. Переговоры с директором уже проведены.

Определения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие сокращения и термины с соответствующими определениями.

Организационная культура: нормы и ценности, которые разделяются абсолютным большинством членов организации или предприятия, а так же внешние их проявления (организационное поведение).

Организационная структура: совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Адаптация персонала: процесс активного приспособления индивида или группы к определенным материальным условиям, нормам, ценностям соц.среды.

Адхократия: стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, преимущественно неформальным характером взаимодействия персонала. Важнейший параметр адхократии — компетентность.

Миссия организации: философия и предназначение, смысл существования организации.

Репутация организации: соответствие между имиджем организации и собственной системой ценностей индивидуума.

Субкультура: совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу работников в рамках организации.

Ценности: относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное восприятие личностью материальных, социальных и духовных благ, а также набор стандартов и критериев, которым она следует

Содержание

Реферат	5
Определения, сокращения, нормативные ссылки	6
1 Теоретическая характеристика понятия организационной культуры	11
1.1 Сущность и структура организационной культуры	11
1.2 Функции и признаки организационной культуры	16
1.3 Причины, оказывающие влияние на культуру организации	20
1.4 Виды организационных культур	23
2 Анализ развития организационной культуры в сети магазинов табачной продукции «Табачини»	29
2.1 Общие положения сети табачных магазинов «Табачини»	29
2.2 Анализ организационной культуры в сети магазинов	35
3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры сети магазинов табачной продукции «Табачини»	44
3.1 Необходимость развития и совершенствования существующей культуры	44
3.2 Основные положения организационной культуры сети магазинов «Табачини»	53
4 Социальная ответственность сети магазинов «Табачини»	66
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А. Кадровая структура сети магазинов «Табачини»	78
Приложение Б. Адреса сети магазинов «Табачини»	84
Приложение В. Виды деятельности ООО «Автотех»	86

Введение

Существующая организационная культура на предприятии может оказывать большое влияние на достижение целей компании и мотивацию персонала. Корпоративная культура может выступать как сильный катализатор для более быстрого достижения стратегических целей компании, в обратном же случае – самым сильным тормозным механизмом.

Культура организации – это следование тем традициям, ценностям и убеждениям, которые существуют на данном предприятии, и проявляющееся в поведении работников. Причем следование существующим традициям может в разных организациях восприниматься работниками по-разному.

Корпоративная культура реализуется в традициях, которые имеют место в компании. И многое в этом случае зависит от руководства, так как те ценности, которые выгодны компании, ведут к успеху и развитию. Что, в свою очередь, отражается на результатах деятельности. Именно поэтому предприятие должно формировать и развивать позитивную организационную культуру. Те компании, которые этому процессу уделяют большее внимание, в конце концов, оказываются впереди менее внимательных к этой среде конкурентов.

Формировать настрой сотрудников на результат, внедрять традиции компании, соблюдать это годами – вот что может сделать компанию сильной и конкурентной. Культура может формироваться годами и десятилетиями, это тоже стоит учитывать.

Зачастую сформировавшиеся традиции в «компаниях – старожилах» могут не соответствовать современному времени, и попытки их изменить могут привести к негативным последствиям. Консервативный и инертный подход к корпоративной культуре может привести к негативным последствиям, но и новые изменения могут не прижиться.

Организационная культура выполняет функции: определение целей и задач фирмы, ее стратегии, эффективность по пути к целям. Культура так же сближает участников и диктует модель поведения, общую для всех членов корпоративного «корабля».

На сегодняшний день необходимо очень внимательно относиться к преобразованиям в организационной культуре, так как в период становления российской экономики в пост советское время, этот момент был упущен. Следствием этого является сформировавшаяся самостоятельно организационная культура, которая далеко не всегда способствует достижению целей компании. А так же следует учитывать национальные особенности россиян при формировании культуры, которая будет направлена на достижение целей компании.

Отечественные ученые занимаются изучением организационной культуры западных стран, создавая методическое обеспечение, адаптированное для российских компаний. Применение же на практике этих указаний на данный момент в экспериментальной стадии.

Объект исследования – сеть магазинов табачной продукции «Табачини»

Предмет изучения – организационная культура сети магазинов табачной продукции «Табачини»

Целью дипломной работы является формирование и развитие организационной культуры в сети магазинов табачной продукции «Табачини»

В соответствии с заявленной целью и предметом изучения планируется решение следующих задач:

1. Изучить теоретический материал по организационной культуре.
2. Проанализировать существующую организационную культуру сети магазинов табачной продукции «Табачини»

3. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в сети магазинов табачной продукции «Табачини»

Выпускная квалификационная работа состоит из титульного листа, задания на ВКР, введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе основное внимание уделено изучению основной терминологии и составу организационной культуры, а именно сущности и структуры, функций и признаков, причин, оказывающих влияние, а также существующим видам организационных культур.

Во втором разделе проводится изучение организационной культуры в сети магазинов «Табачини». В подпунктах изучается деятельность сети, проводится анализ структуры управления, изучаются особенности управления персоналом, существующая организационная культура предприятия, а также выявляются «слабые места» в управлении сети магазинов.

В третьем разделе выводятся рекомендации по совершенствованию существующей организационной культуры в сети магазинов, а именно обоснование необходимости данного процесса и основные рекомендации по усовершенствованию.

В заключении описывается конечный результат проделанной работы, а также все необходимые выводы и рекомендации.

Результаты дипломной работы могут быть использованы руководством сети табачных магазинов (и не только табачных) с целью совершенствования существующей корпоративной культуры, что может повысить эффективность предприятия, это и есть практическая значимость написанного дипломного проекта.

Исследование организационной культуры предприятия имеет не только научную, но и практическую значимость для предприятий.

1 Теоретическая характеристика понятия организационной культуры

1.1 Сущность и структура организационной культуры

Впервые об организационной культуре, как о факторе, влияющем на деятельность организации, высказался в 1938 г. Честер Барнард, но более плотно этим показателем занялись только в 80-е года 20-го века. В те времена обострилась конкуренция, и компании занялись поисками новых решений для увеличения конкурентоспособности. Исследование организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX века [8].

Как отмечает профессор Корнельского университета (США) – Харрисон Трайс, первой попыткой исследования организационной культуры управления считаются труды американских ученых во главе с Э. Мейо в начале 1930-х гг. В американской компании Western Electric в Чикаго впервые проводился эксперимент в течение 1927–1932 гг. с целью выяснения влияния организационной культуры управления на производительность труда. Таким образом, группа ученых во главе с Э. Мейо считаются основоположниками исследований в области организационной культуры управления [30].

В 1950-е гг. известный американский ученый М. Далтон провел исследования средних и крупных фирм США и Канады по вопросам формирования организационной культуры и их субкультур исходя из разных потребностей работников. В этот же период группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организационной культуры [30].

В 1969 г. в США вышла книга группы ученых во главе с Х. Трайсом, посвященная различным производственным традициям и обрядам. На рубеже 1980–90-х гг. в трудах Питерса и Уотермана присутствовали тезисы о том,

что организационная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности фирмы [18].

В 1982 г. вышла в свет книга Бостонской консультативной группы Дила и Кеннеди «Корпоративные культуры». Только в 1983–84 гг. в Канаде и Европе были проведены пять международных конференций по проблемам организационной культуры. Согласно исследованию, проведенному институтом Бателля в 1984 г., в организационную культуру включают самоопределение, участие, коллектив, изучение потребностей, раскрытие личности и творчества, способность идти на компромиссы и децентрализацию. Позже появились две книги Э. Шайна и В. Сате, полностью посвященные проблематике организационной культуры. С течением времени многими авторами были придуманы определения организационной культуры [8].

Э. Джакус (1952 г.): «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [24].

Д. Дреннан (1992 г.): «Культура организации – это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения». П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): «Культура – это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации» [8].

Э. Браун (1995 г.): «Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации» [1].

Организационная культура может быть важным и мощным инструментом при создании настроения персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности – одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.

Современное понимание культуры приближено к восприятию культуры как культуры определенного времени в истории, примера поведения. Возникнуть культура может только при коммуникациях членов группы между собой, так как культура понятие не индивидуальное, а скорее общественное. Корпоративная культура представляется в виде идеи управления в организации, направленной на повышение трудового потенциала участников организации, диктующей основные ценности.

Структурный скелет организационной культуры может стоять из носителей культуры, способов восприятия, типов внешнего проявления, усвоения работниками. Корпоративная культура так же имеет структурные элементы, которые оказывают влияние на ее формирование в организации.

Структурные составляющие представлены на рис. 1.

Организационная культура оказывает воздействие на каждый функционирующий элемент системы управления, отражая ценности и идеологию управления организацией.

Наибольшее влияние на себе чувствует система управления персоналом, так как она наиболее близка, предполагая управление трудовыми ресурсами организации. Создавая элемент процесса управления, идеологию, организационная культура может оказывать большое влияние.

Трудовой потенциал оказывает влияние на организационную культуру. Человек является как субъектом, так и объектом управления, так как управление организацией осуществляется людьми. Управление

качеством, управление производством, управление логистикой – все это не отдельные процессы, а управление конкретными процессами, которое осуществляется конкретным человеком, который например, составляет логистический план.

Его понимание процесса, его знания, умения, навыки составляю основу управления этими процессами.



Рисунок 1 – Структурные составляющие организационной культуры

Работники фирмы – носители и распространители культуры, существующей на предприятии. Культура формируется в сознании работника, она передается от «старожилов» фирмы к новичкам, от бывших новичков к новым работникам [27].

Организационная культура направлена, прежде всего, на работника, через которого она проникает уже в производственный процесс, в качество продукции и т.д. В сравнении с оборудованием, автоматизированными технологиями, человек – это трудовой ресурс, который обладает высоким потенциалом развития. Обладание этим потенциалом осуществляется за счет повышения квалификации, дополнительного обучения и пр. Современные

условия научно-технического прогресса при ограниченных ресурсах внешнего мира дают фирме толчок к развитию, используя внутренние ресурсы, а именно потенциал трудового персонала. Это позволяет выйти на новый конкурентный уровень.

Организационная культура имеет много целей развития: формирование благоприятного климата в организации, усиление коммуникаций между работниками, формирование ценностей для работников (например, ценность имеет продвижение по карьерной лестнице). Главная цель организационной культуры – обеспечение реализации целей компании с помощью трудового персонала. У организационной культуры есть объект, предмет, методы исследования и сущность.

Объект исследования – социально-экономическая система, которая поддается управлению.

Предмет исследования – формирование коммуникаций и связей между элементами компании (люди с людьми, подразделения с людьми, организация с внешней средой и пр.), которые обеспечивают самоорганизацию экономическо-социальной системы, а еще формирование ценностей в организации.

Методы исследования организационной культуры и ее формирования:

1. Эмпирический метод (наблюдение, сбор необходимой информации)
2. Системный анализ (методы общей теории систем и организации, синергетический подход, системный подход)
3. Математическое и экономическое моделирование (метод приоритетов, линейное программирование).

Формирование организационной культуры должно строиться на принципах такого плана, чтобы цели нижних уровней организации работали для достижения целей высшего уровня, а в итоге – и всей организации. Организационная культура формируется в сознании человека, индивида. Образование формальных и неформальных групп характерно для любой

организации. Формальная группа – структурное подразделение организации, образованное руководством организации и официальными правилами. Соответственно культура формальной группы и культура подразделения одинаковы. Неформальные группы образуются нерегламентированно, на основе межличностных отношений, симпатии, схожих интересов и взглядов на жизнь. Регламентировать и отследить культуру неформальной группы очень сложно, так как отношения между участниками неформальной группы могут поддерживаться и за пределами организации [25].

Руководители организаций должны иметь ввиду, что существование неформальных групп неизбежно, и для процесса управления развитием организационной культуры данный уровень иерархии не выделяется.

Организационная культура – совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации [2].

1.2 Функции и признаки организационной культуры

Каждая существующая организационная культура имеет свои функции и признаки, в большинстве случаев их можно свести к единой системе. Формирование организационной культуры на предприятии имеет большое значение для дальнейшего развития. Все, что формируется в коммуникативной среде – миссия, ценности, цели, функции выполняет функцию формирования организационной культуры предприятия. Культура – это продукт коммуникации ценностей фирмы с отдельными группами, с отдельными людьми и внешней средой, которая предъявляет соответствующие требования к организации. Каждая организационная культура имеет свои признаки, приведены на рис. 2.

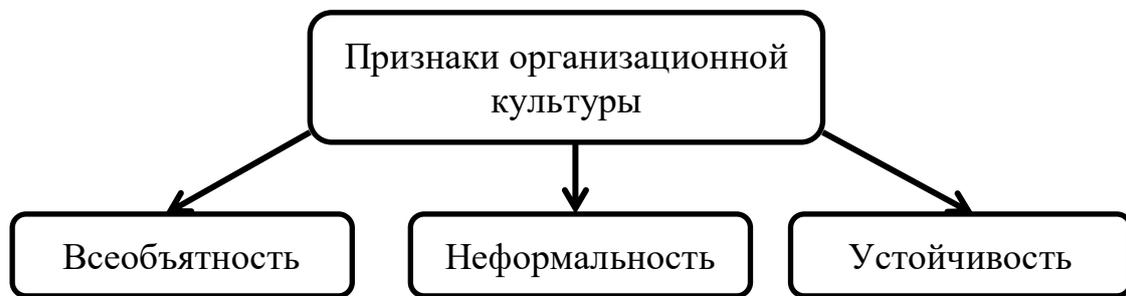


Рисунок 2 – Признаки организационной культуры

1. Всеобъятность организационной культуры. Суть в том, что организационная культура охватывает всю структуру, все формальные группы, проникает во все виды деятельности организации. Это форма, которая регламентирует разработку и структуру миссии, общие цели, процедуру найма персонала, возможные стратегические проблемы и т.д. Организационная культура оказывает непосредственное влияние на формирование микроклимата компании.

2. Неформальность культуры в организации. Суть этого признака в том, что культура не формируется официальными распоряжениями, не является приказами, обязательными для исполнения. Результаты действия организационной культуры невозможно как-то измерить или отследить.

3. Устойчивость организационной культуры. Этот признак основывается на том, что когда-то сформировавшаяся культура на предприятии приобретает традиционный аспект, сохраняя устойчивость на протяжении долгих лет и передающаяся от «старожилов» фирмы к новичкам, так скажем «из поколения в поколение».

Зачастую установившиеся традиции могут становиться тормозом для фирмы. И управляющим бывает непросто упразднить старые традиции и установить новые, которые продвигают фирму вперед. Как за пределами организации, так и внутри нее, организационная культура выполняет важные функции. Раскрыть организационную культуру можно через следующие функции, представленные в табл. 1.

Таблица 1 – Функции организационной культуры и их характеристики

Название функции	Свойства функции
Охранная функция	Барьер для отрицательных ценностей из внешней среды составляют собственная система ценностей, норм и правил, которые приняты в организации
Интегрирующая функция	В членах команды формируется чувство общности, помогающее сплачивать фирму. Каждый участник ощущает себя важным «кирпичиком» в большом доме, свою роль в организации и ответственность перед командой. Происходит формирование оригинального имиджа организации.
Регулирующая функция	Формирование и контроль поведения членов организации посредством организационной культуры. При помощи стандартов, норм, правил, а так же негласных правил, поведение людей определяется организационной структурой. Создается процесс упорядоченности процессов в деятельности организации.
Замещающая функция	Замещение формальных отношений и механизмов на неформальные, что позволяет сэкономить на затратах на управление.
Адаптивная функция	Новые участники легко вписываются в социальную систему и систему производственную, в систему отношений. Данная функция усиливает преданность работников организации.
Образовательная функция	Улучшаются человеческие ресурсы и система социальной стабильности, вследствие воздействия высокого уровня организационной культуры на воспитание и поднятие общего уровня образования в организации.
Функция управления качеством	Качество работы, микроклимата организации, качество рабочей среды, и, в конечном итоге, и качество продукции определяется тоже качеством организационной культуры.

Помимо внутренних функций организационной культуры, существуют внешние функции, а именно, связанные с адаптацией организации к внешней среде.

1. Функция достижения баланса корпоративных ценностей и ценностей внешней среды. Иными словами, организация приспосабливается

к нуждам и ценностям общества. Выстраиваются отношения с внешней средой посредством устранения барьеров и преград. Приспосабливаться к внешней среде очень важно для организации, так как каждый член персонала в организации выступает не только как работник организации, но и как представитель определенной социальной общности. Если, допустим, человек помимо своего места работы увлекается рок-музыкой и является участником местной рок-группы, а в организации негативно относится к данному виду деятельности, то у работника это может вызвать внутренний конфликт. И чем больше подобного рода ситуаций, тем выше вероятность возникновения конфликтов.

2. Функция регулирования партнерских отношений. Очень часто бывает, что ценности и нормы организации не совпадают с нормами и ценностями внешней среды. Поэтому организационная культура должна вырабатывать такие правила взаимодействия с партнерами, которые помогут избежать «пропасти» между ценностями и нормами.

3. Функция ориентации на потребителя. Эта функция особенно развита в сильных организационных культурах, так как при слабой организационной культуре интересы больше сконцентрированы не на потребителях, а на процессе самой деятельности организации. Современные фирмы должны быть ориентированы, прежде всего, на потребителя, иначе у такой фирмы в дальнейшем не будет будущего [20].

Для баланса внутри фирмы большая часть функций организационной культуры должны пониматься участниками компании как необходимые и ценные. В таком случае отношения внутри организации приобретают гармонию с внешней и внутренней средой.

Организационная культура не должна быть постоянной, жесткой и консервативной. Организация, которая обладает сильной внутренней корпоративной культурой, может игнорировать изменения во внешней среде.

Но условия внешней среды меняются, меняются внешние требования, компания должна следить за этими изменениями и меняться. Нужно формировать новые цели, новые требования, не останавливаться на мертвой точке. Слишком консервативно настроенные организации могут погубить сами себя и допустить стратегические ошибки. Нельзя принимать корпоративную культуру одну раз и на века, так как время меняется, и организация должна гармонично вписываться в современное меняющееся общество. Основной целью организации должно быть гармоничное развитие компании, а это невозможно без отклика на внешнюю среду.

1.3 Причины, оказывающие влияние на культуру организации

На формирование и развитие организационной культуры оказывает влияние множество разных причин. Эти причины можно разделить на три группы: личностно-поведенческие причины, структурно-нормативные причины и внешние причины. Все причины представлены на рис. 3.

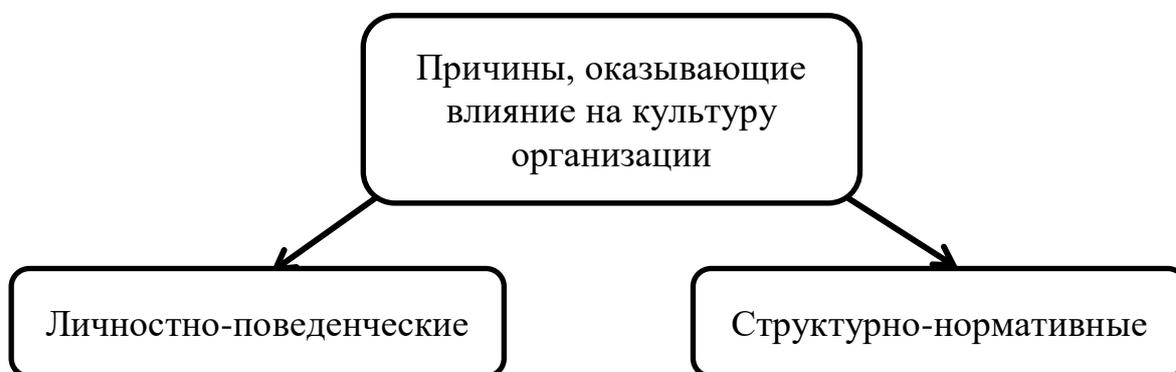


Рисунок 3 – Причины, влияющие на культуру организации

1. Личностно-поведенческие причины характеризуются поведением руководителя и членов организации, которые оказывают влияние на формирование ценностной системы и внешние проявления организационной культуры. В большинстве организаций лидер организации – это эталон

поведения для остальных участников. Люди на осознанном (и на подсознательном) уровне подстраиваются под него, формируя и поддерживая устоявшуюся поведенческую модель.

Стиль поведения руководителя, отношение к работе, реакции на негативные ситуации, особенности режима работы и отдыха, даже черты характера оказывают существенное влияние на формирование и развитие различных элементов организационной культуры.

Аспекты деятельности, на которых часто акцентирует внимание руководство это управление фирмой, так как это имеет важнейшее значение для фирмы. Акцент внимания фокусируется на прибыли компании, на снижении затрат, на потребительскую ориентированность. Это будет базой для норм поведения людей в компании.

Наибольшее влияние на оргкультуру оказывает общий уровень развития персонала, их квалификация, компетентность и уровень образования. Это относится к индивидуально-поведенческим характеристикам работников.

2. Структурно-нормативные причины представляют собой факторы, возникшие под влиянием структуры, целей и сложившейся практикой. Эти причины влияют на организационную культуру, закрепляются в сознании работников, и становятся элементами культуры. Бюрократическая культура начинает формироваться в формализованных и иерархичных структурах, а в гибких структурах появляется демократичная культура [14].

Закрепленная в организации структура становится показателем сложившейся организационной культуры. Дизайн помещений, их расположение, этажность, наличие света так же оказывают влияние на организационную культуру компании. Посредством совокупной среды, в которой находится работник, у него складывается определенное настроение и отношение к ценностям фирмы, их понимание или недопонимание.

Немаловажное отношение к фирме оказывает ее история. Почтение истории своей страны, у людей формируется патриотический дух. Так же и с корпоративной историей. Знание работниками, за какое поведение внутри организации могут наказать, а за какое поощрить, так же оказывает влияние. Таким образом, работники передают эту информацию новичкам, из принципа, что такое хорошо, а что такое плохо. По принципу отбора, увольнения и продвижения по фирме и восприятия этих процессов создается понимание, что нужно сделать, чтобы достичь результата.

3. Внешние факторы представляют собой условия, связанные с изменениями в экономике и политике за пределами фирмы. Теневая экономика существует в большинстве стран, это неизбежно. Особый тип ведения теневого бизнеса связана с необходимостью ухода от налогов, выведения прибыли, криминальная история этого вида бизнеса и т.д. Это имеет сильное влияние на ценности и идеологию подсистем оргкультуры. Неравенство конкурентных условий, высокая инфляция, сильное влияние государства на рыночную экономику – дает старт для формирования теневых экономических культур. Накладывается отпечаток на эту особую культуру деятельностью законодательных и правоохранительных органов. К внешним факторам формирования организационной культуры можно отнести отношений людей к коррупции. К примеру, в России, люди в большинстве считают нормой взятки чиновникам, органам полиции, врачам и т.д.

Факторы, связанные с конкуренцией и потребительской средой, можно отнести к внешним, причинам, влияющим на организационную культуру. К примеру, если конкуренты будут вести агрессивную политику (допустим демпинг цен), это будет давать толчок для поиска путей противостояния, которые могут быть не менее агрессивными. Таким образом, формируется негласная война за потребительский рынок. Образовательный и культурный уровень клиентов организации, их

платежеспособность формируют соответствующий культурный уровень организации.

1.4 Виды организационных культур

Классифицировать организационную культуру задача непростая, так как организационная культура многогранна и может описываться многими параметрами. Виды организационных культур можно привести к единой классификации, представленной на рис. 4.



Рисунок 4 – Виды организационных культур

Вид организационной культуры по степени восприятия ценностей можно разделить на стабильную культуру и нестабильную. Стабильная культура обладает высокой степенью ответственности, есть высокие заданные нормы поведения и традиции. В нестабильной культуре

отсутствуют четкие представления об оптимальном допустимом и недопустимом поведении в организации [16].

По степени интенсивности и разделяемости ценностей, культуры можно разделить на сильные и слабые. Далее мы рассмотрим их подробнее.

Организационные культуры можно разделить на два вида: сильные и слабые.

Существуют, так называемые «сильные культуры» и «слабые культуры», причем в одной организации могут присутствовать оба типа культур. Как же определить, где сильная культура, а где слабая? Во-первых, это «толщина» культуры, то есть количество участников этой культуры. Во-вторых, степень разделяемости культуры членами организации. В-третьих, ясность приоритетов культуры [26].

У слабых и сильных культур есть определенные признаки, по которым можно определить, какая перед нами культура сильная или слабая.

Сильные культуры – открытые, живые, бесспорные. Они распознаваемы по признаку принятия ценностей, которые находят понимание, одобряются всеми и вынашиваются всеми участниками этой группы [13].

Ценности могут быть представлены как желательными отношениями внутри организации, так и программы того, чего в фирме желают достичь. Гордость за организацию, в которой работает человек, ощущение, что он находится на своем месте и ценен – это очень важно для поддержания мотивации. Сильная культура отличается тем, что культура общения между работниками является бесспорной.

Сильная культура определяется тем, насколько сильно влияет культура на ценности людей, чем мотивы, которые не могут быть связаны с культурой.

Слабой считается организационная культура, если она очень раздроблена и не связана с общими ценностями и убеждениями, существует разность мнений относительно организации, отсутствуют коммуникации. Так

же компания может страдать, если внутри нее существуют подразделения, которые в конфликте друг с другом, или существуют какие-то неофициальные группы, которые создают напряженную ситуацию [6].

Слабая культура имеет существенные признаки:

1. Отсутствие ясных ценностей и убеждений. То есть, люди не знают, как можно достичь успеха в определённой отрасли, в какой-то сложившейся ситуации или деле. Отсутствуют долгосрочные цели, ставятся только краткосрочные производственные задачи, никто не интересуется, какая философия предприятия вообще существует.

2. Есть представление о ценностях и убеждениях, но нет согласованного мнения о правильности убеждений, о важности и действенности. Причем это исходит от отсутствия представлений у руководства компании, что моментально переносится на нижние уровни управления, и на самих работников. Как следствие, неизбежны конфликты и разрозненность.

3. Структурные подразделения организации не могут найти общий язык, и, в основном присутствуют полярные точки зрения, отсутствует цельная картина единой точки зрения. Например, отдел маркетинга считает, что необходимо сделать определенного вида упаковку, а отдел производства считает эту упаковку нерациональной.

4. Руководители не способствуют развитию общего понимания важности определенных действий. Это действует на персонал демотивирующе, так как очень часто руководители принимают противоречащие друг другу решения [9].

Внутренняя интеграция и внешняя адаптация – это две важнейшие функции, выполняемые организационной культурой. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию.

Для обеспечения внутренней интеграции, организационной культурой решаются следующие задачи:

- согласование базовых трактовок и создание общего языка
- установление принципов вхождения в группы и исключения из них, установление границ группы
- установление принципов наделения властными правами, лишениями этих прав, а также закрепление статусов за участниками
- создание норм, которые неформально регулируют отношения между мужчинами и женщинами, между старшими и младшими участниками команды
- создание критериев оценки желательного и нежелательного поведения персонала в рамках организации

В данном аспекте речь идет о социокультурных, не регламентированных формальными правилами принципах взаимодействия людей в организации.

Допустим, что установление этих норм и правил может не совпадать в реальном исходе вещей, либо может различаться между отделами или структурными подразделениями.

Формирование и развитие отношений организации с внешней средой и внешняя адаптация может осуществляться через задачи:

1. Создание миссии организации, которая отражает главные ценности организации, являющиеся основным элементом культуры.
2. Создание системы целей, которые преследует организация
3. Самовыражение организации в окружающем мире
4. Определение желательного представления организации во внешнем мире [23].

По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из работников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется

единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью, дезинтегративная – отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью [6].

Виды культур еще можно классифицировать по содержанию доминирующих ценностей. Подгруппами можно выделить личностно-ориентированную и функционально-ориентированную [19].

По характеристикам организации подвиды разделяются на: иерархическую, клановую, рыночную и адхократическую [7].

Клановая организационная культура представляет собой место работы в дружеской обстановке, люди легко находят общий язык друг с другом, у них масса общего. Организация похожа на большую дружную семью. Руководители воспринимаются коллективом как воспитатели или родители, с большим опытом. Организация существует со своими традициями, ритуалами. Работники преданы душой своему месту. Делается акцент на долгосрочных отношениях работника и организации, текучка кадров в такой организации не приветствуется. Наблюдается высокая ценность сплоченности коллектива, моральному климату внутри организации, а так же развитию отдельного работника как личности. Успешность компании базируется на заботе о людях. Поощряется в такой организации бригадная работа, участие в массовых слушаниях, планерках.

Адхократическая организационная культура характеризуется динамичным предпринимательским и творческим местом работы. Общий успех зависит от работников, которые готовы на личные жертвы и риск. Сущность организации – преданность новаторству и желание экспериментировать. В организации делается акцент на оприходовании новых ресурсов. Успех характеризуется производством новых продуктов и предоставлением новых услуг потребителям. Очень значимо место на рынке товаров и услуг, в идеале такая компания стремится к лидерству по всем

проявлениях. Поощряется в такой организации личная инициатива, творческие идеи и свобода мысли.

Иерархическая организационная культура представляет собой структурированное и формализованное место работы. Действия людей в такой организации упорядочены четко сформулированными процедурами. Лидеры в такой организации – рационалисты. Организация строится на формальных правилах и официальной политике. Управление трудовым коллективом обычно сводится к тому, чтобы работник знал, что ему делать в долгосрочной предсказуемой манере [12].

Рыночный тип организационной культуры процветает в организациях, ориентированных на результат. Главная цель такой организации – выполнение задачи, вне зависимости от использованных методов достижения. Люди в такой организации целеустремленные, поддерживается дух соперничества. Лидеры такой компании – твердые руководители и не менее суровые конкуренты. Эти люди требовательны, непоколебимы. Организацию воедино соединяет стремление побеждать, поддержание репутации и успеха компании.

В заключение данной главы хотелось бы выделить, что, не смотря на различные классификации культур, на особенности управления этими культурами, очень многое зависит от кадрового состава, ведь культура организации формируется именно людьми.

Дэвид Новак, считает корпоративную культуру одним из двигателей компании, вот что он описывает после длительного изучения различных компаний: «Корпоративная культура, в которой каждый имеет значение. Мы видели это в Southwest – у них, прежде всего – это вера в людей; в Walmart, где в одном из магазинов мы видели большой плакат, адресованный сотрудникам в одном из магазинов: «Сегодняшний курс акций (пример), завтрашний курс зависит от вас» [17].

2 Анализ развития организационной культуры в сети магазинов табачной продукции «Табачини»

2.1 Общие положения сети табачных магазинов «Табачини»

Компания ООО «Автотех» занимается различными видами деятельности (все виды деятельности представлены в приложении Б). В данной работе будет рассмотрен вид деятельности 47.26 – Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах. Эта деятельность представлена сетью магазинов табачной продукции «Табачини».

Директор – Иглаков Никита Валерьевич

Офис: г. Томск, пр-т. Фрунзе, д.103, 634021

ОГРН 1107017004820

ИНН 7017257783

КПП 701701001

ОКАТО 69401000000 [21].

В сети магазинов «Табачини» все начиналось с малого. В 2012 году были открыты магазины по адресам: Красноармейская 101а (торговая галерея «Красный экспресс») и Фрунзе 107. Спустя некоторое время перед руководством встал вопрос об увеличении количества торговых точек. С учетом рыночной ситуации было принято решение открыть два торговых павильона с табачной продукцией, провести эксперимент. Был разработан индивидуальный дизайн торгового павильона в черно-красных оттенках с фирменной вывеской «Tabachini» (Табачини). Графический дизайн торгового павильона представлен на рис. 5.



Рисунок 5 – Торговый павильон Табачини

В дальнейшем магазины были полностью заменены небольшими торговыми павильонами, которые можно без лишних затрат расположить в любой точке города, а также переместить их местонахождение, если все-таки расположение было выбрано неудачно. Торговые павильоны имеют хорошую проходимость, так как расположены на остановках и на хорошо просматриваемой территории.

Деятельность сети магазинов «Табачини» направлена на предоставление необычной и оригинальной табачной продукции и кальянов жителям Томска.

Миссия Табачини - всегда быть надежным поставщиком качественной табачной продукции в шаговой доступности.

Цели:

- стать предприятием №1 по продаже табачных изделий;
- получение высокой прибыли.

Методы достижения целей:

- закупка высококачественной продукции;
- снижение затрат по содержанию площадей

- мотивация персонала
- усиленная рекламная политика
- увеличение количества торговых точек.

Продукция, представленная в торговых павильонах, разнообразна как по видам, так и по цене. Основным продуктом, который предлагают магазины, является кальянная продукция и табачные изделия. В табачной лавке потребитель может найти не только сигареты и кальяны, но и различные приспособления: угли, кальянные трубки, портсигары, сувенирные зажигалки, сигары и пр.

Предоставляемая табачная продукция имеет высокое качество, а к обслуживанию каждого клиента работники подходят весьма ответственно. Сеть магазинов «Табачини» имеет группу в социальной сети Вконтакте (<https://vk.com/tabachini>), которая насчитывает (на 03.05.2017) – 986 человек. Цены невысокие, поэтому почти каждый любитель табака может что-нибудь найти здесь для себя.

Зачастую потребителям не хочется стоять в длинной очереди, если нужно просто купить пачку сигарет. Именно поэтому потребители часто выбирают табачную лавку, а не супермаркет. Так же играет фактор страха об общественном мнении при покупке сигарет. В павильоне обычно не стоит очередь и человек находится один на один с продавцом, поэтому без лишнего стеснения может приобрести табачную продукцию.

Также в последние годы стал весьма популярен кальян. Его употребляют достаточно часто, в основном молодежь. Так же особый спрос на кальянную продукцию имеют закупщики из ночных клубов города Томска. Услуги по продаже кальянов и кальянной продукции предоставляет «Табачини». Только здесь можно приобрести необычный и красивый кальян, который можно будет не только курить и наслаждаться различными вкусами, но и поставить дома в качестве декоративного предмета. Табачная продукция, предоставляемая магазинами, отличается своей необычностью и

разнообразием. Поэтому «Табачини» ставит перед собой цели удовлетворить потребности даже самого искушенного потребителя.

Множество успешных компаний начинали с малого: торговые точки, мастерские и пр. На сегодняшний день сеть магазинов табачной продукции Табачини является крупным розничным поставщиком табачной продукции. Компания Табачини создает комфортные условия для своих партнеров и покупателей: невысокие цены, система скидок для партнеров, наличие самых популярных товаров, скидочные карты, профессиональные консультации продавцов.

Компетентные Пиар менеджеры Табачини создают рекламные материалы, которые способствуют продвижению продукции на рынке. Представляя товар как высококачественный, предоставляя максимально полную информацию о товаре.

На рис. 6 представлен фирменный лейбл компании Табачини.



Рисунок 6 – Лейбл компании Табачини

Эффективное управление персоналом чрезвычайно важно для любой организации. Без людей невозможно само существование компании, ведь не имея подходящего персонала, фирма не может достигать своих целей и выживать на рынке.

В крупных организациях менеджментом трудовых ресурсов, как правило, занимаются специальные отделы кадров, состоящие из профессионалов в этой области.

Стоимостные показатели:

1. Объем продаж/отгруженной продукции потребителю за определенный период в стоимостном выражении.

Отражает отчет о финансовых результатах, строка «Выручка». За отчетный 2016 год выручка сети магазинов составила 309 258 тыс. руб.

2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг за определенный период

Себестоимость проданных товаров отражается в строке «Себестоимость продаж» в отчете о финансовых результатах. За отчетный 2016 год этот показатель составляет 266 603 тыс.руб.

3. Показатели рентабельности (рентабельность производства, рентабельность продаж и т.д.)

Показатели рентабельности продаж будем рассчитывать для предприятия ООО «Автотех» по балансу, который является общим для всех видов деятельности. Рассчитаем двумя способами: по валовой прибыли и по чистой прибыли.

Рентабельность продаж по валовой прибыли = Валовая прибыль / Выручка

Выручка составляет 309 258 тыс. руб.

Валовая прибыль составляет 42 655 тыс.руб.

Рассчитываем: $42\ 655 / 309\ 258 = 0,14$

Можно рассчитать показатель рентабельности еще одним способом.

Рентабельность продаж по чистой прибыли = Чистая прибыль / Выручка.

Чистая прибыль составляет 23 434 тыс.руб.

Рассчитаем: $23\ 434 / 309\ 258 = 0,08$

Рентабельность продаж показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия, но не дает ответа на вопрос, насколько выгодны вложения в данное предприятие. Чтобы ответить на этот вопрос, рассчитывают рентабельность активов и капитала (рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала).

Показатели анализа кадров:

4. Среднесписочная численность персонала предприятия, в том числе и производственного, за определенный период

Среднесписочная численность персонала сети магазинов «Табачини» за кварталы 2016 года:

1 квартал – 86 чел

2 квартал – 80 чел

3 квартал – 75 чел

4 квартал – 81 чел

Таким образом, рассчитаем среднесписочную численность персонала предприятия за 2016 год:

$(86+80+75+81)/4 = 80,5$ чел или примерно 80 чел

5. Производительность труда (объем продукции, выпускаемой одним работающим за определенный период времени).

Рассчитаем, сколько в среднем каждый работник приносит выручки за месяц сети магазинов «Табачини»: Выручка за декабрь 2016 года составила 1 656 тыс. руб. В декабре было 73 человека торгового персонала. Производительность труда = выручка/численность торгового персонала $1\ 656\ 000/73 = 22\ 684,9$. Каждый работник принес сети магазинов «Табачини» в среднем 22 684,9 руб. выручки за декабрь 2016 года.

6. Текучесть кадров, в процентах

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_T = K_y / Ч_{ср} * 100,$$

где: K_y – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

Количество уволенных сотрудников составляет 11 чел за год. Среднесписочная численность уже рассчитана ранее и составляет 80,5 чел или примерно 80 чел

$$K_T = 11/80,5 * 100 = 13,67\%$$

Отличаются нормы текучести в зависимости от сферы деятельности компании. Согласно современным международным исследованиям, в сфере страхования и розничной торговли – 30 процентов. Показатель сети магазинов «Табачини» - 13,67%, что ниже принятой нормы текучести в сфере розничной торговли. Это означает, что кадры достаточно стабильно держатся в компании.

Показатели качества:

7. Процент бракованной продукции. Процент бракованной продукции составляет около 1% от общего числа товара, так как продукция бракованная сразу же списывается. Брак возникает по различным причинам: брак при производстве, брак при перевозке, брак при продаже товара и т.д.

8. Доля продукции, годной с первого применения. Продукция, годная с первого применения составляет 100% от общего числа товара, так как бракованный и некачественный товар сразу списывается.

Показатели поставки:

9. Доля продукции, отгруженной потребителю своевременно, в процентах. Этот показатель составляет 100%, так как вся продукция покупателю отгружается при получении денег, то есть сразу же.

2.2 Анализ организационной культуры в сети магазинов

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации [3].

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;

- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Структура управления сетью из 40-ка торговых павильонов табачной продукции не имеет сложных элементов. В сети магазинов табачной продукции подбором персонала и приемом на работу занимается сам руководитель, Иглаков Никита Валерьевич, либо его заместитель. Иерархия управления не сложная, имеет линейную структуру.

Основные элементы структуры организации и их обязанности представлены в Приложении А.

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Автотех». ООО «Автотех» осуществляет свою деятельность на основании Устава. Учредительными документами являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утверждённый ими устав. В учредительных документах содержится информация о размере уставного капитала, о величине долей каждого участника, о внесении вкладов, об ответственности участников за нарушение правил Устава. Форма собственности общества – частная.

Уставной капитал общества составляет сорок тысяч рублей. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе предметом деятельности общества являются продажа табачной продукции.

Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке с реквизитами, общество имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием, зарегистрированные в уставном порядке товарные знаки и товарные марки, и другие средства индивидуализации.

Структурой определяется ответственность работников, их задачи, роли и коммуникации. Организационная структура способствует осуществлению задач управления, позволяет достичь порядка и дисциплины

внутри трудового коллектива. Благодаря этому дальнейшие действия организации осуществляются с основными функциями менеджмента: планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Решения в организации принимаются в порядке обсуждения и вынесения предложений. Основой для принятия решений является взаимное доверие, работа на единую цель и взаимопонимание. Распределяется работа между сотрудниками согласно характером решаемых проблем, а не должностными инструкциями. Тем не менее, для руководства сети магазинов «Табачини» требуется серьезная работа по подготовке таких решений. Это может обеспечиваться путем расширения участия отдельных единиц трудового коллектива в решении проблем организации. Это можно решить путем обучения персонала, ликвидации функциональной обособленности друг от друга и проведением планерок.

Особенности управления персоналом в сети

Торговый персонал является одним из важнейших ресурсов в любой компании, которая занимается продажами. Сеть магазинов табачной продукции «Табачини» на рынке относительно недавно, но очень популярна в городе Томске. Торговые павильоны с табачной продукцией находятся в разных точках города и известны почти любому жителю Томска. В сети магазинов работает свыше 80-ти человек.

Руководитель сети табачных магазинов выполняет функции не только начальника, но и менеджера, т.е. планирует и координирует работу, а также мотивирует работников к эффективному процессу выполнения заданий и приказов. Существует несколько способов мотивации работников. Основными являются внешнее и внутреннее вознаграждение. Внешнее вознаграждение – это премии, надбавки, льготы. Иными словами это то, что дарует работнику организация. Внутреннее вознаграждение – это то, что получает работник от самого процесса выполнения работы или задания (ощущение достижения результата, чувство самоуважения, значимость

работы). Но самым эффективным оказался способ материального вознаграждения, т.е. посредством премирования. За хорошо выполненное задание работник получает надбавку к зарплате. Работники табачной сети получают зарплату, состоящую из оклада + процент от продаж (продавцы). Оклад продавца составляет 10 000руб., премии и надбавки зачастую имеют большую сумму, чем размер оклада. Информация о том, сколько составляет средняя заработная плата продавца, узнать не удалось, т.к. это является коммерческой тайной и оглашению не подлежит.

Организационная культура в крупных компаниях достаточно хорошо развита, так как давно доказано, что организационная культура приближает компанию к тем высотам, которых она хочет достичь. Организационная культура имеет свой состав, который представлен на рис. 7.

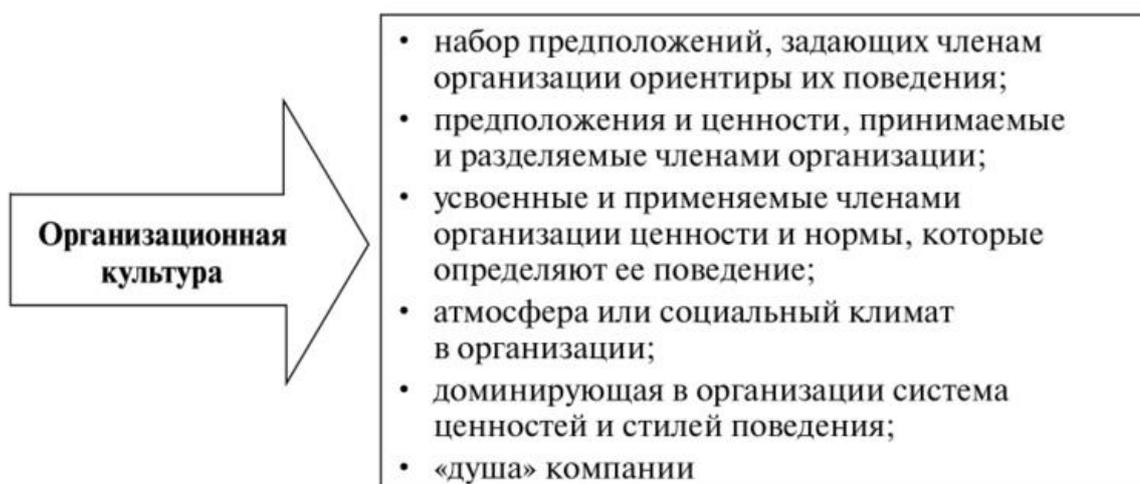


Рисунок 7 – Состав организационной культуры

Организационная культура предприятия недостаточно хорошо сформирована в предприятии, так как продавцы и директор поддерживают связь очень редко. Большую часть времени продавцы предоставлены сами себе, так как в торговом павильоне работает один человек со сменным графиком.

График устанавливается на договорной основе между продавцами. Один продавец может работать в разные дни месяца в разных точках города, так как специфика работы одинакова в любой табачной лавке. Выкладка

продукции, подсчет кассы, график работы, поставки, ревизии – все это проводится одинаково в разных точках города. Поэтому все продавцы обычно взаимозаменяемы, а также работают много студентов на подработке, что создает дополнительные рабочие места. Как таковая, организационная культура очень слаба.

Существующие проблемы организационной культуры

В процессе изучения деятельности сети магазинов табачной продукции «Табачини» были выявлены отрицательные стороны и подразделены на классы:

1. Проблемы управления торговым персоналом:

- нет четкой цели для работников
- отсутствует корпоративный кодекс
- нет постоянного мониторинга качества работы персонала

2. Проблемы в системе вознаграждения

- многие не видят смысла своим стараниям
- персонал считает, что у организации нет традиций

3. Моральный климат в коллективе

- атмосфера зачастую бывает напряженная

Таким образом, в данной организации преобладает организационная культура, ориентированная на задачу, над культурой ориентированной на человека. Поэтому, на основании полученных результатов исследования был разработан кодекс организационной культуры для сети магазинов «Табачини», который содержит ценности, нормы, убеждения, необходимые для формирования и развития организационной культуры Табачини. Он призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников предприятия [16].

Кодекс содержит обоснованную систему мер, направленных на развитие организационной культуры и решение выявленных проблем.

Проблемы в управлении торговым персоналом решаются путями:

а) Разработка поставленной цели, например, стать лидером на по продажам табачной продукции в г. Томск.

б) Разработка кодекса корпоративной культуры, способствующего созданию устойчивой сильной организационной культуры.

в) Создание эффективного механизма управления, основанного на системах мотивации труда, стимулирующего к повышению показателей прибыли.

г) Повышение образовательного уровня руководителей в области управления, то есть прохождение повышения квалификации.

2. Проблемы в сфере системы вознаграждения предполагается решить через нематериальное стимулирование.

а) льготы и поощрения для работников, проработавших в компании более 5-ти лет.

б) проведение конкурсов, соревнований, создание доски почета, конкурса «работника года», вручение грамот и знаков почета от компании.

в) разработка индивидуальных программ по управлению карьерой, способствование продвижению талантливых работников по карьерной лестнице.

3. Проведение пресс-конференций по причинам конфликтных ситуаций внутри коллектива, обсуждение, рекомендации и распоряжения для устранения конфликтных ситуаций.

Все эти меры в дальнейшем окажут положительный эффект для организационной культуры, способствуют созданию новых положительных традиций, повышению эффективности показателей прибыли.

Атмосфера доверия работников к руководству, компетентность менеджеров, теплый разряженный моральный климат внутри коллектива – и это далеко не все положительные влияния мер по усилению корпоративной культуры внутри организации. И, как следствие, предотвращение конфликтных ситуаций мирным путем.

Использование предложенных рекомендаций поможет достичь значимых успехов в менеджменте и развитии сильной корпоративной культуры, получить высокие результаты.

Любая компания имеет свои слабые зоны.

Основными слабыми местами сети магазинов Табачини можно выделить:

1. Частая смена продавцов
2. Ревизии проводятся раз в месяц
3. Хищения со стороны продавцов

Любая фирма имеет свои достоинства и недостатки.

Сеть магазинов «Табачини» не является исключением и имеет ряд достоинств и недостатков.

Основной фактор, при котором фирма успешно существует – ориентированность на качество продукции и качество обслуживания. В ассортименте магазина около 70-ти видов различных табачных изделий, эксклюзивные сувенирные кальяны, различные приспособления для табака и многое другое. Все это привлекает даже самого искушенного клиента.

У каждого магазина достаточно высокая проходимость, что обеспечивает приток новых заинтересованных клиентов. Это несомненный плюс, т.к. покупатель может стать постоянным для магазина.

Вывески магазинов выполнены в черно-белых тонах с наклонным шрифтом, что придает магазинам определенный стиль. Это также достоинство, поскольку привлекает новых клиентов.

Качественное обслуживание – залог успеха. Зачастую от обслуживания зависит, придет к Вам человек второй раз или нет. В этом «Табачини» нет равных. Качественное обслуживание клиента стоит на первом месте в списке обязанностей продавца и руководитель за этим четко следит. Следует отметить и недостатки.

В табачной сфере наблюдается невысокий уровень конкуренции, так как табачная продукция продается в супермаркетах и специализированных ларьках, то есть в ларьках Табачини. Соответственно, ларьками больше никто не занимается в Томске.

Спрос на товар весьма уникален, так как даже при снижении активности рекламной деятельности, спрос может снизиться незначительно.

Потребители и поставщики – основные регуляторы деятельности любой фирмы. Основными потребителями табачной продукции являются люди курящие сигареты и кальян. Многие из потребителей покупают кальян и угли себе или в подарок кому-либо. У «Табачини» есть и постоянные клиенты, которые приходят снова и снова, чтобы попробовать новинки.

В последнее время появилось много поклонников и кальянной продукции, которая каждый раз удивляет новыми вкусами и запахами.

Основные поставщики предприятия – оптовики, предоставляющие кальянную и табачную продукцию непосредственно на заказ. Заказ оформляет руководитель, составляя необходимые фактуры, после чего передает их поставщику, который привозит товар. Основные поставки товара осуществляются из ближнего зарубежья. Прием и проверку на качество осуществляет в большинстве случаев руководитель, иногда этим занимаются продавцы магазина.

Табачная продукция – далеко не новый товар на рынке. Именно поэтому предприятию, предоставляющему этот товар, нужно найти способ завлечь и удержать клиента. Ни для кого не секрет, что зачастую фактор потребления складывается не из-за цены товара. Очень важно предоставить клиенту качественную продукцию и вежливое обслуживание. Именно этим и выигрывает сеть магазинов «Табачини» среди великого множества конкурентов.

Хотя, зачастую масштабные супермаркеты получают больше прибыли, чем магазины, специализация которых ограничивается только

одним видом продукции. Здесь срабатывает то, что курящий человек, покупая продукты питания, захватит с собой 1-2 пачки сигарет, а не пойдет совершать покупку в специализированном магазине. Тем не менее, у «Табачини» есть множество постоянных клиентов, которые предпочитают качественный товар.

3 Рекомендации по совершенствованию организационной культуры сети магазинов табачной продукции «Табачини»

3.1 Необходимость развития и совершенствования существующей культуры

Корпоративная культура – это правила игры внутри компании, нормы, которыми руководствуются сотрудники при межличностном общении и вообще в своей работе. Успешность компании определяется развитием корпоративной культуры. Компания сравнима с человеком, о котором судят по его ценностям и установкам, а по компании судят по развитию корпоративной культуры.

Корпоративная культура есть в каждой компании, даже у самых маленьких, где работает коллектив до 5-ти человек. Нет понятия «отсутствие корпоративной культуры», есть слабая корпоративная культура. Внутри каждого коллектива есть ценности, нормы поведения, традиции и пр. Все это вырабатывается со временем, обуславливаясь существованием самого коллектива [11].

Решившись на целенаправленное формирование организационной культуры, руководству необходимо в первую очередь решать вопросы стратегии, направления организации, способов достижения целей. После решения этих задач можно формулировать ценности, отвечающие целям организации, которые положат в основу организационной культуры фирмы.

Насколько существующая корпоративная культура способствует развитию компании это уже другой момент. Ее нельзя убрать, но ею можно управлять и корректировать.

Организацией работы коллектива, принципами функционирования в компании занимаются руководители различных звеньев. Ведь сотрудники – это главный трудовой ресурс компании, который приносит прибыль. От

трудового коллектива зависит, насколько будет успешна компания, какая будет ее репутация, какие будут прибыли, общий имидж компании.

Фирма – это люди, сотрудники компании. Гораздо лучше удовлетворить потребности торгового персонала, чем бороться с саботажами и увольнениями.

В российских компаниях очень редко можно встретить документ, регламентирующий корпоративную культуру на предприятии. Это пережитки времен СССР, когда этому не придавалось особого значения.

Многие зарубежные компании поняли значимость этого документа и его соблюдения.

Корпоративная культура в СССР была ключевым моментом на предприятии, только называлось это несколько иначе. Основой было государство и его интересы, а корпоративная культура – это идеология государства. С соблюдением культуры следили строго, и могли уволить [10].

На сегодняшний день наблюдается либеральная политика компаний в отношении работников и соблюдении корпоративной культуры.

Рассмотрим решения для улучшения корпоративной культуры в сети магазинов «Табачини».

Во-первых, необходим документ, в котором будут записаны принципы работы компании. Этот документ позволяет решить ряд проблем:

1. Подбор подходящего персонала в команду
2. Адаптация «новичков» в компании, легкое вхождение в трудовой коллектив
3. Создание имиджа успешной компании (это привлекает лучших специалистов)
4. Высокая конкурентоспособность, использование своих преимуществ
5. Осознание работниками своей значимости для компании, снизится текучка кадров

Документ должен быть красиво и грамотно оформлен, висеть на видном месте, чтобы все сотрудники могли с ним ознакомиться. Это создаст открытую атмосферу и увеличит уровень доверия сотрудников к сети магазинов.

Есть несколько ключевых моментов, которые могут оживить коллектив.

Главные принципы работы

Формулировка ценностей, цели, миссии компании – это обязательный элемент, необходимый, прежде всего, самим сотрудникам. Это позволит четко понять, в какую сторону стоит двигаться, к чему стремиться, чего добиваться. А также, что очень важно, в каких сферах новые идеи особенно важны.

Сбор информации о своих сотрудниках.

Первейший принцип работы любой организации: сотрудник – это человек. А любому человеку приятно внимание. Поздравление с днем рождения, даже просто на словах, с профессиональными и другими праздниками показывает Вашу заинтересованность в человеке. Человек чувствует, что его ценят.

И не забудьте спросить, какие хобби у Ваших сотрудников, чем они любят заниматься, чем интересуются. Зачем? Не только затем, чтоб дарить правильные подарки, но и чтоб знать, чем можно заинтересовать его, какие индивидуальные условия работы предложить.

Поощрение персонала

Поощрять необходимо. Материально ли (премии) или нематериально – в каждом случае следует решать отдельно, но со стороны руководства реакция на успехи сотрудников просто необходима. Во-первых, это мотивирует работников на более результативную деятельность, так как от дополнительных бонусов ещё никто не

отказывался. А во-вторых, отношения между руководством и подчиненными заметно улучшаться.

Отношение к их ошибкам

Предотвратить ошибки получается не всегда. Главное, чтоб из неудачного опыта человек извлек положительный результат. Система штрафов эффективна далеко не всегда. Она скорее настраивает сотрудника против своего руководства, установившего её. Гораздо эффективнее будет разобраться вместе начальнику и подчиненному, почему так случилось, в чем причина ошибки и как не допустить ее во второй раз. Не оказывая на подчиненного давления и не обвиняя его ни в чем. Помните, ошибки случаются у всех. Главное, чтоб они не повторялись.

Открытость как главный принцип

Открытость и прозрачность отношений и процессов – ценности, которыми необходимо руководствоваться в компании. Чем больше информации будет доступно сотруднику, тем надежнее он будет ощущать себя в компании. Если Вы доверяете сотруднику, то и Вам в ответ будут доверять.

Если принятые решения не доводятся до сведения подчиненных, то не удивительно, что они могут совершать ошибки. К тому же это ведёт к порождению слухов, что, безусловно, не сыграет Вам на руку никогда.

Поддержание инициативы

Открытость предполагает не только свободный доступ к информации, но и возможность участвовать в её создании, в принятии каких-либо решений. Безусловно, никто не призывает Вас ввести полнейшую демократию, выставлять решение важнейших вопросов бизнеса на суд всего коллектива, но позволить коллективу участвовать в организации собственной жизни – это в силах любой компании.

Слушать своих сотрудников

Пусть они высказывают свои пожелания относительно организации работы. Можно ввести еженедельное экспресс-совещание на 15 минут, где будут говорить сотрудники, высказывать свои недовольства по каким-то вопросам, пожелания. Если какое-то недовольство будет не высказано, это впоследствии может вылиться в разлад внутри коллектива или саботаж. К тому же ещё одним плюсом данного совещания является налаживание отношений: как между сотрудниками, так и между сотрудником и руководством. Взаимодействие, основанное на страхе, отнюдь не продуктивно.

Нововведения и самобытность

Не бойтесь всего нового. Будьте открытыми. Будьте готовы к изменениям. Воплощайте идеи в реальность. Внутри коллектива всегда должна быть динамика. Не дайте сотрудникам возможности подумать, что компания забыла о них. Однако всё же не забывайте, что ваша компания уникальна. Уникален и коллектив. Выделите самое хорошее, сохраните и оберегайте это. А остальное подвергните реформации. Враг хорошего только лучшее.

Корпоративные мероприятия.

Пожалуй, наиболее частый способ как-то сплотить коллектив, организовать неформальное общение – проведение корпоративных мероприятий. Только не ограничивайтесь участием сотрудников в нем. Позвольте им активно влиять на ход разработки его и создания. Тогда к Вам, как организатору, будет меньше претензий, а эффект будет гораздо лучше.

Это лишь несколько идей по улучшению корпоративной культуры. Воплотив в реальность некоторых из них, вы получите, в результате, преданного сотрудника, готового на максимально эффективную работу. К тому же у Вас будет уже не просто коллектив, но команда. А команда – это одно из главных конкурентных преимуществ.

Развивать и совершенствовать существующую культуру на предприятии задача не простая. Зачастую многие предприятия не придают большого значения корпоративной культуре, что дает неконтролируемый старт для ее самостоятельного развития. А это развитие далеко не всегда является положительным для стратегических целей компании.

Менеджмент направлен на управление ресурсами, а самый сложно поддающийся управлению – это человеческий ресурс. Простые и технологичные схемы в этом случае не работают. Учитывая всю сложность человеческих отношений, современный менеджмент ставит перед собой задачу создавать многогранные сложные системы для управления человеческими ресурсами.

Персонал организации живет и подчиняется законам, как и любая другая общность. Здесь рождается понятие «корпоративная культура», которая есть в любой организации, хотя персонал может даже об этом не задумываться.

Существующая в организации корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной для целей организации. Эту культуру нельзя изменить быстро, ее нельзя убрать, отменить и т.д. С существующей культурой необходимо взаимодействовать, постепенно и незаметно изменяя ее и совершенствуя, что поможет подстроить культуру под цели организации.

Корпоративная культура порождается не только процессами организации, а также ее субъектами, но и внешним миром. Особое значение имеет система общественных отношений, так как любая организация является частью этой системы. Помимо трудового персонала, в результате деятельности организации заинтересованы потребители, внешнее сообщество, владельцы компании. [18] Пути развития организации описаны в табл. 2.

Таблица 2 – Пути развития культуры в организации

Виды путей	Пояснение
Фокусирование на объектах культуры, оценка, контроль за ними со стороны руководства.	Чем больше работники обращают внимание на объекты культуры, тем осознаннее вовлекаются в нее. Также у новых работников облегчается процесс расстановки приоритетов.
Реакция руководства на кризисы, критические ситуации	Острые ситуации могут требовать изменений в культуре, ее усиления или нововведений в ее состав. При этом работники узнают новые свойства организационной культуры.
Роли: их моделирование и тренировка	Культура усиливается, когда работники верно исполняют свои роли. Руководители могут специально встраивать важные аспекты ролей в обучение новых работников, в помощь по работе и т.д. Менеджеры могут, например, своим поведением с клиентами подавать определенную ролевую модель
Вознаграждения, статусы	Система поощрений – неотъемлемый элемент культуры, который нуждается в корректировке и развитии. Поощрения привязаны к определенным стандартам поведения, помогают расставить приоритеты, определить ценности. Таким же образом работает система повышений в должности
Критерии отбора при приеме на работу, при повышении, при увольнении.	Один из основных методов развития и поддержки культуры. Методы регулирования кадровых процессов могут как помогать, так и мешать развитию культуры.
Символы, обряды, ритуалы	Это набор традиционных культурных паттернов, воплощающийся через различные мероприятия, которые проводятся в специальное время и по особым поводам. Ритуалы помогают контролировать культурный уровень работников, стимулируют их вовлеченность. Даже управленческие решения могут ритуализироваться.

По результатам исследования сильных и слабых сторон организационной культуры сети магазинов табачной продукции было выяснено, что в целом, предприятие обладает основными составляющими организационной культуры. В процессе изучения было выяснено, что в

организации преобладает ориентированная на выполнение «задачи» организационная культура. Отсутствуют нормы и ценности, способствующие эффективному достижению целей организации.

Проводя социологические опросы среди работников, было выяснено, что трудовому персоналу хотелось бы, чтобы организационная культура была ориентирована «на человека», то есть работники склоняются к социально-психологической форме горизонтальной организационной культуры. В ходе исследования были обнаружены проблемы, решить которые вполне реально в ближайшем будущем. Полностью устранить эти проблемы возможно путем усовершенствования существующей организационной культуры и создание новой, уникальной и адаптированной под эту компанию организационной культуры.

Для целей совершенствования и развития организационной культуры сети магазинов «Табачини» предлагается разработать Кодекс организационной культуры. Целью данного документа будет являться формирование норм и ценностей, которые будут способствовать эффективному достижению целей организации.

Кодекс организационной культуры очень важен в крупных компаниях, где люди не знают друг друга лично и необходима идеологическая основа, которая будет их объединять, которая зафиксирует общие ценности, конвенции, правила и стандарты.

Внедряемый в ближайшем будущем Кодекс организационной культуры будет выполнять функции:

1. Взаимосвязь компании. Эта функция позволит повысить согласованность и взаимопонимание на всех уровнях организации, укрепление взаимопонимания на горизонтальных, вертикальных и диагональных связях сотрудников. Соединяя различные компоненты организации, Кодекс будет снижать неизбежные противоречия:

- между системным и субъектным уровнями компании;

- бюрократической и общинной компонентами организации;
- разными группами интересов организации, руководителями и подчиненными, подразделениями, профессиональными и иными категориями персонала;

- целями бизнеса и целями сотрудников.

2. Формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующих фактическое поведение (привычки, традиции). Кодекс декларирует требуемые правила. Нормы же, как было уже отмечено, зачастую бессознательно регулируют деятельность работника, входя в его личную культуру. У правил есть субъект создания (как правило, это руководители предприятия). У норм субъекта нет, они стихийно производятся средой. Когда правила осваиваются настолько, что переходят в нормы, они убираются из кодекса как уже ненужные там, поскольку соблюдаются в силу привычки.

3. Ускоренная адаптация новичков и помощь новым сотрудникам «влиться» в трудовой коллектив. На стадии подбора новички будут знакомиться с правилами Кодекса корпоративной культуры. В ходе изучения новые сотрудники будут сопоставлять свои представления о культуре организации, смогут оценить свои ожидания и существующую действительность.

Совершенствование организационной культуры будет осуществляться при помощи создания Кодекса корпоративной культуры, который будет негласным правилом морального поведения внутри организации. Внедряемый кодекс был разработан на основе существующих в организационной культуре данного предприятия ценностей и практики повседневной деятельности персонала. В результате внедрения данного документа в жизнь предприятия, можно ожидать положительный эффект.

Трудности, с которыми может столкнуться сеть магазинов «Табачини» в ходе внедрения Кодекса – это отторжение данного документа

как такового. Этот документ может быть воспринят как попытка внедрить что-то новое, что может помешать отлаженной работе и внести разлад в коллектив. А также этот документ может быть не воспринят всерьез, так как многое зависит от того, как внедрить этот документ в организацию так, чтобы он прижился и воспринимался всеми сотрудниками всерьез. Чтобы избежать данных проблем, в процессе составления Кодекса большое количество сотрудников в этом должно быть задействовано. В таком случае коллектив будет знать, что свой вклад они внесли в этот проект и воспринимать его как нечто весомое и значимое.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что единство коллектива и руководства, атмосфера доверия, коммуникативная компетентность менеджеров, теплый психологический климат являются немногочисленными составляющими, при которых даже самые сложные проблемы могут быть решены сообща [16].

3.2 Основные положения организационной культуры сети магазинов «Табачини»

Организационная культура существует и развивается в течение всего жизненного цикла организации. Торговый персонал сети магазинов «Табачини» не совсем понимает, что организационная культура нуждается в трансформации и совершенствовании. Управляющие органы сети магазинов давно задумались над осуществлением изменений в организационной культуре предприятия, так как существующая на данный момент организационная культура отдаляет компанию от осуществления миссии организации, а также от реализации поставленных целей.

Следует понимать, что слабую организационную культуру можно изменять в сторону сильной культуры, важно правильно выбрать инструменты воздействия. Торговый персонал предприятия может

воспринять быстрые изменения в организационной культуре как попытку что-то навязать от руководства. Изменять культуру возможно, но делать это нужно осторожно и постепенно, так как культура должна требовать понимания и одобрения среди торгового персонала. Для изменения культуры необходимы соответствующие действия и инструменты. В случае с сетью магазинов «Табачини» было принято решение создать Кодекс корпоративной культуры. Данный документ будет содержать ценности, нормы, убеждения, которые будут необходимы для формирования и развития организационной культуры сети магазинов «Табачини». Кодекс призван установить принципы, определяющие деловое поведение работников предприятия[5].

Руководство сети магазинов «Табачини» уверяет, что при внедрении данного Кодекса в компанию, все прописанные нормы будут являться обязательным условием сотрудничества работника и компании.

Чтобы Кодекс стал действующим, работающим, соблюдались требования к формулированию правил Кодекса организационной культуры, которые заключаются в следующем:

- ориентация сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильными для исполнения
- неприятие и неисполнение работником правил наглядно видно и легко оценивается окружающими.

Освоенные правила, которые перешли в норму и передаются от работника к новому работнику, смело убираются из Кодекса. В данном документе остаются только те правила, которые не всеми еще приняты к исполнению.

Проанализировав все выше сказанное, необходимо составить проект Кодекса организационной культуры сети «Табачини».

Цель: создание системы мер, при выполнении которых будет происходить развитие организационной культуры, трансформация слабой в сильную оргкультуру.

Задачи: создание условий для эффективного труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Итак, Кодекс будет построен на следующих принципах:

1. Достижения работника

Если Вы любите и умеете работать, применять свои навыки и способности – Вам открыты все пути с помощью планирования карьеры. Каждый работник должен чувствовать себя частью команды, получать удовлетворение от работы, реализовать свой потенциал. Ощущая заботу со стороны предприятия, люди желают внести свой вклад в развитие этой компании.

2. Компания-семья

Предприятие рассматривается как семья, где все работники являются ее частью. Чувствуется тесная связь по отношению друг к другу. Все поддерживают друг друга и оказывают помощь в трудную минуту. В большой семье радуются успеху друг друга, а не завидуют. Дух единой семьи поддерживается проведением спортивных встреч, групповых туристических поездок, фирменных церемоний, традиций, обрядов:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников предприятия,
- установление особого ритуала поощрения лучших по профессии (прежде всего, массовых - кассир, бухгалтер-операционист, менеджер и др.),
- определение «продавца года» сети магазинов «Табачини»,
- празднование начала нового года,
- традиция – начало трудового пути молодых работников. При поступлении на работу: организовано посещение музея, с целью познакомить с историей развития предприятия; помещается фотография и краткое резюме нового сотрудника на корпоративном сайте; и т.п. Все расходы по проведению мероприятий берет на себя сеть магазинов «Табачини».

3. Коллективный разум.

Успех компании состоит из успехов каждого работника компании, только коллективные усилия помогут достичь всех целей компании и каждого работника в частности. Стабильный по составу коллектив может создать позитивный дух коллективизма.

4. Работник как личность

Данный принцип включает в себя поощрение достижений сотрудников и их инициативы, защита прав человека, совместное принятие решений, гарантии защиты личности, поощрение к любым достижениям работников. Люди – главное достояние компании, именно люди делают компанию успешной. Уважение к личности – не пустой звук, а вполне обоснованный принцип, имеющий четкую основу. Каждый день необходимо подкреплять этот принцип действиями компании на сотрудника.

5. Право быть несогласным

Данный принцип отражает такие аспекты, как выражение собственного мнения вне зависимости от мнения остального коллектива. Каждый член команды, как личность, имеет право высказать свое несогласие, если таковое имеется. Работник не должен бояться за себя, при высказывании несогласия с решениями и правилами.

6. Критика

Нужно заботиться о работниках, об их понятиях гордости, чести и достоинства. Критика – это не всегда хороший способ повлиять на торговый персонал. Критика может разрушать человека как личность, это во многом зависит от темперамента работника и его мироощущения. Обращение к критике требует осторожности со стороны руководства, так как лучше если и прибегать к критике, то только к критике идей, а не их авторов.

7. Отношение к персоналу

Немалое значение имеет отношение руководства к своим подчиненным. Руководство должно подавать пример четкости, пунктуальности, порядочности, чтобы у работников было желание доверять

своим начальникам. Именно руководство создает среду, в которой либо «затухают» таланты, либо процветают и развиваются. По случаю, даже можно применить всем известную поговорку «рыба гниет с головы». Так вот, чтобы этого не произошло, есть несколько правил, которые помогут осуществить этот принцип, а это:

- обратная связь работников с руководством любых уровней
- обмен идеями для улучшения работы предприятия
- система создания книги жалоб и предложений от сотрудников руководству

В свою очередь, компания предоставляет:

- оплачиваемый отпуск
- оплачиваемое обучение

8. Деловая этика

В сети магазинов «Табачини» навыкам делового межличностного общения обучается практически весь персонал, проводятся планерки по тем или иным причинам конфликтов. Есть стремление к состоянию, в котором работник будет общаться в рамках деловой этики «на автомате», не задумываясь. Работник не имеет права извлекать личную выгоду из своих должностных прав.

9. Стремление к совершенству

Все поставленные задачи должны быть выполнены как можно лучше, насколько это возможно. Чтобы достичь поставленных целей, нужно выполнить задачи как можно лучше.

10. Занятость

Когда есть четкий график занятости – есть уверенность в завтрашнем дне. Работник должен быть уверен в полной занятости, это поможет зародить оптимизм в компании. Должно быть четкое понимание того, что если хорошо работать, то никто тебя не уволит, но при этом нужно понимать, что за нарушение моральных норм предприятия может привести к увольнению.

Полная занятость не может существовать отдельно от корпоративной социальной ответственности. Предприятие обязано известить работников заранее о предстоящих кадровых перестановках. При этом компания обязана обеспечить оказание поддержки сотрудникам, претерпевающим изменения в должности.

11. Качество услуг

Компания «Табачини» заботится о том, какие услуги предоставлять и в каком объеме. Стремление предоставлять лучшее обслуживание и лучшие товары на рынке табачной продукции – важное значимое дело для компании. Качественное обслуживание работает на перспективу, так как зарабатывается уважение и преданность потребителей к компании. Успех предприятия во многом зависит от качественного обслуживания.

12. Общение с покупателями

Внимательное отношение к потребителям – самый значимый фактору на пути успеха компании. Качество услуг, сроки поставок, соблюдение условий договора, дружелюбные продавцы – все это оказывает влияние на оценку потребителей данного магазина. Необходимо проявлять заботу и прислушиваться к клиентам, найти подход к каждому покупателю. Торговый персонал является основным ресурсом донесения до потребителя необходимой ему информации. Работник как бы должен ощущать себя единственным человеком, который может помочь покупателю, и прикладывать все усилия для этого, чтобы у клиента создалось положительное впечатление о предприятии в целом через проекцию работника.

13. Назначение руководителей

Каждый работник должен понимать, что усердная и качественная работа может продвинуть его по «карьерной лестнице» вверх. Обычно руководители назначаются из числа сотрудников, которые уже давно

работают на предприятии и соблюдают все должностные обязанности качественно и без нареканий.

14. Уровень профессионализма руководителей

Чтобы эффективно воздействовать на коллектив, руководитель должен знать основные инструменты управления и уметь переключаться на различные стили управления в зависимости от ситуации. Для повышения профессионального уровня руководителя в области управления необходимо повышать профессиональную квалификацию.

15. Управление торговым персоналом

При создании полного механизма управления сетью магазинов, необходимо использовать различные схемы и методы управления. Необходимо сосредоточить внимание на повышении профессионального уровня руководства в области новых систем управления персоналом. А также есть предпосылки к созданию универсальной системы управления, адаптированной под эту компанию.

16. Продвижение по службе

Необходимо создать индивидуальные программы по продвижению работников по карьерной лестнице. Это поможет раскрыть способности и применить их в организации. В идеал карьерный рост должен помочь работнику раскрыться как личность.

17. Премии

Необходимо признавать вклад работника в организацию, поощрять высокие результаты деятельности. Премии должны быть обоснованными, должны создавать атмосферу радости и заслуженности вознаграждения. В сети магазинов «Табачини» есть премии за превышение нормы месячных продаж на сотрудника.

18. Поработал – заработал

Каждый работник должен четко осознавать свою значимость для предприятия. Так как основной доход от продажи продукции – это и является

основанием для заработной платы работника. Принцип «поработал – заработал» основывается на том, что торговый персонал должен отдавать себе отчет в том, что его заработная плата зависит от него самого и его желания работать.

Разработанный Кодекс станет важным элементом организационной культуры, позволяющий работникам быстрее пройти адаптацию на новом для себя месте. Прописанные в Кодексе правила со временем войдут в привычку у большинства людей в организации, и не будут противоречить их ценностям и убеждениям[31].

В теории применение Кодекса позволит действительно оказывать влияние на поведение торгового персонала, но на практике все оказывается намного сложнее. Для того, чтобы Кодекс «работал», необходимо продумать схему безболезненного внедрения в коллектив. С одной стороны, этот документ должен отвечать целям компании, с другой стороны – целям работников. Поэтому очень важно привлечь к составлению кодекса большое число сотрудников, так как они будут в дальнейшем относиться к этому документу более серьезно, чем, если бы документ пришел «сверху».

В первую очередь, необходимо создать группу людей, которые показывают хорошие результаты на работе и работают в компании длительный период времени, то есть постоянные сотрудники. Эта группа составит черновой вариант документа, который, по их мнению, будет отвечать всем требованиям персонала. Далее необходимо назначить ответственных людей за внедрение этого документа в массы. Очень важно на данном этапе, чтобы Кодекс не остался просто на бумаге, а соблюдался в компании всеми сотрудниками.

Организационная культура является важной составляющей во многих зарубежных организациях. Российские предприятия не уделяют большого внимания этой немаловажной части в достижении стратегических целей предприятия. Самостоятельное формирование культуры может быть как

положительным, так и отрицательным, если этот процесс упускается руководством.

В результате исследования сильных и слабых сторон организационной культуры сети магазинов «Табачини», было выявлено, что существующая организационная культура имеет некоторые недостатки, но не настолько отрицательные, поскольку недостатки не ведут к видимому снижению эффективности предприятия.

Выявленные недостатки обуславливаются тем, что руководство компании не придает большого значения развитию организационной культуры, поскольку не считает, что она оказывает влияние на успех организации в целом.

Успешность компании может сильно зависеть от развитости организационной культуры. Сильные организационные культуры могут справляться с задачами самостоятельно, без лишних усилий.

Сильные организационные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной организационной культуры является ее неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитием их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные «кадровые» работники. Все вышесказанное говорит о том, что назрела необходимость разработки кодекса организационной культуры, целью которого будет формирование норм и ценностей, способствующих достижению целей организации.

Поскольку сеть магазинов больше склонна к слабой организационной культуре, необходимо выработать ряд рекомендаций для компании, как все-таки превратить организационную культуру из слабой в сильную. В таблице 3 представлен ряд мероприятий, которые помогут развить организационную культуру в компании.

Таблица 3 – План мероприятий по внедрению кодекса организационной культуры

№	Сроки	Содержание мероприятий	Ответственные
1	15.06.2017 – 20.06.2017	Создание чернового варианта Кодекса	Группа лиц из торгового персонала
2	22.06.2017	Редакция, обсуждение	Руководство, группа
3	23.06.2017 – 31.12.2017	Внедрение	Группа

Разработанный план внедрения Кодекса поможет за полгода внедрить документ в коллектив. Внедрение должно проходить без спешки и принуждения.

В целом можно сказать что, была обоснована необходимость развития организационной культуры в сети магазинов «Табачини», а также был разработан проект кодекса организационной культуры, в котором постарались устранить слабые стороны существующей организационной культуры в сети магазинов «Табачини». Также разработанный кодекс будет выполнять три основные функции:

1. Интеграция компании;
2. Формирование ожидаемых норм жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующих фактическое поведение (привычки, традиции);
3. Облегчение и ускорение адаптации новичков, помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней.

Это дает заключить, что единство коллектива и руководителей, положительный морально-психологический климат, атмосфера доверия – все это неизменные составляющие, при наличии которых даже самые сложные задачи могут быть решены совместными усилиями.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A2A1	Ткачёвой Екатерине Александровне

Институт	Дистанционного образования	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	Финансовый менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение объекта исследования – сеть магазинов табачной продукции «Табачини» 2. Работник чаще всего, страдает от: <ul style="list-style-type: none"> - неподвижного положения в течение всего рабочего дня - шумов от проезжающих машин и образующихся вибраций - в зимнее время года (при температурах от -25) наблюдается пониженная температура в торговых павильонах. 3. Вредных проявлений факторов производственной среды не выявлено. 4. Негативного воздействия на окружающую среду так же не выявлено. 5. Возникновение ситуаций техногенного, стихийного и экологического характера замечено не было.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс; 2. Основные экологические законы РФ; 3. Закон о социальной защите населения РФ. 4. ГОСТ 12.0.004-90. Система стандартов безопасности труда
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство сети магазинов «Табачини» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Создать условия мотивации для сотрудников предприятия, через премирования и повышение в должности, предоставление социальных льгот и тд. 4. Создание условий по безопасности труда; 5. Обеспечение стабильность заработной

	<p>платы. 6. Поддержание социально значимой заработной платы. 7. Оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Одним из требований сети магазинов «Табачини» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. 3. Программа КСО компании «Табачини» может иметь внутреннюю направленность. 4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп. 5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ); 2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации: - Штатное расписание; - Правила внутреннего трудового распорядка; - Положение о системе управления охраной труда; - Коллективный договор; - Инструкции, проекты, технологическая и другая документация по выполнению работ и обслуживанию рабочих мест; приказы и распоряжения и другие документы.) 3. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективах и многое</p>

	другое. 4. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблицы, рисунки

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<i>Доцент</i>	<i>Креницына Зоя Васильевна</i>	<i>Кандидат технических наук</i>		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<i>3-3A2A1</i>	<i>Ткачёва Екатерина Александровна</i>		

4 Социальная ответственность сети магазинов «Табачини»

Социальная ответственность – ответственность перед людьми и данными им обещаниями (обязательствами). Это самое распространенное понимание ответственности, и при строгом рассмотрении любые другие виды ответственности являются формой социальной ответственности. Это определение подходит для любых аспектов жизнедеятельности человека, для социальной ответственности внутри организации принято использовать определение корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность (согласно определению Википедии) — это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Активное внедрение в практику деятельности компаний принципов корпоративного управления может дать компании больше преимуществ в далекой перспективе. Корпоративная социальная ответственность позволит систематизировать процессы внутри сети магазинов, регламентировать принципы взаимодействия со стейкхолдерами, обеспечить информационную открытость результатов деятельности, формировать доверие к компании, и, конечно же обеспечить реализацию стратегии развития компании в дальнейшем.

На сегодняшний день нет подробной информации о программах КСО в сети магазинов табачной продукции «Табачини». На мой взгляд, для сети магазинов можно порекомендовать следующую программу КСО.

Цели:

1. Повышение производительности труда
2. Рост репутации и имиджа сети магазинов
3. Активная рекламная кампания
4. Стабильность компании, устойчивые позиции
5. Привлечение стороннего капитала

Для достижения поставленных целей не обойтись без стейкхолдеров.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, деятельность организации на них оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Для организации важны, как прямые так и косвенные стейкхолдеры[7]. Все элементы представлены на рис. 8.

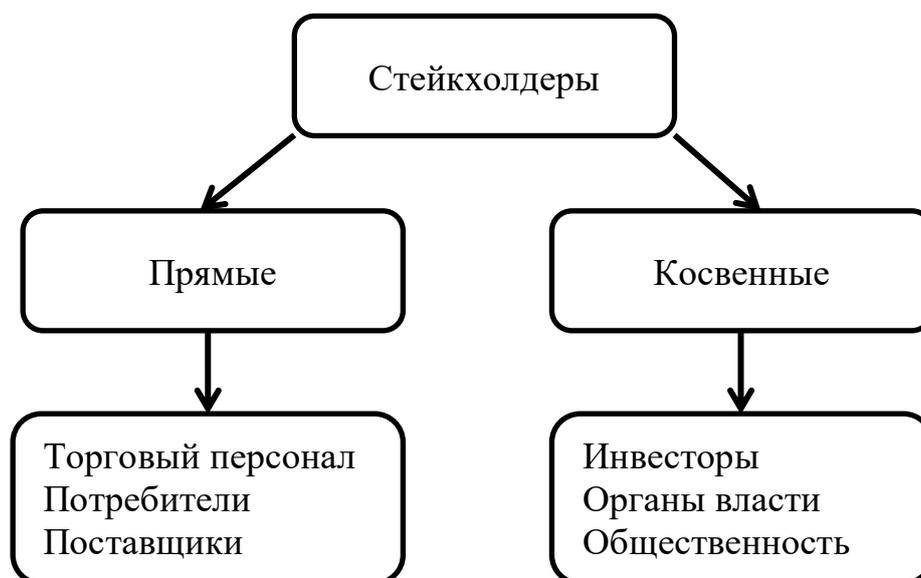


Рисунок 8 – Виды стейкхолдеров компании

Стейкхолдеры, как заинтересованные лица, могут оказывать влияние на компанию, как прямым образом, так и косвенным. Прямые заинтересованные лица вовлечены в процесс, а косвенные не вовлечены в него, но могут также влиять позитивно и негативно, так как осуществление тех или иных действий компании может оказывать влияние на них. Соотнесем поставленные цели КСО с существующими стейкхолдерами в табл. 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры сети магазинов «Табачини»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Повышение производительности труда	Торговый персонал
2	Рост репутации и имиджа сети магазинов	Партнеры, инвесторы, потребители
3	Активная рекламная кампания	Пиар-менеджеры, партнеры
4	Стабильность компании, устойчивые позиции	Инвесторы, органы федеральной и местной власти, поставщики, потребители
5	Привлечение стороннего капитала	Инвесторы, партнеры

Выбор стейкхолдеров объясняется скорее внутренней ответственностью программы КСО, чем внешней. Выбор основных стейкхолдеров объясняется тем, что предприятие работает на прибыль и находится в частных руках.

- Торговый персонал ожидает повышение заработной платы, что возможно при повышении производительности труда.

- Органы власти заинтересованы в увеличении количества рабочих мест для населения, рост поступлений в бюджет местный и федеральный.

- Потребители заинтересованы в качественном товаре, приятном обслуживании и известности торговой компании.

- Партнеры заинтересованы тем, чтобы сеть магазинов имела большую известность, так как обмен рекламными материалами им будет очень выгоден, о их компании узнает больше людей.

- Инвесторы заинтересованы в росте прибыли компании, в ее рекламных акциях и прочей деятельности.

- Общественность стоит на стороне безопасности товаров, социальной ответственности компании, бережном отношении к потребителям.

Все стейкхолдеры имеют свой интерес в отношении сети магазинов табачной продукции «Табачини», но как таковой программы, удовлетворяющей

потребности стейкхолдеров компания пока не предусмотрела. Цели программы КСО определены, перейдем к следующему этапу – определение элементов программы КСО.

Определение структуры программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Все элементы КСО представлены в табл.5.

Таблица 5 – Стейкхолдеры и их цели

№	Стейкхолдеры	Ожидания	Результат
1	Работники	<ul style="list-style-type: none"> - Стабильная «белая» зарплата; - Адаптивная система бонусов и премий - Медицинские льготы - Уникальный бонус 	<p>Больше возможностей для привлечения торгового персонала, так как официальное трудоустройство и стабильная оплата труда очень привлекает.</p> <p>Гибкая система бонусов и премий по результатам деятельности мотивирует сотрудников повышать продажи, а, соответственно увеличится прибыль.</p> <p>Могут сократиться «потери» сети магазинов, так как если попадаются недобросовестные продавцы, могут быть хищения товара.</p> <p>Улучшится репутация фирмы за счет медицинских льгот, так как это забота о сотрудниках и их здоровье, все-таки продавцы занимаются продажей табачной продукции.</p> <p>Уникальный бонус разрабатывается на уровне маркетинга, этот проект на данный момент находится в разработке.</p> <p>Уникальный бонус дается сотруднику при выполнении какого-либо ответственного задания от руководства.</p> <p>Например, в торговом павильоне находится 60 пачек кальянного табака, сроки годности которого истекают через пару месяцев, продавцу дается задание продать эти пачки до окончания срока годности (или в течение месяца) и получить уникальный бонус. Уникальный бонус представляет собой бонус.</p>

Продолжение таблицы 6

№	Стейкхолдеры	Ожидания	Результат
2	Органы федеральной и местной власти	- Наличие рабочих мест в районе	Сеть магазинов дает большие возможности для трудоустройства, так как торговые павильоны расположены практически в любой точке города. Томск- город студенческий, молодежь обычно ищет подработку в свободное от учебы время. Сеть магазинов предоставляет такую возможность студентам, так как рабочий день можно разбить на 2 смены.
3	Потребители	Качественная продукция	Качественная продукция повышает репутацию сети магазинов, это снижает затраты на рекламу, подключая «сарафанное радио», а оно, как известно, бывает весьма эффективно. О качественном товаре люди рассказывают своим знакомым, те покупают и рассказывают своим знакомым и т.д.
4	Партнеры	Спонсорство	Партнерская программа основывается на взаимной рекламе: это могут быть визитки, рекламные материалы. А так же на условиях спонсорства, в перспективе.
5	Инвесторы	Социально значимый маркетинг	Инвесторы, одобряющие деятельность компании в этическом и социальном плане, намного эффективнее спонсируют такие проекты.

В настоящее время крупные компании активно внедряют систему корпоративной социальной ответственности, так как понимают, что инвестиции на социальные нужды – это форма стратегического инвестирования. Внедрение таких мероприятий – неотъемлемая часть успешной компании. Разработка и внедрение программ корпоративной социальной ответственности позволяют компаниям подходить к своей деятельности с большей ответственностью. Такие программы воздействуют на современное общество.

Программа КСО для малого и среднего бизнеса тоже может быть разработана на простом и понятном уровне, но с меньшими затратами.

Анализ социальной ответственности сети магазинов «Табачини» показал, что у сети магазинов пока нет четкого плана по разработке и внедрению программ КСО, интересы стейкхолдеров учитываются выборочно, КСО при ее разработке и внедрении будет оказывать влияние в основном внутри компании.

При коммуникациях с косвенными стейкхолдерами могут возникнуть некоторые проблемы, а именно с таким стейкхолдером, как общественность. В настоящее время очень популярно движение ЗОЖ, а табачная продукция полностью противоречит концепции здорового образа жизни. Общественность, даже если не является частью этого движения и активно пользуется продукцией фирмы, может негативно отзываться о продукции компании, и о компании в целом.

Проблем с органами власти не было выявлено, так как сеть магазинов исправно выполняет возложенные на нее обязательства по уплате налогов и предоставлении рабочих мест.

В заключении можно сказать, что КСО, как система, руководством сети магазинов воспринимается на низком уровне и ей не придается значимости. В соответствии с этим можно выдвинуть следующие предложения по улучшению направления деятельности КСО:

1. Разработка адаптивной системы КСО для конкретной сети магазинов.
2. Создание ступенчатой системы значимости стейкхолдеров
3. Создание системы взаимодействия со стейкхолдерами и удовлетворения их интересов
4. Разработка контролирующей системы показателей эффективности внедрения КСО.

Были разработаны конкретные решения для организации на ближайшее время. Планируется провести по одному мероприятию в месяц. Период реализации: апрель (мероприятия охраны окружающей среды),

сентябрь (спортивные мероприятия), конец декабря (гуманитарные мероприятия). Все мероприятия приведены в табл.6.

Таблица 6 – Мероприятия по реализации КСО

№	Направление деятельности	Общие положения	Конкретные мероприятия	Стоимость мероприятия
1	Гуманитарные мероприятия	Подарки на праздники для детей из школ и детских садилов. Финансовая помощь домам престарелых, детским домам, фондам помощи больным детям и т.д.	Подарки детям на Новый год в детский садик «Карусели». (Примерно 500 детей, стоимость одного подарка с конфетами – 150 руб.)	$500 \cdot 150 = 75\ 000$ руб
2	Охрана окружающей среды	Обеспечение волонтеров всем необходимым для очистки города от мусора, финансовая помощь клубам волонтеров.	Закупка мусорных пакетов, перчаток, грабель и прочего инвентаря для очистки города от мусора весной. (Примерно на 15 волонтеров, каждому по паре перчаток)	$(700 + 30 + 30) \cdot 15 = 11\ 400$ руб
3	Спортивные мероприятия	Организация спортивных мероприятий в городе Томске, обеспечение подарками призеров данных мероприятий.	Организация спортивного мероприятия в рамках Томской области по жиму лежа. (Покупка спортивного питания для первого, второго и третьего места, на 5 весовых категорий.)	$(1000 + 1500 + 2000) \cdot 5 = 22\ 500$ руб

Мероприятия КСО играют большую роль в дальнейшем развитии предприятия, так как они формируют «лицо» компании перед обществом. Создавая мероприятия, способствующие развитию социальной ответственности, компания делает вклад в развитие общества.

Заключение

Организационная культура предоставляет компании ряд возможностей для улучшения имиджа компании. Крупные компании, при поиске новых возможностей, пришли к единому мнению, что корпоративная культура имеет очень большое влияние на различные показатели: текучка кадров, прибыль, выполнение планов и т.д.

Корпоративная культура в сети магазинов табачной продукции «Табачини» находится на пути становления организационной культуры. Поскольку этот процесс находится в разработке, понимание к руководству необходимости создания устойчивой корпоративной культуры уже пришло. Но все же больше стимулируется поддержание спроса на табачную продукцию, по мере технологических и профессиональных возможностей компании. Большая емкость рынка дает фирме возможность выхода на другие сегменты в целях завоевания крупной доли рынка. Наряду с возможностями рынок несет в себе также ряд угроз, которые затрудняет развитие фирмы. Основная и наиболее опасная угроза исходит со стороны конкурентов. На рынке данной сферы наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции, т.к. в Томске существует множество мест, где можно приобрести табачную продукцию. Для устранения слабых сторон и угроз, а также небольшим опытом работы на рынке рекомендуется разработать мероприятия по повышению производительности организации, и соответственно увеличению прибыли. Для того чтобы сеть магазинов «Табачини» продолжала развиваться, выдержала конкуренцию нужно разработать стратегию диверсификации, предметом которой будет являться открытие нового подразделения.

В данной работе проведен анализ организационной структуры сети магазинов табачной продукции, анализ кадровой политики. Рассчитаны показатели рентабельности продаж и пр.

Цель дипломной работы – формирование и развитие организационной культуры на примере сети магазинов табачной продукции «Табачини» достигнута в полном объеме. Данная цель достигалась путем решения поставленных задач, а именно: был изучен и проанализирован теоретический материал по теме, а также вынесены предложения по улучшению организационной культуры на конкретном предприятии.

В ходе проведения анализа организационной культуры сети магазинов «Табачини», была выявлена существующая организационная культура, а также определена организационная культура, которую хотели бы видеть сотрудники, были описаны положительные и отрицательные стороны организационной культуры сети магазинов.

К положительным сторонам организационной культуры можно отнести: наличие логотипа, фирменного стиля, наличие рекламных буклетов, есть система обучения персонала, есть традиции, существует сформулированная миссия организации и цель, есть нормы и правила поведения сотрудников.

К отрицательным сторонам организационной культуры можно отнести: отсутствие у сотрудников представления о цели и миссии организации, неудовлетворенность заработной платой, различие ценностей торгового и управленческого персонала, не слишком теплый морально-психологический климат.

Список использованных источников

1. Аверьянов, Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур// Электронный ресурс. URL: www.big.spb.ru (дата обращения: 05.05.17)
2. Акперов, И.Г., Масликова, Ж.В. Особенности формирования организационной культуры в современной России - М: эксмо, 2002: с. 5-7.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004: с. 374-380
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – 2 изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002: с. 45
5. Варданын, И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования – М: ЮНИТИ, 2005: с.67
6. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования – Изд. Ленанд, 2007: с. 228
7. Вебер, М. Сравнительное исследование в области организационного менеджмента - М.: Юрист, 1994: с.89-91
8. Веснин, В.Р. Организационная культура /В.Р. Веснин, Социально-гуманитарные знания. 2011.–№3.–с. 12-14
9. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности – СПб.: Гуманитарный центр, 2012: с. 200
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда - Инструменты, методики, практика– Изд. Альпина Паблишер, 2013: с. 67-68
11. Воробьев, Л.А. Менеджмент организации. – Минск: Дизайн ПРО, 2009: с. 189-190
12. Кашаева, В.Д. Экономическая теория. – М.: Наука, 2010: с.150
13. Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR и развитие корпоративной культуры//Управление компанией - 2002.- №10(17) - С.21

14. Лексин, В. Потенциал и инструментарий теории организации / Вопросы экономики. 2009: с. 143-151.
15. Лычагина, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Томск: Томский государственный архитектурно-строительный университет, 2006: с. 456
16. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002: с. 67-68
17. Новак Дэвид. Веди людей за собой// Д. Новак. – Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2012: с. 234
18. Новиков Д.А. Механизмы стимулирования в организационных структурах – М.: МПСИ, 2005: с. 256
19. Павлова, Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2010: с. 103-108
20. Романова, Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим? – М: эксмо, 2000: с. 19-23
21. Руспрофиль – маяк в океане информации // Электронный ресурс. URL: <http://www.rusprofile.ru/id/1834473> (дата обращения: 05.05.17)
22. Сайт 2ГИС – поиск организаций// Электронный ресурс. URL: <https://2gis.ru/tomsk/search/tabachini> (дата обращения: 05.05.17)
23. Саликова, Н.М. Управление бизнесом / Экономика и время. – М, Эксмо, 2010: с. 16-53.
24. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах – М.: Феникс, 2014: с. 209-210
25. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: 2006: с. 375-378
26. Трамп Дональд. Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа – Изд. Эксмо, 2013: с. 73
27. Фавро, О. (Франция) Экономика организаций / Вопросы экономики. 2010: с. 4-17.

28. Филина, Ф.Н. Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2012: с. 245-247
29. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми психология кадрового менеджмента. – М.: Феникс, 2008: с. 38-39
30. Щербина, В.В. Теория организаций как базовая управленческая дисциплина / Личность. Культура. Общество – М: Логос, 2012: с. 182-203.
31. Экономика фирмы. Учебник / Под общ. ред. Н.П. Иващенко – М.: Инфра-М, 2011: с. 167-170

Приложение А

(обязательное)

Кадровая структура сети магазинов «Табачини»

№	Должность	ФИО	Обязанности
1	Директор	Иглаков Никита Валерьевич	<p>1. Руководство финансовой и хозяйственной деятельностью сети, обеспечение выполнения сетью магазинов возложенных на нее задач, организация работы и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.</p> <p>2. Обеспечение соблюдения законности в деятельности сети, выполнение всех лицензионных требований при осуществлении деятельности магазинов в соответствии с законодательством РФ, организация подготовки соответствующих документов и осуществление всех необходимых действий для получения (продления) лицензии на осуществление уставной деятельности Общества.</p> <p>3. Обеспечение выполнения Обществом всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, а также заказчиками и кредиторами.</p> <p>4. Организация разработок и внедрения новейших прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучение конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного) в целях всемерного повышения технического уровня и качества работ.</p> <p>5. Решение вопросов, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности организации, в пределах предоставленных ему законодательством прав, делегирование отдельных направлений деятельности другим должностным лицам.</p> <p>6. Организация обеспечения сети магазинов всеми необходимыми материально-техническими условиями деятельности.</p> <p>8. Обеспечение сохранности имущества и материальных ценностей, принадлежащих Обществу; защита имущественных интересов Общества в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.</p>

Продолжение таблицы

№	Должность	ФИО	Обязанности
1	Директор	Иглаков Никита Валерьевич	<p>9. Организация работы по обеспечению Общества квалифицированными кадрами, рациональному использованию их профессиональных знаний и опыта, проведение аттестаций и обучение сотрудников.</p> <p>10. Организация разработки и утверждение должностных инструкций для сотрудников.</p> <p>11. Организация ведения бухгалтерского учета, всех форм отчетности, делопроизводства и архива Общества, обеспечение ведения надлежащего учета и составления предусмотренной действующим законодательством РФ отчетности, организация всех необходимых работ по контролю</p> <p>12. Организация и контроль выполнения сотрудниками Общества должностных обязанностей, требований законодательства РФ и внутренних нормативных документов Общества, принятие мер по устранению нарушений и недостатков в работе сотрудников.</p> <p>13. Выполнение иных исполнительно-распорядительных обязанностей по вопросам оперативно-хозяйственной деятельности сети</p>
2	Заместитель директора	Закурский Сергей Лазаревич	<p>1. Контроль финансово-хозяйственной деятельности сети магазинов «Табачини».</p> <p>2. Обеспечение полезности в деятельности всех сотрудников и отделов компании, чтобы обеспечить оптимальное использование финансовых и материальных средств, с формированием концепции всех производственных аспектов.</p> <p>3. Принимать меры, обеспечивать ускоренный оборот продукции с использованием выгодного и своевременного заключения финансовых и хозяйственных договоров.</p> <p>4. Осуществление руководства и курирование деятельности в вопросах экономии и сбережения лишних ресурсов, с их комплексным использованием.</p> <p>5. Улучшение экономических показателей предприятия, формирование индикаторов с усовершенствованными нормативами, с контролем выполнения ответственными сотрудниками всех соответствующих функций.</p> <p>6. Предупреждение и своевременная ликвидация накопления множества материальных ценностей, чрезмерно большого расхода материалов, порчи оборудования за счет неправильной эксплуатации либо излишне интенсивного режима работы.</p>

Продолжение таблицы

№	Должность	ФИО	Обязанности
3	Бухгалтер	Иванова Анна Эдуардовна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнение работы по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций. 2. Участие в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов. 3. Осуществление приема и контроля первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготовка их к счетной обработке. 4. Отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств. 5. Составление отчетных калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), выявление источников образования потерь и непроизводительных расходов, подготовка предложений по их предупреждению. 6. Производство начислений и перечислений налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих. 7. Участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, осуществления режима экономии и мероприятий по совершенствованию документооборота. 8. Участие в проведении инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств. 9. Подготовка данных по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, слежение за сохранностью бухгалтерских документов, оформление их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив. 10. Выполнение работ по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, внесение изменений в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

Продолжение таблицы

№	Должность	ФИО	Обязанности
4	Продавцы	Около 80-ти человек	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слежение за наличием достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополнение его. 2. Помощь покупателям при выборе товара, консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров. 3. Принятие участия в стимулировании продаж определенных видов товара, в рекламных акциях магазина. 4. Помощь товароведу или директору магазина принимать товар. 5. Осуществление подготовки товаров к продаже: распаковка, сборка и т.д. 6. Слежение за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике. 7. Участие в инвентаризации. 8. Слежение за сроками реализации товаров. При обнаружении товаров с истекшими сроками реализации, продавец должен немедленно убрать товар с места продажи и дать эту информацию директору. 9. Разрешение спорных вопросов с покупателями в отсутствие представителей администрации. 10. Участие в проводимых для продавцов занятиях (обучении) по повышению уровня знаний по свойствам и особенностям продукции, мерчендайзингу товаров, работе на кассе и других знаний и навыков, необходимых в работе. 11. Участие в проводимых в магазине собраниях коллектива.
5	Ревизор	Ткачёва Екатерина Александровна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществление в соответствии с действующими инструкциями и положениями плановые и по специальным заданиям документальные ревизии хозяйственно-финансовой деятельности магазинов табачной продукции. 2. Своевременное оформление результатов ревизии и представление их директору для принятия необходимых мер. 3. Распоряжение оперативными указаниями руководителям ревизуемого объекта об устранении выявленных нарушений и недостатков, проведении контрольных проверок выполненных работ.

Продолжение таблицы

№	Должность	ФИО	Обязанности
5	Ревизор	Ткачёва Екатерина Александровна	<p>4. Контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Достоверности учета поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением. - Правильности расходования материалов, топлива, электроэнергии, денежных средств, соблюдения смет расходов. - За порядком составления отчетности на основе первичных документов. - Организации проведения инвентаризаций и бухгалтерского учета в подразделениях предприятия. - За соблюдением сроков перечисления налогов и сборов и выплаты заработной платы. <p>5. Участие в разработке и осуществлении мер, направленных на повышение эффективности использования финансовых средств, их экономию, усиление контроля за хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия, обеспечение сохранности собственности предприятия и правильной организации бухгалтерского учета.</p> <p>6. Принятие необходимых мер по использованию в работе современных технических средств.</p> <p>7. Контроль деятельности работников магазинов по вопросам ведения бухгалтерского учета</p>
6	PR-менеджер	Сергей Витальевич Морунов	<p>1. Организация работы по связям с общественностью и средствами массовой информации.</p> <p>2. Разработка стратегий общения с представителями общественности и средствами массовой информации и фирменный стиль компании, план мероприятий по формированию или корректировке имиджа корпоративной культуры компании.</p> <p>3. Разработка плана проведения PR-кампаний, составление прогнозов влияния на имидж предприятия тех или иных планируемых акций.</p> <p>4. Определение бюджета PR-кампаний.</p> <p>5. Изучение отношение к деятельности компании, организация опросов, анкетирование и интервьюирование общественности.</p> <p>6. Информирование руководства предприятия о результатах опросов общественного мнения</p> <p>7. Анализ эффективности проведенных PR-кампаний.</p>

Продолжение таблицы

№	Должность	ФИО	Обязанности
6	PR-менеджер	Сергей Витальевич Морунов	<p>8. Обобщение, анализ и доведение до сведения руководства материалов средств массовой информации о компании (товарах, услугах), не инициированные предприятием и PR-персоналом предприятия.</p> <p>9. Анализ PR-стратегии конкурентов, выявляет их сильные и слабые стороны.</p> <p>10. Организация опросов среди служащих предприятия для получения материалов по необходимости проведения внутрикorporативных PR-акций (для усовершенствования кадровой политики предприятия).</p>

Приложение Б

(справочное)

Адреса сети магазинов «Табачини»

<i>№</i>	<i>Адрес</i>	<i>График работы</i>
1	(Главный офис) БЦ Красное знамя, Томск, Фрунзе проспект, 103	Ежедневно 9:00 - 18:00 Обед 12:00 - 13:00
2	Томск, 5 Армии, 28а	Ежедневно 07:15–20:00
3	Томск, 1905 года переулок, 14 стр.2	Ежедневно 07:15–20:00
3	Томск, Фрунзе проспект, 102/3	Ежедневно 07:15–20:00
5	Томск, Учебная, 50/1 киоск	Ежедневно 07:15–19:45
6	Томск, Красноармейская, 135/1	Ежедневно 07:15–20:00
7	Томск, Плеханова переулок, 8/1	Ежедневно 07:15–20:00
8	Томск, Пушкина, 52/1	Ежедневно 07:15–19:45
9	Томск, Нахимова, 13/1 ст2	Ежедневно 08:00–20:00
10	Томск, 79 Гвардейской Дивизии, 12/2	Ежедневно 07:45–19:45
11	Томск, Иркутский тракт, 74Б	Ежедневно 07:45–19:45
12	Томск, Фрунзе проспект, 59/2 киоск	Ежедневно 08:00–20:00
13	Томск, Пушкина, 56/1 ст1	Ежедневно 07:15–20:00
14	Томск, Фрунзе проспект, 119/1	Ежедневно 07:15–20:00
15	Томск, Дербышевский переулок, 33Б	Ежедневно 07:15–20:00
16	Томск, Иркутский тракт, 61 ст2	Ежедневно 07:15–20:00
17	Томск, Мира проспект, 21Б	Ежедневно 07:15–20:00
18	Томск, Ленина проспект, 202Б	Ежедневно 07:15–20:00
19	Томск, Ленина проспект, 165/1 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
20	Томск, Красноармейская, 144в	Ежедневно 07:15–20:00
21	Томск, Суворова, ба	Ежедневно 07:45–19:45
22	Томск, Смирнова, 48д киоск	Ежедневно 07:45–19:45
23	Томск, Иркутский тракт, 110/1	Ежедневно 07:15–20:00
24	Томск, Фрунзе проспект, 121д	Ежедневно 07:45–19:45

25	Томск, Ференца Мюнниха, 5а	Ежедневно 07:45–19:45
26	Томск, Ботанический переулок, 2а	Ежедневно 07:15–20:00
27	Томск, Мокрушина, 1а/2 киоск	Ежедневно 07:45–19:45
28	Томск, Иркутский тракт, 59а	Ежедневно 07:15–20:00
29	Томск, Крымская, 43/1	Ежедневно 07:15–20:00
30	Томск, Лазарева, 1/1	Ежедневно 07:45–19:45
31	Томск, Нижне-Луговая, 1/1 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
32	Томск, Сергея Лазо, 20/2 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
33	Томск, Иркутский тракт, 37/3	Ежедневно 07:15–20:00
34	Томск, Сергея Лазо, 32/3 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
35	Томск, Иркутский тракт, 162Б	Ежедневно 07:15–20:00
36	Томск, Сергея Лазо, 12/2 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
37	Томск, Айвазовского, 31Б	Ежедневно 07:15–20:00
38	Томск, Пролетарская, 27/1 киоск	Ежедневно 07:15–20:00
39	Томск, Иркутский тракт, 85в	Ежедневно 07:45–19:45
40	Томск, Светлый посёлок, 19г	Ежедневно 07:15–20:00

Приложение В

(справочное)

Виды деятельности ООО «Автотех»

№	Вид деятельности
<i>Основной вид деятельности</i>	
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
<i>Дополнительные виды деятельности</i>	
47.1	Торговля розничная в неспециализированных магазинах
45.1	Торговля автотранспортными средствами
46.71	Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами
45.11.1	Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами
45.11.2	Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах
45.11.3	Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая
45.11.4	Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе
45.19.1	Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских
45.19.2	Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах
45.19.3	Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая
45.19.4	Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе
45.20.1	Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и

	легких грузовых автотранспортных средств
45.20.2	Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств
45.31.1	Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов
45.31.2	Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
45.32	Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
45.40.1	Торговля оптовая мотоциклами, их деталями, узлами
45.40.2	Торговля розничная мотоциклами, их деталями, составными частями и принадлежностями в специализированных магазинах
45.40.3	Торговля розничная мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями прочая
45.40.4	Деятельность агентов по оптовой торговле мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями
45.40.5	Техническое обслуживание и ремонт мотоциклов и мототранспортных средств
46.32	Торговля оптовая мясом и мясными продуктами
46.32.3	Торговля оптовая консервами из мяса и мяса птицы
47.25.2	Торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах
47.26	Торговля розничная табачными изделиями в спец. магазинах
47.29.39	Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в др.
47.30	Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах