



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование корпоративной культуры организации в сфере розничной торговли
УДК 005.732:339.37-051

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Бочаров Р.Д.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Хаперская А.В.	канд.пед.наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.03.02 Менеджмент /
Производственный менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета

	на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности

	организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Бочаров Роман Дмитриевич

Тема работы:

Совершенствование корпоративной культуры организации в сфере розничной торговли
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:
--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к функционированию объекта, влияние на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)	1. Объектом исследования является корпоративная культура компании ООО «Глобал-Маркет». 2. Теоретические аспекты корпоративной культуры организации в сфере розничных продаж . 3. Общая характеристика компании (организационно-правовая форма, организационная структура и т.д.). 4. Анализ корпоративной культуры подразделения «FCity» ООО «Глобал-Маркет» 5. Оценка реализуемых мероприятий корпоративной культуры. 6. Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Глобал
--	---

	Маркет» 7. Экономическая оценка предлагаемых мероприятий
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(Аналитический обзор литературных источников в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i>	1. Аналитический обзор литературных источников по теме выпускной-квалификационной работы. 2. Постановка задачи исследования связана с темой ВКР и направлена на совершенствование транспортно-логистического процесса компании. 3. Рассмотрение теоретических аспектов корпоративной культуры организации. 4. Разработка программы КСО для компании (раздел «Социальная ответственность») 5. Подведение итогов проделанной работы, в соответствие поставленными задачами.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Хаперская А.В.	канд.пед.наук		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Бочаров Роман Дмитриевич		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Бочаров Роман Дмитриевич

Тема работы:

Совершенствование корпоративной культуры организации в сфере розничной торговли
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	
--	--

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.05.2023	1 Теоретические аспекты корпоративной культуры организации в сфере розничных продаж	20
15.05.2023	2 Анализ корпоративной культуры ООО «Глобал - Маркет»	20
25.05.2023	3 Основные решения оптимизации корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»	30
31.05.2023	4 Корпоративная социальная ответственность ООО «Глобал-Маркет»	30
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Хаперская А.В.	канд.пед.наук		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Бочаров Роман Дмитриевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 90 с., 3 рис., 8 табл., 26 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности, герои, обряды.

Объектом исследования является корпоративная культура компании ООО «Глобал-Маркет».

Цель работы – проведение анализа современного состояния корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» и разработка рекомендаций по её совершенствованию, включая экономическую оценку предложенных мероприятий.

В ходе работы проводились анализ научных публикаций по теме корпоративная культура, анализ документов, регламентирующих деятельность ООО «Глобал-Маркет», опрос сотрудников, наблюдение за проявлениями корпоративной культуры, метод сравнительного анализа.

В результате анализа были выявлены проблемы корпоративной культуры организации, предложены рекомендации по решению выявленных проблем, проведены расчеты экономического обоснования предлагаемых мероприятий.

Степень внедрения: разработанный комплекс мероприятий представлен директору подразделения «FCity» ООО «Глобал-Маркет»

Область применения: предложенные рекомендации затрагивают такие бизнес-процессы организации, как управление персоналом, формирование лояльности, формирование мотивации.

Экономическая эффективность/значимость работы в том, что на основании приведенных затрат на организацию ряда мероприятий руководство может спланировать бюджет на предстоящий финансовый период.

Содержание

Введение	12
1 Теоретические аспекты корпоративной культуры организации в сфере розничных продаж	17
1.1 Понятие, сущность, элементы и значение корпоративной культуры	17
1.2 Стратегия корпоративной культуры торгового предприятия	27
2 Анализ корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»	38
2.1 Общая характеристика ООО «Глобал-Маркет».....	38
2.2 Структура магазина «Fcity» ООО «Глобал-Маркет»	40
2.3 Анализ локальной нормативно-правовой базы по организации корпоративной культуры в ООО «Глобал-Маркет».....	42
2.4 Анализ системы организации бизнес-процессов в ООО «Глобал-Маркет» и их влияние на корпоративную культуру	51
2.5 Диагностика эффективности корпоративной культуры подразделения «Fcity» ООО «Глобал-Маркет»	57
3 Основные решения оптимизации корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»	62
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет».....	62
3.2 Пример внедрения разработанных мер по оптимизации корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» и их экономическая оценка	66
4 Корпоративная социальная ответственность ООО «Глобал-Маркет»	73
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности	73

4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности предприятия	75
Заключение	82
Список использованных источников	87
Приложение А Функциональные обязанности	91
Приложение Б Положение о внутренних коммуникациях в ГК «Лама»	95
Приложение В Анкета для исследования корпоративной культуры	99

Введение

Корпоративная культура - междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания: менеджмента, управления персоналом, организационного поведения, социологии, психологии и культурологии.

Такая концепция создает при её рассмотрении определённые сложности познавательного плана. С другой стороны, ее методологически грамотное применение дает возможность эффективно управлять предприятием. С другой стороны, современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивное взаимодействие.

Опыт иностранных и российских организаций показывает, что процветает та компания, в которой создан сплоченный коллектив, где «сломлены» иерархические преграды, где каждый лично заинтересован в общем успехе так как от этого зависит его личное материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается компания, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

На смену дисциплине и послушанию, иерархии и власти, пришли участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности и творческий подход к решению профессиональных вопросов. Поэтому управление организацией возможно только на основании развитой корпоративной культуры, своими традициями и ритуалами способствующей развитию, самореализации человека.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных рыночных условиях развитая корпоративная культура является серьезным стратегическим инструментом в процессе создания сильной и процветающей

компании. В современной России далеко не все компании воспринимают вопрос развития своей корпоративной культуры всерьез.

Цель данной работы – проведение анализа современного состояния корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» и разработка рекомендаций по её совершенствованию, включая экономическую оценку предложенных мероприятий.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты корпоративной культуры организации в сфере розничных продаж,
- 2) проанализировать корпоративную культуру подразделения «FCity» ООО «Глобал-Маркет»,
- 3) провести оценку реализуемых мероприятий корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»,
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»,
- 5) провести экономическую оценку предлагаемых мероприятий.

Объект исследования ВКР – корпоративная культура компании ООО «Глобал-Маркет».

Предмет исследования – мероприятия совершенствования корпоративной культуры в данной компании.

При выполнении выпускной квалификационной работы использовались общенаучные и специальные методы исследования, такие как анализ научных публикаций по теме корпоративная культура, анализ документов, регламентирующих деятельность ООО «Глобал-Маркет», опрос сотрудников, наблюдение за проявлениями корпоративной культуры, метод сравнительного анализа, метод случайной оценки, анкетирование.

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы, полученные в ходе анализа корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» и

сформулированные на основе полученных данных рекомендации, могут быть использованы на практике, например, проведение тренингов развития управленческих компетенций руководителей, формирование лояльности сотрудников к покупателям.

Определения, обозначения, сокращения

В выпускной квалификационной работе используются следующие термины с соответствующими определениями:

– корпоративная культура: система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.

– ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благах.

– герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности

– обряды – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

– церемонии – серия обрядов, объединенных в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добивавшихся, особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

– ритуалы – упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации.

– символы могущества - возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей.

Сокращения:

- 1) ASTD – Американская ассоциация тренинга и развития,
- 2) DEC – Digital Equipment Company,
- 3) GM – General Motors,
- 4) ГК – группа компаний,
- 5) ЗУМ – заместитель управляющего магазином,
- 6) КСО – корпоративная социальная ответственность,
- 7) ООО – Общество с ограниченной ответственностью,
- 8) ТЦ – торговый центр,
- 9) ФЗ – Федеральный закон.

1 Теоретические аспекты корпоративной культуры организации в сфере розничных продаж

1.1 Понятие, сущность, элементы и значение корпоративной культуры

В результате проведенных в России экономических реформ термины «корпорация», «корпоративное управление» стали все чаще использоваться в средствах массовой информации и в литературе, постепенно формируя представление о системе управления, принятой корпорациями, как об одном из магических способов эффективного управления и вывода российских предприятий из кризиса. Современный менеджмент рассматривает корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Существует несколько определений корпоративной культуры:

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно, решающим образом, определяют их поведение,
- атмосфера или социальный климат в организации,
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Исходя из этих определений, под корпоративной культурой понимаются, в основном, ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

Впервые эмпирическое изучение культуры организации провел американский ученый М. Далтон в 50-х гг XX века. Он изучал естественное возникновение культур и субкультур, исходя из разных потребностей сотрудников. Д. Хэмптон, Г. Трайс в конце 60-х годов опубликовали свои труды, где они уделяют внимание разнообразным принятым традициям, обрядам и ритуалам. Ряд исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-

мл. в начале 80-х годов показали преимущества компаний с сильной идеологией. Это повысило интерес к корпоративной культуре. В 1984 году было проведено исследование институтом Бателле, согласно которому все более исключаются такие ранее общепризнанные ценности как «дисциплина, послушание, иерархия, достижения, карьера, достаточность, власть, централизация». Им на смену пришли другие «самоопределение, участие, коллектив, ориентирование на потребности, раскрытие личности, творчество, способность идти на компромиссы, децентрализация». В середине 80-х годов стали появляться серьезные научные труды, посвященные корпоративной культуре. Чаще всего основоположником нового подхода считается Т. Парсонс. Описывая организацию как социальную систему, он говорит, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем». Большее распространение, в силу простоты, получил вышедший в начале 90-х гг труд Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» [26].

Предназначение корпоративной культуры – согласование интересов всех категорий персонала организации, фирмы, достижение консенсуса, компромисса в определении экономической стратегии и в решении текущих вопросов в социально-экономической сфере. Корпоративная культура предполагает также выработку линии поведения во внешней среде. Главный показатель развитой корпоративной культуры: убежденность всех сотрудников в том, что их организация – наилучшая. Когда разные по характеру и содержанию люди объединяются для достижения единой цели и при этом отождествляют себя с организацией – можно говорить о корпоративном духе.

Корпоративная культура выполняет две основные функции:

1) внутренней интеграции - осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом,

2) внешней адаптации - помогает организации адаптироваться.

Если в признании наличия феномена корпоративной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке ее определений такого единодушия нет.

В.А. Спивак определяет корпоративную культуру, как систему материальных и духовных ценностей корпорации, которые отражают ее индивидуальность и восприятие себя и других; проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной социальной и вещественной среде.

В.Д. Козлов считает, что корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития [6].

Наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн. Он говорил о том, что организационная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции.

Большинство специалистов утверждают, что корпоративная культура представляет собой сложную композицию образцов базовых предположений (часто не поддающихся формулированию), которых

бездоказательно придерживаются сотрудники организации в своих действиях. Также в большинстве определений авторы упоминают ценности, философию управления, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами, которые принимаются большинством членов организации. Они указывают сотруднику на то, какое поведение считается допустимым, а какое – нет.

Часто в определениях корпоративной культуры можно встретить такое понятие как «символика», с помощью которой сотрудникам передаются ценности, нормы и т. д. Их содержание и значение наиболее полно раскрываются членам коллектива через легенды, истории, мифы. Многообразие трактовок понятия корпоративной (организационной) культуры является сильнейшим затруднением в процессе изучения должного явления. Поэтому необходимо ввести признаковую систематизацию, распределяющую предложенные трактовки по единообразным признакам.

Объективистские трактовки корпоративной (организационной) культуры. Авторы придерживаются предположений об объективно выраженных, формализованных проявлениях организационной культуры, определяя ее как «символы, церемонии, мифы», «смысловые системы, передаваемые посредством языка и др. символических средств», «символов, ритуалов и мифов» Определения, отнесенные к объективной группе трактовок, объединяет еще тот факт, что авторы больше уделяли внимания формам организационной культуры, объективно существующим в действительности, поддающимся прямому качественному и количественному анализу.

Субъективистские трактовки корпоративной (организационной) культуры. Авторы данных трактовок придерживаются предположений о

субъективных, неформализованных формах проявления организационной культуры, определяя ее как «совокупность норм, ценностей, убеждений», «комплекс убеждений и ожиданий», «набор важных установок», «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы». Авторам свойственен глубинный психосоциальный анализ данного явления организационной действительности. Основная масса определений относится к группе «субъективистские трактовки». Формализованные, внешние проявления организационной культуры являются производными от психосоциальных. Данное обстоятельство актуально при анализе практических всех проявлений организационной действительности.

Элементы корпоративной культуры.

В чем же проявляется корпоративная культура компании? Если отвечать на этот вопрос в широком смысле, то во всем, а если попытаться выделить конкретные формы выражения корпоративной культуры, то, прежде всего, необходимо разграничить ее внешний (четко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) уровни. К первому уровню относятся артефакты, модели поведения, язык, официально действующие в организации законы, использование и производство новых технологий, физических объектов, продуктов. Второй уровень включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира. Он отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, управляющие поведением людей. Эти два уровня легко проследить, но почти невозможно разделить, поскольку они представляют собой две части неразрывного единства, отражая и дополняя друг друга. Каждый индивид стремится к единству этих уровней и старается модифицировать свое

поведение и мышление так, чтобы добиться этого единства. Однако следует постоянно помнить, что именно скрытый уровень корпоративной культуры определяет поведение человека в организации. Если менеджеры сосредоточат свое внимание только на внешних проявлениях этого поведения, они не смогут понять его глубинных причин или мотивов. В публикациях, посвященных исследованию корпоративной культуры, можно встретить различные попытки классификации уровней или аспектов проявления культуры компании.

1) уровни корпоративной культуры, по Шейну;

Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения [26].

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т.д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности групп, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

Ценности. Этот промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, - пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространенное мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильное, группа разделяет это привычное для всех

убеждение. Таким образом, идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения: как только ценности начинают воспринимать как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются в представления, а затем, становясь убеждениями, переходят на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической. Но не все ценности проходят подобную трансформацию. Многие из них, выполняя в определенных ситуациях нормативную или моральную функцию, остаются на сознательном уровне и открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании (это пример так называемой социально закрепленной ценности). Набор ценностей, воплощенных в идеологии или философии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса. Они в значительной степени помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью корпоративной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым. Такое подсознательное мировоззрение может

порой противоречить объективным данным. Так, члены организации, уверенные (на основе своего прошлого опыта знаний), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации, будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждений: если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит - он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение; если кого-то нет на работе, значит - он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому. Если же человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе, все упомянутые примеры получают иное толкование.

2) уровни корпоративной культуры по Дилу и Кеннеди;

Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры [19]:

- ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благах;

- герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

- обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

- структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

3) Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры: установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальные проявления культуры, язык общения;

Рассмотрим, в частности, обряды, церемонии и ритуалы.

Обряды – заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например, торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

Церемонии – серия обрядов, объединенных в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добивавшихся, особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

Ритуалы – упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Например, на многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя. Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, сглаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компании. Например, многие западные фирмы каждую пятницу после работы устраивают «пивные дни», когда сотрудники вместе пьют пиво и беседуют. Так, Digital Equipment Company (DEC) в Шотландии регулярно организует барбекю или пикники с бесплатными напитками для всего штата компании, создавая тем самым условия для общения сотрудников разных уровней и из разных отделов.

Материальные проявления культуры. Артефакты – мебель, инструменты, приборы, приспособления. Например, в каждом офисе IBM обязательно имеется перекидная бумажная доска (flipchart). В компании GM нормой одежды в 60-е гг. прошлого века был темный костюм, светлая рубашка и приглушенных тонов галстук. Оформление офисов тоже было стандартизировано: ковровое покрытие одного из оттенков синего или зеленого цвета и светло-бежевые дубовые панели. Другие, более яркие цвета в компании не приветствовались. Оформление физического пространства распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов. Например, замена 4-местных столов в кафетерии компании на 6-местные расширяет возможности для знакомства и разговоров сотрудников разных отделов компании [21].

К символам могущества компании относится возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, наличие самолета в распоряжении компании – всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество. Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы, помимо могущества компании, свидетельствуют о положении каждого ее члена и типах поведения, которые ожидаются от работников, а также о том, что и как оценивается высшим руководством.

Язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют

и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей. Корпоративный язык в первую очередь рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники поддерживают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производственного товара и т. д. Невозможно переоценить роль языка как средства общения в организации. Общий корпоративный язык объединяет людей в рамках единой организационной культуры и позволяет лучше, чем что-либо иное, судить о корпоративной культуре компании со стороны.

1.2 Стратегия корпоративной культуры торгового предприятия

Эффективная корпоративная культура торгового предприятия - это, такая культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями торгового бизнеса, стадией развития торговой организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными внутрифирменными документами.

Безусловно, в любой организации так или иначе формируются зачатки корпоративной культуры - как особый климат взаимоотношений между коллегами, традиции и привычки. Но, пока руководство торговой

компания ставит перед собой задачи увеличения продаж, завоевания доли рынка, открытия новых магазинов, такие абстрактные цели, как построение корпоративной культуры, создание единых ценностей, формирование миссии могут показаться бессмысленной тратой времени и средств. Однако, такой подход может негативно сказаться на развитии компании в долгосрочной перспективе. Игнорируя сам факт необходимости регулирования коммуникационных процессов в коллективе, руководство компании может стать заложником стихийной культуры, сложившейся без учета мнения руководителей. Борьба со стихийной культурой и внедрение в компанию новых корпоративных ценностей и правил может стоить намного дороже, чем создание корпоративного духа с нуля [19].

Принципы корпоративной культуры могут сложиться стихийно, как результат внедрения поведенческих норм наиболее авторитетными сотрудниками, не обязательно руководством. Такого положения лучше избегать, поскольку спонтанно сложившаяся модель взаимоотношений плохо поддается корректировке и не может быть в полной мере использована для достижения стоящих перед компанией целей.

Корпоративная культура должна формироваться целенаправленно, под контролем первых лиц организации, с учетом морально-этических норм и одобренных топ-менеджментом моделей поведения, единых для всех без исключения работников.

Отсутствие правил корпоративной культуры негативно отражается как на атмосфере внутри компании, так и на ее продуктивности. Каждый сотрудник действует исходя из собственных представлений о порядочности, трудолюбии, взаимовыручке, что неизбежно приводит к внутренним конфликтам в коллективе

Конечно, возможно и более позитивное развитие событий, когда сложившиеся традиции и нормы общения в коллективе не противоречат базовым ценностям, которые руководство собирается внедрять сверху. Топ-менеджерам остается лишь изложить эти традиции и ценности в письменном виде и сконцентрироваться на других аспектах корпоративной культуры - например, работе с персоналом или создании корпоративного сайта.

Таким образом, корпоративные ценности и принципы являются неотъемлемой чертой западных, а с недавнего времени и российских розничных торговых компаний.

Стратегия построения эффективной корпоративной культуры торговой организации включает следующие этапы [12]:

- 1) определение целей компании,
- 2) выделение ключевых ценностей и проектирование элементов корпоративной культуры,
- 3) доведение до персонала корпоративных ценностей, стандартов поведения и видов поощрения за следование им,
- 4) оценка результатов введения корпоративной культуры.

Вначале проводится анализ существующих элементов культуры организации:

- выявление профиля организации,
- принятая система лидерства,
- стили разрешения конфликтов,
- действующая система коммуникации,
- положение индивида в организации,
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Затем работа по формированию эффективной организационной культуры продолжается путем выявления нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

На данном этапе для формирования корпоративной культуры высшее руководство должно создать специальную рабочую группу, куда будут входить директор, менеджер по персоналу, начальники отделов, возможно рядовые работники. Эта группа описывает и внедряет систему ценностей компании, принципы ее работы, анализирует сложившуюся в компании среду, разрабатывает нормы поведения.

Остановимся подробнее на основных этапах формирования корпоративной культуры торгового предприятия.

1 этап - определение целей компании: ценностные ориентации, внутренняя мораль и философия, определение основных базовых ценностей. К этому этапу относятся как реальные, так и декларируемые ценности.

Для правильного выбора модели поведения, обязательной для всех сотрудников организации, важно установить цели, на достижение которых направлена деятельность компании, а также маркеры, позволяющие оценить результативность работы [12].

Для любого коммерческого проекта главной целью является извлечение прибыли. Однако на определение оптимального типа корпоративной культуры влияют и другие стоящие перед компанией задачи, а также личные убеждения и предпочтения владельца бизнеса.

Для авторитарных руководителей важно реализовать свои управленческие амбиции, а для топ-менеджеров демократичного склада на первое место выходит создание атмосферы равноправия и свободного творчества. Следовательно, и цели в таких компаниях будут отличаться.

На данном этапе важно донести до сотрудников компании, что именно они являются носителями этой культуры. Для этого многие торговые фирмы практикуют тактику «погружения» сотрудников в корпоративную культуру компании.

2 этап. На втором этапе, исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации. К ним относятся: деловая этика при общении между сотрудниками и с клиентами, установление норм, регулирующих неформальные отношения внутри организации, и выработка оценок, устанавливающих, что в поведении желательно, а что нет.

Корпоративная культура сотрудников базируется на тех ценностях, которые руководство компании считает приоритетными. На этом этапе руководству предстоит составить список, в который войдут все значимые для компании ценности, и затем выделить три – пять самых важных для достижения стоящих перед организацией целей.

Первоначальный перечень может быть очень большим, ведь многие ценности кажутся необходимыми для успешной работы. Это и командный дух, и клиентоориентированность, и нацеленность на результат, и стремление к лидерству, и многие другие характеристики. Однако важно сделать акцент именно на тех ценностях, которые будут определять тип корпоративной культуры

Как правило, на этом этапе формируется отношение руководства к атмосфере в коллективе, например, решается, как будут обращаться друг к другу коллеги - на «ты» или на «вы», определяется политика внесения предложений.

3 этап. После того как определены главные ценности компании, необходимо продумать, как именно они будут воплощаться в жизнь. Мало

заявить о том, что организация позиционирует себя как передовую, инновационную, клиентоориентированную и т. д.

Для каждой задекларированной ценности необходимо разработать правила поведения работников компании, следуя которым они будут ежедневно доказывать свою приверженность заявленным идеалам. На данном этапе происходит формирование традиций организации и ее символики, отражающих все вышеперечисленное. Традиции, принятые в компании, нередко становятся поводом для проведения корпоративных праздников и вечеринок. Во многих российских сетях принято отмечать дни рождения супермаркетов - так поступают в сети супермаркетов «Азбука вкуса», торговой сети «Спортмастер». Эти мероприятия не только формируют лояльность работников к компании, но и способствуют укреплению командного духа, сплоченности в коллективе.

Символика компании нередко подразумевает введение дресс-кода для сотрудников. Фирменная одежда для линейных сотрудников розничных сетей - практика, принятая абсолютным большинством российских ритейлеров. Однако дресс-код для сотрудников центрального офиса остается на усмотрение руководителей [9].

На практике главную роль в формировании корпоративной культуры почти всегда принимает на себя менеджер по персоналу. Часто именно он является руководителем всего процесса: от разработки идей до получения обратной связи с рядовым персоналом.

Задача руководства - четко определить причину существования и цель деятельности, найти изюминку своей торговой организации. Идеямиссия определяет статус фирмы и стратегические ориентиры ее развития.

Также среди важнейших элементов формирования корпоративной культуры предприятия торговли можно выделить:

- утверждение или корректировку определенного стиля управления,
- развитие ответственности персонала за свою работу с покупателями,
- разработку и внедрение регламентов, норм, процедур торговли (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, информационные материалы для адаптации новых сотрудников), решение других технических вопросов.

4 этап. Убедиться в том, что правила поведения прижились и воспринимаются персоналом как норма, позволят ежегодные мероприятия по оценке итогов внедрения корпоративных стандартов.

Это могут быть выборочные проверки работы отдельных сотрудников и целых подразделений, выявление случаев отклонения от принятых в компании правил общения работников между собой и с клиентами, разработка мер по исправлению негативных ситуаций.

Процесс внедрения принципов корпоративной культуры можно считать завершенным, когда большинство сотрудников осознанно придерживаются установленных норм поведения, то есть делают это не из страха понести наказание, а полностью принимая и поддерживая декларируемые компанией ценности [21].

После выявления базовых ценностей, способствующих развитию торгового бизнеса и в наибольшей степени соответствующих интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры - культуру формализуют в виде документа.

Документ может называться по-разному: «Кодекс корпоративного поведения», «Идеология организации», «Декларация о ценностях» и т. п. В

нем перечисляют подобные ценности, дается объяснение, почему именно они разделяемы членами коллектива и оберегаемы ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей. При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т. д.).

Теоретически сформировать эффективную корпоративную культуру в крупных брендовых, клиентоориентированных торговых организациях несложно, но на практике это довольно трудно. Основные сложности, проблемы и ошибки заключаются в следующем.

Часто к формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива торговой фирмы определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Также не всегда разработанные миссия, цели торгового предприятия и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, т.е. соответствуют их интересам и правильно ими понимаются.

Перед формированием эффективной корпоративной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон торговой организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации, и росту доверия персонала магазинов к руководителям.

Кроме того, не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания работников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и

их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности.

Существуют несколько важных элементов корпоративной культуры торговой организации, изучить которые необходимо при ее формировании. Основными элементами являются следующие:

- изучение существующей культуры, мотивации и методов ее усиления,
- изучение возможностей проявления инициативы, ее ограничение и поддержка,
- нахождение путей самореализации сотрудников и раскрытие их способностей,
- диагностика проблем каждого торгового подразделения или фирмы в целом,
- формулирование основных ценностей торговой организации — это самое важное, что должен сделать менеджер, желающий сформировать эффективную корпоративную культуру,
- оценка методов адаптации новых сотрудников к корпоративной культуре организации,
- существование корпоративного стиля в одежде торгового персонала, оформлении торговых помещений, ярлыков, вывесок и др.

Также можно провести тренинги для рядовых сотрудников, продавцов, которые могут стать фактическим подтверждением таких норм как: «в нашей фирме каждый может быть услышан», «в фирме организации можно и нужно проявлять инициативу», «в нашей фирме

можно работать с удовольствием». В процессе тренинга можно побывать в роли другого человека, в различных ролевых ситуациях. Например, руководитель может побыть в роли подчиненного, и на себе почувствовать разницу между давлением, манипуляцией и равноправным стилем общения. Именно эта разница позволит начать необходимые изменения в собственной организации. Этот способ является очень эффективным для поддержания корпоративной культуры и достижения стратегических задач торговой компании, так как большинство ее сотрудников постоянно заняты общением с клиентами, другими людьми.

Надо отметить, в России немало руководителей, которые считают реализацию стратегии, основанной на использовании более качественных трудовых ресурсов, затратной. Но, если проанализировать результаты проведенных работ по формированию и совершенствованию корпоративной культуры, то на самом деле видно, что именно такая стратегия обеспечивает долговременную успешность любого бизнеса, особенно торгового. А в основе неудач и успехов торгового предприятия часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к его корпоративной культуре.

Таким образом, корпоративная культура служит для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками торгового предприятия, обеспечивает различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей работниками позволяет добиваться стабильности и больших успехов в развитии фирмы.

Компании, придающие корпоративной культуре должное значение, гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы.

Преимущества внедрения в деятельность компании деловой корпоративной культуры очевидны [12]:

- действуют единые стандарты при выполнении работ и оказании услуг, что гарантирует их высокое качество,
- проще вносить изменения в регламент организации, поскольку персонал спокойно реагирует на новшества,
- каждый сотрудник осознает собственную значимость и востребованность в общем деле.

Проблемы, с которыми сталкиваются компании при формировании корпоративной культуры:

- всегда найдутся сотрудники, негативно реагирующие на пропагандируемые организацией принципы и нормы поведения,

Если не получается убедить их в необходимости придерживаться установленных стандартов, единственным выходом остается увольнение.

- зачастую возникают сложности со специалистами высокого уровня, которые ранее работали в другой компании и усвоили принятые там нормы,

Процесс погружения новичка в непривычную для него систему ценностей может протекать болезненно.

- ценности корпоративной культуры нельзя задекларировать раз и навсегда — придется постоянно подтверждать их конкретными делами, иначе они превратятся в пустую формальность и не будут выполнять возложенные на них функции.

2 Анализ корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»

2.1 Общая характеристика ООО «Глобал-Маркет»

Компания ООО «Глобал-Маркет» входит в Группу Компаний «Лама», которая насчитывает более 100-ти розничных магазинов различных форматов: супермаркеты «Абрикос» и «Абрикос плюс», универсам «Бликий», гипермаркеты «ФудСити» и «ИнтерСпар», «Первоцен» и другие.

Компания «Лама» имеет свое производство – Пищевой Комбинат «Лама», на котором производят замороженные полуфабрикаты, колбасную продукцию, мясные деликатесы, хлебобулочные и кондитерские изделия, охлажденную мясную продукцию.

ООО «Глобал-Маркет» представляет собой предприятие, занятое в отрасли производства и продажи товаров и имеющее в качестве основной цели своей деятельности – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

По особенностям устройства магазин «FCity» ООО «Глобал-Маркет» по адресу: г. Томск, ул. Беринга, 10 – это специально оборудованная часть крупного торгового центра «Манеж», предназначенная для небольшого производства и розничной продажи товаров в формате супермаркета. Предприятие обладает достаточным количеством помещений для нормального функционирования торгово-технологического процесса.

Согласно ГОСТ Р 51773-2001 «Розничная торговля. Классификация предприятий» по типу данный магазин относится к универсаму (супермаркету) – реализует продовольственные товары универсального ассортимента и непродовольственные товары частого спроса методом

самообслуживания. По специализации данное предприятие является смешанным, реализует широкий ассортимент продовольственных товаров и универсальную группу непродовольственных товаров.

В магазине основной метод продажи – самообслуживание. При таком методе обслуживания уменьшаются затраты времени на покупку, покупатель имеет возможность самостоятельно выбрать товар, а также расплатиться в едином кассовом узле. Кроме того, используется и индивидуальный метод обслуживания в отделе готовой продукции «Гастрономия», но оплата за эти товары производится также на общей кассе.

Режим работы магазина: с 08.00 ч до 23.00 без перерыва и выходных.

Предприятие является юридическим лицом, следовательно, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам. По организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью (ООО).

В качестве юридического лица права и обязанности соответствуют целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах. Основным учредительным документом является Устав. В нем указывается [22]:

- наименование юридического лица (с указанием его организационно-правовой формы и фирменного наименования),
- местонахождение юридического лица,
- порядок управления деятельностью юридического лица и другие сведения.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определен ФЗ от 04.05.2011 №99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (с изменениями и дополнениями), данная организация может заниматься только на основании специального разрешения – лицензии. Таковым

разрешением для данного предприятия является лицензия на розничную торговлю алкогольной продукцией.

2.2 Структура магазина «Fcity» ООО «Глобал-Маркет»

В магазине «FCity» используется линейная структура управления. Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках директора (управляющего).

Преимущества данной структуры:

- обеспечение принципа единоначалия,
- ясность и четкость связей управления,
- оперативность управления.

Недостаток – уровень квалификации управляющего должен позволять оперативно включаться в решение всех вопросов деятельности предприятия, низкий уровень делегирования.

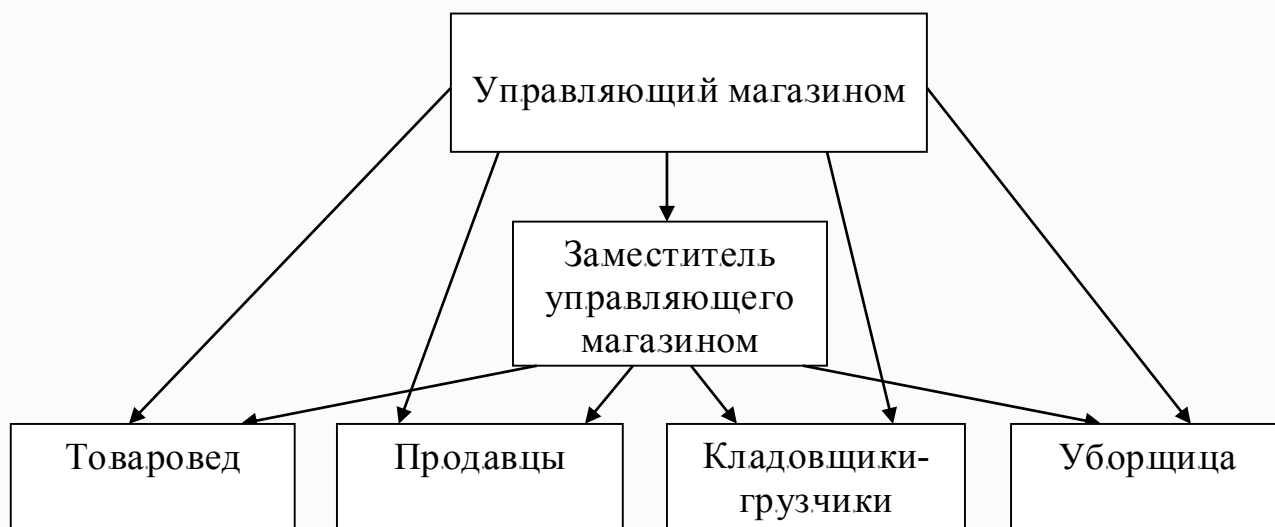


Рисунок 1 - Структура управления магазином

Для нормального функционирования торгового процесса на предприятии составляется график выхода на работу персонала – «Штатное расписание». Например: управляющий приходит на работу к открытию магазина, т.е. к 08.00 часам, ежедневно. Его рабочая смена

составляет 8 часов. Выходные – воскресенье, понедельник. В эти дни его полностью замещают заместители, их двое и они работают посменно три дня через три по 12 часов, т.е. приходят к 10.00 часам, работают до закрытия магазина (до 23.00 ч). К 7.00 ч приходит товаровед и кладовщик, открывают служебный вход и приступают к приемке товара и работе с поставщиками.

Также с семи часов работает уборщица, чтобы к открытию магазина (к 8.00 ч) торговый зал был чистым. К 7.00 ч приходит и продавец молочного отдела, чтобы подготовить отдел к работе, снять просроченный товар, выставить свежий и т.д. В 7.30 ч. приходит первый продавец-кассир, готовит рабочее место и кассы к работе.

В магазине работают три кассы. Кассы начинают работать: первая с 8.00 ч, вторая присоединяется в 9.00 ч, третья – в 10.00 ч. Кассиры работают по 12 часов в смене, 3 дня через 3. Также к 8.00 ч приходят и продавцы-универсалы с отделов, у которых разные смены: некоторые работают по 12 часов 3 дня через 3, другие - на пятидневной рабочей недели по 8 часов в день.

Коммерческая деятельность предприятия связана с выполнением различных операций и требует от выполняющих их работников разносторонних знаний и умений. Поэтому в состав персонала магазина входят работники различных категорий (работники низшего, среднего и высшего звена).

Для каждой должности руководством организации составляются и утверждаются должностные инструкции, содержащие перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, их прав и ответственности (например, работником высшего звена в магазине

является управляющий и заместитель управляющего магазином - ЗУМ) (Приложение А – «Должностные инструкции»).

Принцип работы «FCity» - обеспечить возможность для покупателя быстро и выгодно приобрести широкий спектр продовольственных товаров.

В последние годы наступил период активной конкуренции за рынки сбыта, так как на территории г. Томска открылись и функционируют сети розничных магазинов «Ярче», «Магнит», «Мария-Ра», «Пятерочка» и другие. Маркетинговую политику деятельности магазина на рынке можно определить как удержание и планомерное увеличение (за счет вытеснения конкурентов) доли, занимаемой на рынке.

2.3 Анализ локальной нормативно-правовой базы по организации корпоративной культуры в ООО «Глобал-Маркет»

Корпоративная культура организации складывается из ее элементов, которые подобно «кирпичикам» будучи грамотно подогнанными друг к другу, создают прочный фундамент, на котором держится все здание. Если же каждый из элементов не находится в увязке с другими, то нарушается принцип системности и корпоративной культуры не получается, а выходит простая совокупность мероприятий, не имеющих общей цели. Кроме того, для каждой компании набор элементов корпоративной культуры должен быть индивидуальным. Скажем, введение строгого делового дресскода в компании, работники которой в основном занимаются креативом, однозначно приведет к уменьшению производительности труда и появлению внутрифирменных конфликтов.

Нужно учитывать специфику организации. Для компании, специализирующейся на управленческом консалтинге, строгий деловой

костюм для сотрудников весьма желателен, в то время как для творческих личностей рекламного агентства вряд ли столь необходим.

В то же время, несмотря на необходимость индивидуального подбора элементов корпоративной культуры для каждой компании есть и некоторый стандартный набор, который в одинаковой мере подходит всем организациям.

К таковым элементам можно отнести [14]:

- корпоративные издания (журнал, газета, бюллетень),
- внутрифирменное обучение,
- наставничество,
- корпоративный музей,
- наличие праздничных и знаменательных дат компании,
- корпоративные праздники и вечеринки,
- встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотрудниками и т.д.

Поскольку любая корпоративная культура представляет собой систему норм поведения и ценностей, то всегда возникает вопрос: как это документально закрепить? Но закрепить абсолютно все пожелания и требования работодателя к персоналу в качестве обязательной нормы невозможно. Некоторые из таких пожеланий могут ущемлять права работников, предусмотренные конституцией, либо трудовым законодательством. Например, Трудовой кодекс гарантирует работникам предоставление отпуска не менее чем 28 календарных дней (п. 1. ст. 115), а Конституция РФ, являющаяся основным законом нашего государства, закрепляет право (ч. 3 ст. 29), согласно которому никто не может быть принужден к выражению своих мнений и убеждений, либо отказу от них [1].

Таким образом, как бы руководству не хотелось, закрепить, что в компании принято ходить в отпуск на две недели в год, а не на 28 календарных дней, либо указать, что сотрудники должны воздерживаться от высказывания своего мнения и критики относительно руководства компании - сделать это в соответствии с законом невозможно [2].

В то же время, можно и нужно сделать разделение всех требований руководства на обязательные и желательные. Критерием для деления может быть степень влияния того или иного правила поведения, корпоративной нормы на результативность деятельности конкретного сотрудника и фирмы. Например, необходимость следования технологической карте (или документированной процедуре) выполнения работы прямо связана с результатом деятельности, а вот скажем все тот же пресс-код — косвенно.

Необходимо определить, что прямо влияет на качество и результативность работы, экономические результаты деятельности предприятия и это жестко регламентировать, а то, что второстепенно, — оформить в качестве рекомендательных норм и внедрять посредством соответствующей подачи информации в корпоративных изданиях, в ходе фирменных праздников и других мероприятий «корпоративной пропаганды». При этом важно помнить, что излишняя регламентация поведения сотрудников воспринимается ими как прессинг со стороны компании и бывает столь же вредной, как и полная свобода действий.

В ГК «Лама», а, соответственно, и в ООО «Глобал-Маркет», все обязательные требования закреплены в организационно-распорядительной документации: приказах, распоряжениях, правилах внутреннего трудового распорядка, регламентах, и все сотрудники ознакомлены с ними под роспись. В дальнейшем, при невыполнении

требований сотрудники наказываются с полным на то (законным и моральным) основанием.

Например, четко регламентирован выпуск корпоративной газеты. Цель регламента - организация регулярного и своевременного выпуска корпоративной газеты.

Описание регламента.

Корпоративная газета «ЛАМА» выпускается один раз в месяц согласно графику, который ежегодно составляется Редакционным советом и утверждается Генеральным директором (в графике, помимо даты выхода обозначается тематика выпуска).

В состав Редакционного совета входят: заместитель директора по связям с общественностью, директор по персоналу, начальник Дирекции по социальному развитию.

Организация выпуска газеты происходит в следующем порядке:

- 1) редакционный совет собирается один раз в месяц за 30 календарных дней до идущего по графику выпуска газеты. Экстренный сбор Редакционного совета может быть инициирован любым из его членов, либо Генеральным директором,
- 2) редакционный совет определяет тематику выпуска, рубрики, темы, а также способ распространения тиража и закрепляет это решением,
- 3) редакционный совет определяет необходимый для выпуска газеты бюджет и вносит его в бюджет Службы персонала,
- 4) редакционный совет назначает лиц, из числа специалистов подразделений, ответственных за подготовку и написание материалов,
- 5) редакционный совет устанавливает сроки выполнения редакционных поручений,
- 6) контроль за выполнением решений осуществляет Начальник Дирекции по социальному развитию,

7) редакционный совет ставит в известность руководителя подразделения, в чьем подчинении находится специалист, получивший поручение,

8) руководитель организывает и контролирует работу по написанию материала своим сотрудником,

9) в назначенный срок, но не позднее, чем за 5 дней до выхода газеты, специалист предоставляет подготовленный материал Начальнику дирекции по социальному развитию,

10) начальник дирекции по социальному развитию передаёт полученные материалы заместитель директора по связям с общественностью на редактирование,

11) собранные материалы выпуска проверяются на достоверность у руководителей подразделений и редактируются заместителем директора по связям с общественностью не позднее, чем за 4 дня до выхода газеты,

12) после проверки заместитель директора по связям с общественностью передаёт материалы на визирование всем членам Редакционного совета,

13) проверенные и отредактированные материалы начальник Дирекции по социальному развитию отдает в верстку дизайнеру не позднее, чем за 3 дня до выхода газеты,

14) после подготовки макета выпуска начальник Дирекции по социальному развитию предоставляет макет на утверждение Редакционному совету,

15) после утверждения макета Редакционным советом начальник Дирекции по социальному развитию отдает его в печать не позднее, чем за один день до выхода газеты,

16) начальник Дирекции по социальному развитию забирает из печати тираж и распределяет его согласно решению Редакционного совета.

Ответственность за надлежащее выполнение бизнес-процесса и своевременную подачу заявки на его актуализацию в Отдел организационного развития несет владелец бизнес-процесса – начальник Дирекции по социальному развитию.

Другой пример документации о корпоративной культуре – «Положение о внутренних коммуникациях» (Приложение Б).

Внутренние коммуникации – средства общения, обсуждения и принятия решений, а также коммуникационные каналы передачи информации внутри компании. В «Положении» прописаны:

1) каналы внутренних коммуникаций компании, плюсы и минусы каждого из них (собрания, совещания, рабочие группы и т.д.), личные встречи, телефон, Outlook, Электронная почта, внутренний чат;

2) рекомендованные пути использования, например:

- собрание - принятие решений по тематикам, имеющим стратегическое значение для компании,

- личные встречи - принятие важных решений, требующих немедленных согласований ограниченного круга лиц (по вопросам, обсуждение которых, не входят в рамки проводимых регулярных совещаний), выдача важных (конфиденциальных) заданий,

- электронная почта - передача электронной документации,

- система MS Outlook - передача информации, выдача заданий (средней срочности), согласование электронных документов (средней срочности), для которых не нужен бумажный оригинал документа, передача электронной документации (с подтверждением получения документации) и т.д.

Каждый бизнес-процесс в компании, каждое трудовое действие того или иного подразделения, а также должностного лица четко прописано в локальном документе.

Непосредственное отношение к подразделению «FCity» ООО «Глобал-Маркет» имеет локальный документ «Правила внутреннего распорядка магазина».

Цель данного документа – установить и описать основные принципы деятельности магазина, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник магазина розничной сети.

Правила внутреннего распорядка магазина разрабатываются управляющим магазина и доводятся до исполнителей в виде инструкций и распоряжений.

Управляющий магазином, заместитель управляющего магазином в обязательном порядке должны довести (под подпись) до всех сотрудников следующие правила:

- 1) прибытие на работу сотрудников магазина не позднее, чем за полчаса до открытия магазина (до начала смены);
- 2) по приходу на работу сотрудники предъявляют дежурному сотруднику магазина весь товар, принесенный из дома (не рекомендуется приносить на работу вещи и продукты в раскрытой упаковке, без упаковки, имеющиеся в продаже);
- 3) с 9-45 до 10-00 обязательное проведение утреннего собрания в магазине (необходимо присутствие всех сотрудников);
- 4) ежедневный досмотр контролером сотрудников магазина на предмет выноса товара, проверка чеков на приобретенный товар;
- 5) каждый сотрудник магазина обязан следить за выданной ему спецодеждой (своим внешним видом);

6) запрещен выход сотрудников из магазина в течение рабочего дня (только в установленные обеденные перерывы и с разрешения Управляющего магазином в установленном порядке);

7) товар, предназначенный для приема пищи сотрудником, а также товар для личного пользования может быть приобретен только до 10-00 текущего дня и оплачивается на кассе. Чек и товар подписывается у управляющего магазином, заместителем управляющего магазином, чек на приобретенный товар сохраняется до полного употребления данного товара. Кассирам запрещается оплачивать личные покупки через свою контрольно-кассовую машину;

8) весь приобретенный товар для приема пищи употребляется сотрудниками только в установленном месте, при наличии оформленного чека;

9) кассирам запрещается обслуживать родственников и знакомых. Все покупки, приобретаемые сотрудниками магазина в личное пользование (на вынос из магазина), должны совершаться исключительно по окончании работы магазина (после обслуживания и ухода из магазина последнего покупателя) через дежурную кассу;

10) приобретенные покупки оставляются в камере хранения под присмотром Контролера. Оплаченные покупки Сотрудники забирают только после окончания работы, переодевания и лишь перед тем, как покинуть магазин. Наличие кассового чека на приобретенный товар обязательно;

11) кассирам запрещается ношение наличных денег при себе в течение рабочего времени;

12) перерыв на обед 2 раза по 30 мин. (по графику, установленному Управляющим магазином), каждый сотрудник в обязательном порядке фиксирует убытие на обед в журнале временного отсутствия на рабочем

месте. В рабочее время запрещено находиться в помещении раздевалки без острой необходимости;

13) курение сотрудников в течение рабочего дня – запрещено;

14) в торговом зале работникам запрещается разговоры по сотовому телефону, разговоры с родственниками, знакомыми, ведение разговоров между собой, исключением может быть решение рабочего вопроса;

15) в течение рабочего дня всем Сотрудникам запрещается заходить в фасовочный цех за исключением работающих там операторов фасовочного цеха, а так же с разрешения Управляющего магазином;

16) по окончанию рабочего дня каждый Сотрудник обязан сдать свое рабочее место (зону) заместителю управляющего магазином;

17) сотрудникам, находящимся на выходном дне, запрещается при посещении магазина находиться (проходить) в подсобных помещениях;

18) обязательно соблюдение графиков дежурств:

- дежурство по столовой (все сотрудники);
- дежурство при закрытии магазина (по возможности мужчины).

Закрытие магазина и уход сотрудников после подготовки торгового зала к следующему рабочему дню не позднее получаса после закрытия магазина.

Залог успешной работы магазина – это выполнение всеми сотрудниками магазина правил внутреннего распорядка.

Ответственность за надлежащее выполнение бизнес-процесса и своевременную подачу заявки на его актуализацию в Отдел организационного развития несет Владелец бизнес-процесса – Управляющий магазином.

Все «желательные» требования собраны в документе под названием «Корпоративный кодекс» - он является рекомендательным. При таком подходе, во-первых, уменьшена вероятность введения никому не нужных

запретов и ограничений, а с другой стороны, очерчена грань взаимоотношений с контрольно-надзорными органами. Ведь, в случае возникновения конфликта с работником руководству компании придется доказывать, что введенные требования никоим образом не ограничивают прав работников, предусмотренных федеральным законодательством. И при общении с государственным инспектором по труду важно будет оперировать юридическими терминами и конструкциями, а не придуманными «имиджами», «корпоративными ценностями» и иными доводами.

2.4 Анализ системы организации бизнес-процессов в ООО «Глобал-Маркет» и их влияние на корпоративную культуру

По мере того, как развитие российского ритейла набирает обороты, руководители розничных сетей все больше внимания уделяют совершенствованию не только количественных, но и качественных показателей деятельности компаний. Практика показывает, что немаловажную роль в этом процессе играет развитие корпоративной культуры.

Каким бы новомодным ни казалось словосочетание «корпоративная культура», то, что определяется этим термином, существует в любой компании и в любое время ее развития. Среди множества определений можно выделить некий обязательный для этих определений смысл: под корпоративной культурой понимаются установки, базовые ценности, нормы поведения и ведения бизнеса, присущие конкретной организации и разделяемые ее сотрудниками.

В любой организации так или иначе формируется особый климат взаимоотношений между коллегами, традиции и привычки. Пока руководство компании ставит перед собой задачи увеличения продаж,

завоевания доли рынка, открытия новых магазинов, такие абстрактные цели, как построение корпоративной культуры, создание единых ценностей, формирование миссии могут показаться бессмысленной тратой времени и средств. Однако такой подход может негативно сказаться на развитии компании в долгосрочной перспективе. Руководителям, не занимающимся целенаправленно корпоративной культурой, не уделяющим должного внимания эмоциональному фону, не стоит удивляться, обнаружив в коллективе такие явления, как нелояльность персонала, высокая текучесть кадров, бюрократизация, разрозненность.

Понятие «корпоративная культура» пришло в российскую бизнес-среду с Запада. Миссия компании, корпоративный кодекс, базовые ценности, корпоративные мероприятия стали неотъемлемой частью деятельности западных ритейлеров.

Корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино, то, что мотивирует их работать. Это ответ на вопрос: «Что заставляет их работать у вас, а не переходить к конкурентам или в другой сектор бизнеса?» Поэтому очень важно сформировать культурное пространство, включающее в себя нормы поведения и определить идеальные модели, собственно, самого поведения. Ведь корпоративная культура – это признаваемые правила поведения и управления в компании. Приобретая опыт работы в компании, сотрудники формируют свое отношение к компании и к собственной работе, включая ее результаты. Культура объясняет, почему они работают именно так, что в свою очередь тесно связано с миссией компании. Следует учесть, что все работает исключительно в комплексе.

Как уже упоминалось ранее, ООО «Глобал-Маркет» входит в состав ГК «Лама», крупнейшей торгово-производственной компании г. Томска.

Следовательно, корпоративная культура, разработанная и воплощенная в жизнь ГК «Лама» распространяется на все компании, входящие в ее состав.

В Компании разработаны документы, регламентирующие корпоративную культуру:

- миссия и ценности,
- положение о корпоративной культуре,
- кодексы этики, политики и т.д.

Само наличие документов – это уже первый шаг к управлению культурой. То, что не сформулировано – не управляется и может трактоваться каждым по-своему.

МИССИЯ ГК «Лама»: «Мы обеспечиваем продовольственную безопасность России» [14].

Задачи, которые ставит перед собой Компания для выполнения миссии:

- исключить продукты с содержанием ГМО и опасных консервантов,
- обеспечение контроля качества поставляемой продукции в магазины силами производственной лаборатории компании,
- создание новых производств, для категорий товаров, по которым на рынке нет достойного предложения в области качества,
- обеспечение профессиональной логистики, для сохранения качества доставляемой продукции,
- выстроить партнерские взаимоотношения с производителями, заинтересованными в обеспечении рынка качественными товарами,
- создание профессиональной команды единомышленников, разделяющих миссию компании,
- быть источником информации о здоровом образе жизни и правильном питании,

– тиражирование разработанных стандартов по обеспечению продовольственной безопасности России за счет выстраивания партнерских отношений с розничными операторами.

Для того, чтобы следовать своей миссии, чтобы обеспечить комфортную обстановку в магазине для покупателей, чтобы облегчить директору магазина управление персоналом магазина, объективно по единой шкале оценивать его работу, исключить случаи ошибок субъективного характера и т.д. в компании были разработаны стандарты всех бизнес-процессов. Но стандарты необходимо контролировать и постоянно разъяснять персоналу необходимость их соблюдения. Для этих и других обучающих целей компания имеет свой Корпоративный университет.

При устройстве на работу на любую должность кандидат в обязательном порядке проходит тестирование в Отделе по подбору персонала, а также обязательно проходит обучение в Корпоративном университете, длительность которого зависит от вакантной должности. Но, даже на рабочие должности (грузчик, водитель, кладовщик и т.д.) кандидаты обязаны прослушать лекцию – знакомство с компанией «Введение в предприятие». На лекции кандидаты узнают историю Компании, ее успехи, что Компания требует от своих сотрудников (правила, стандарты Компании) и что дает взамен.

Новый сотрудник узнает о Корпоративных ценностях:

- взаимодействие и сотрудничество,
- трудолюбие и эффективность,
- честность и открытость,
- ответственность и активная позиция,
- здоровый образ жизни,
- забота об окружающем мире,

– забота о семье.

Наличие и соблюдение стандартов бизнес-процессов, особенно таких, как процессы товародвижения, повышает и эффективность розничного магазина. Наличие стандартов не позволит персоналу принимать решения, основанные на их личной интуиции или мнении. Создание свода правил или стандартов, описывающих основные бизнес-процессы работы магазина, означает, что любой из сотрудников при их выполнении действует одинаково.

Каждое подразделение ООО «Глобал-Маркет» имеет собственную:

- 1) организационную структуру,
- 2) ассортиментная политика, включая стандарты мерчендайзинга (планограммы на каждую категорию товара),
- 3) бизнес-процессы товародвижения,
- 4) стандарты работы персонала по обслуживанию покупателей,
- 5) стандарты поведения персонала при выполнении своих функциональных обязанностей в розничном магазине и др.

Все эти процессы для магазина важны, особенно, стандартизация товародвижения, представленная на рис.2.

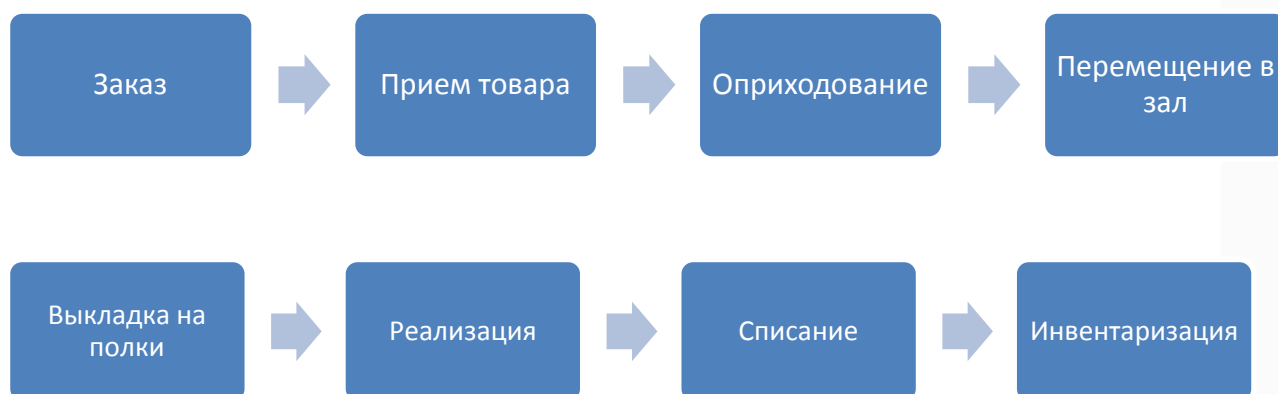


Рисунок 2 – Бизнес-процесс реализации товара ООО «Глобал-Маркет»

Для эффективной реализации всех бизнес-процессов сотрудники обязаны соблюдать:

- дисциплину труда;
- должностные обязанности;
- инструкции и регламенты;
- санитарные нормы;
- профессиональную этику;
- корпоративный стандарт обслуживания.

В ответ на порядок и дисциплину Компания обеспечивает своим сотрудникам материальную и моральную помощь:

- 30-дневный оплачиваемый отпуск (к 28 дням по ТК РФ Компания предоставляет еще 2 дня),
- социальная программа «СУПРА» (положи 500 руб. – получи бонусы 1500 руб. – приобрети товары на 2000 руб.),
- корпоративная программа кредитования (кредиты у Банков-партнеров на льготных условиях),
- база отдыха в Геленджике (сотрудники и их дети проживают бесплатно),
- материальная помощь при потере близкого родственника,
- поздравление Юбиляру (выход на пенсию),
- прием по личным вопросам.

Так же сотрудники могут пройти обучение в Корпоративном университете, участвовать в корпоративных мероприятиях, получать социальные гарантии, сообщать о проблемах или сложностях в работе, вносить идеи и предложения по улучшению работы и жизни Компании, поделиться своим мнением и пожеланиями относительно Корпоративных мероприятий.

2.5 Диагностика эффективности корпоративной культуры подразделения «Fcity» ООО «Глобал-Маркет»

Для того, чтобы выявить реальные тенденции в функционировании корпоративной культуры подразделения «FCity» ООО «Глобал-Маркет» целесообразно было провести исследование мнения сотрудников на основании опроса. Так же необходимо было определить оценку удовлетворенности работников характеристиками корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет».

Исследование проводилось в форме анкетного опроса. Количество опрошенных – 20 человек. Образец анкеты-опросника представлен в Приложении В.

Для расчёта индекса удовлетворенности анкета должна включать два вопроса с перечнем факторов трудовой жизни, которые определяются для каждой компании индивидуально в зависимости от её особенностей. Первый вопрос выявляет степень влияния различных факторов на общую удовлетворенность сотрудника трудом. Второй вопрос определяет собственно удовлетворенность каждым из факторов:

1) от чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор;

2) оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

Результаты исследования эффективности корпоративной культуры предприятия показали:

1) из всех факторов, отражающих удовлетворение персонала в осуществляемой работе в целом, следует выделить преимущественно такие, как четкие инструкции и правила поведения всех категорий

работников (80% опрошенных), возможность новичкам овладеть специальностью (программа наставничества) - (60%); поддержание хороших взаимоотношений друг с другом (50%);

2) исходя из анализа ответов на вопросы о краткосрочных планах сотрудников, касающихся дальнейшей трудовой деятельности, выделились три группы ответов сотрудников:

- продолжать работать на прежней должности настроены – 50% опрошенных,
- перейти на следующую должность – 25%,
- перейти в другую организацию без смены специальности - 25%.

3) среди факторов, повышающих трудовую активность сотрудников магазина «Абрикос», основными были выделены следующие:

- материальное стимулирование и проведение корпоративных мероприятий (65%),
- элементы состязательности и новые планы осуществления работ (50%).

Вывод: для сотрудников ООО «Глобал-Маркет» среди факторов, влияющих на трудовую активность, определяющим фактором являются материальные инструменты мотивации и проведение корпоративных праздников.

4) среди факторов, понижающих трудовую активность персонала ООО «Глобал-Маркет» следует выделить:

- общая социально-экономическая ситуация в стране (10%),
- экономические нововведения на предприятии (40%),
- моральное стимулирование (50%).

Вывод: для ООО «Глобал-Маркет» фактором, наиболее негативно влияющим на трудовую активность сотрудников, является «моральное стимулирование».

5) из перечисленных характеристик работы сотрудниками были выбраны самые важные для них (самая важная – 1, самая незначительная – 5);

Получены следующие результаты:

- 1 - высокая заработная плата (35%),
- 2 – благоприятный психологический климат (25%),
- 3 – возможность улучшить свои бытовые условия (20%),
- 4 – разнообразие работы, самостоятельность в выполнении ряда работ (15%),
- 5 – возможность должностного продвижения, профессионального роста (15%).

6) Основные ответы персонала «FCity» на вопрос: «Что могло бы содействовать, на Ваш взгляд, повышению Вашей трудовой активности и развитию корпоративной культуры предприятия в будущем?»:

- организация, проведение корпоративных праздничных мероприятий (50%),
- разработка и проведение тематических тренингов (35%),
- повышение квалификации на базе налаживания коммуникаций на уровне трудового коллектива (15%),
- преобразование или дополнение стандартов (15%),
- совершенствование системы мотивации персонала, в особенности, ее нематериальной составляющей (45%).

Для проведения анализа удовлетворенности работников характеристиками корпоративной культуры предприятия было проведено тестирование. Чтобы проанализировать действующую корпоративную культуру, надо определить степень расхождений ожиданий, то есть, запланированных ориентиров и практических результатов. Ведь каждый работник ждет от выполнения работы определенных затрат труда, ее

результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем. Тестируемым было предложено оценить по десятибальной шкале некоторые характеристики корпоративной культуры предприятия.

Результаты:

- удовлетворенность стандартами, нормами, традициями предприятия, где Вы работаете – 7,5 (средняя оценка),
- удовлетворенность физическими условиями работы – 4,7,
- удовлетворенность стилем руководства – 4,5,
- удовлетворенность нематериальными стимулами – 4,1,
- удовлетворенность зарплатой в соответствии с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях – 4,1,
- удовлетворенность материальными стимулами, используемыми на предприятии – 4,5,
- уровень использования нематериальных стимулов на предприятии – 4,5,
- информированность сотрудников о положении дел на предприятии, перспективах развития – 4,9,
- взаимодействие сотрудников предприятия – 5,6,
- удовлетворенность сотрудников в отношении степени реализации корпоративных мероприятий – 4,0,
- удовлетворенность сотрудниками методами контроля – 3,8.

В результате комплексного анализа элементов мотивации, корпоративной культуры подразделения «FCity» ООО «Глобал-Маркет» можно сделать следующие выводы: Корпоративная культура любой организации, какой бы отлаженной она не была, имеет свои недостатки,

поскольку «нет предела совершенству». Были выявлены ряд проблем корпоративной культуры данной организации, а именно:

1) слабо развита система мотивации, о чем свидетельствуют проведенные наблюдения и результаты исследования;

2) проведение корпоративных мероприятий в ГК «Лама» не дают действенного результата, т.к. далеко не все сотрудники желают, могут или имеют возможность в них участвовать;

3) отсутствует поддержка инициативы сотрудников и ее поощрение со стороны руководства. Эта проблема многих крупных организаций, ведь в Компании работают более 5000 сотрудников;

4) сотрудники не удовлетворены налаженностью коммуникаций внутри персонала, развитием и активностью тренингов как элемента развития культуры, инструментами повышения квалификации.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет 4,8 баллов, что соответствует среднему уровню (0-3 – низкий уровень удовлетворенности корпоративной культурой своей организацией, 3-6 – средний, 6-10 – высокий).

3 Основные решения оптимизации корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»

В данной организации нет необходимости проводить глубокие изменения корпоративного устройства, так как уже четко сформирована миссия и стратегия деятельности, а у коллектива присутствует единое видение целей организации, выработана оптимальная организационная структура. Но, даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянной поддержке и развитии своих культурных ценностей. Ведь изменению корпоративной культуры в организации способствуют многие факторы (внешняя среда, прием новых сотрудников, выход на новые рынки, изменение статуса и т.д.).

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» можно предложить несколько рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры:

1) реализация программ косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий за определенные заслуги перед организацией, медицинское обслуживание и т.д.). Это значит, что нужно мотивировать персонал, используя материальные и нематериальные системы стимулирования. Материальное поощрение сотрудников должно быть значимым для него. Получение премии или бонусной части должно стимулировать сотрудника, а не вызывать безразличие из-за ее незначительности. Каждый труд должен быть оценен по достоинству. И любой успех должен обязательно сопровождаться премированием или поощрением. К тому же материальное поощрение сотрудников не всегда является действенным

методом системы мотивации, поэтому моральное поощрение играет значительную роль для заинтересованности персонала в результатах труда;

2) установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших на фирме определённое число лет, например, 5 и более;

3) разработка и осуществление коллективных мероприятий – «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, банкеты и т.д.) для коллектива отдельного подразделения.

Организация досуговых мероприятий очень важна для формирования корпоративного духа и сплоченной рабочей команды, ведь только сплоченный коллектив может привести детище своего руководителя к вершинам успеха. Коллектив сплоченный и дышащий общим духом способен на подвиги в труде, он не отвлекается на постройку взаимоотношений между коллегами - он работает, как единый механизм. Поэтому необходимо добиться обеспечения такого корпоративного духа всех сотрудников организации. Начинается корпоративный дух и сплоченная рабочая команда с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным. Для реализации этой программы необходимо создать неформальную обстановку, в которой всем сотрудникам будет приятно провести время. Для этого необходимо регулярно организовывать выездные поездки в дружеской обстановке, к примеру: поездки за город, на пикники и на природу, позволят сгладить профессиональный барьер между рядовыми сотрудниками и руководящим составом. Это даст возможность узнать друг друга поближе, наладить контакт с коллегами, и более того, создать атмосферу дружелюбия. При таких встречах можно организовывать и командные игры, которые помогут всем почувствовать

себя нужным звеном в своей команде, научат работать и достигать успехов сплоченно. Речь идет не о сотрудниках ГК «Лама» - подобные мероприятия для них проводятся. Здесь говорится о коллективах подразделений, небольших групп, которые непосредственно работают в одном магазине, в одних и тех же помещениях, ежедневно контактируют между собой.

4) выстраивание доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создание у сотрудников ощущения сопричастности и необходимости в данной работе;

В данный пункт можно включить следующие мероприятия:

- Проведение корпоративных тренингов,
- Организация тимбилдинга,
- Участие в корпоративных спортивных соревнованиях города.

5) предоставлять работникам больше свободы, чаще выслушивать их мнения и стараться действовать, учитывая предложения работников. Все работники должны обладать одинаковым правом голоса, независимо от статуса;

Развивая корпоративную культуру, следует поддерживать не только инициативу своих сотрудников при реализации краткосрочных и долгосрочных проектов, направленных на укрепление корпоративного духа и создание инновационного подхода в развитии, но и стремление сотрудников к обучению более «молодых» специалистов и передаче им знаний и опыта. Ведь организация, в которой сотрудник чувствует себя нужным, где учитывают его мнение и выслушивают предложения, где любая инициатива приветствуется, а успехи поощряются, где человек может работать с удовольствием – это одна большая сила, способная достигать успехов благодаря совместной и налаженной работе. Все это

следствие хорошей корпоративной культуры, которая в свою очередь на сегодняшний день является главной силой преуспевающей организации.

6) наладить и усилить здоровую конкуренцию между подразделениями компании ООО «Глобал-Маркет»;

7) выстроить каналы коммуникаций внутри компании и подразделения в частности;

8) расширить выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки, календари и пр.).

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточными, так как они разработаны всего лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов и анкетирования некоторых сотрудников. Но, если руководство обратит на них внимание и предпримет действия к исполнению данных рекомендаций – это будет один из первых шагов на пути совершенствования корпоративной культуры и использования ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности компании ООО «Глобал-Маркет».

При изменении корпоративной культуры важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. К тому же важно, чтобы элементы новой культуры не противоречили существующей системе ценностей организации. Нововведения должны приниматься и поддерживаться всеми высшими руководителями. Только так совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию организации.

Еще один немаловажный момент. При разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры нужен «свежий взгляд» - привлеченный

консультант-тренер, который не находится внутри самой организации и не связан формальными и неформальными обязательствами с руководством и работниками данного предприятия. Ведь сотрудник этой организации – человек системы, он уже работает в заданном режиме, для него существует определенная предвзятость.

3.2 Пример внедрения разработанных мер по оптимизации корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» и их экономическая оценка

Эффект является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы, в данном случае магазина. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает в определенной степени изменение качественных характеристик.

Таким образом, эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Развитие корпоративной культуры дает компании ряд преимуществ:

- снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения,
- уменьшаются непродуктивные затраты времени,
- повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда,

– руководству не приходится использовать лишние затраты на обучение персонала.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплоченности сотрудников, верности и преданности организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

В настоящее время, проведение оценки эффективности тренинга - вопрос неоднозначный. Логичным завершением любой тренинговой программы является оценка эффективности тренинга. И, как показывает практика, многие организации либо вовсе не рассчитывают эффективность тренинга, либо делают это неубедительно и непрофессионально.

Любой бизнес-тренинг следует воспринимать как инвестиции в человеческий капитал, поэтому для оценки бизнес-тренинга, как и всякой инвестиции, используется формулы соотношения затрат к результату. Если посчитать затратную часть организации тренинга не составит труда, то с результатом дело обстоит несколько иначе.

Для совершенствования корпоративной культуры предлагается проведение тренингов для сотрудников организации на базе Корпоративного университета Лама.

Исходя из результатов диагностики корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» можно предложить проведение 3-х тренингов:

- 1) совершенствование управленческих компетенций руководителей,
- 2) командообразование торгового предприятия,
- 3) формирование лояльности к покупателям.

Тренинги по совершенствованию стиля управления, мотивации персонала, повышению лояльности к покупателям и другим аспектам корпоративной культуры предприятия, как правило, проходят в двухдневный срок по 8 часов в сутки.

Предполагаемые затраты на проведение 1 тренинга представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Затраты на проведение тренинга

Статьи затрат	Сумма, руб.
Оплата за проведение тренинга (гонорар тренеру)	16000
Кофе-брейк	5100
Итого	21100

Если рассматривать проведение трех тренингов, то затраты на данные мероприятия, соответственно, составят $21100 \times 3 = 63300$ руб.

Необходимо отметить, что оценка эффективности тренинга является сложным и трудоемким процессом. Конечно, можно попросить участников тренинга измерить степень полезности тренинга для них, по 10 -ти балльной шкале, но рассчитывать на объективность данных результатов, конечно же, не стоит. Также можно провести оценку на основании результата эксперта. Однако, оценить степень полезности тренинга можно только располагая данными о ключевых бизнес-показателях, таких как: объем продаж, прибыль, затраты.

В последнее время предприятия сферы ритейла довольно активно проводят различного рода программы развития сотрудников, начиная от стандартных тренингов и заканчивая комплексными проектами, включающими в себя девелопмент-центры и коучинг.

На основании исследований в части оценки качества обслуживания и на основании разработок мониторинговых компаний, можно выделить подход одного из ведущих ученых-экспертов в области HR - Джека Филипса, который позволяет измерять возврат инвестиций в развитие

персонала (ROI - Return On Investment) [9, с. 32].

Данный подход одобрен американской ассоциацией тренинга и развития (ASTD). Данный подход берут на вооружение ведущие западные компании, обосновывая это тем, что по каждой новой корпоративной программе обучения должна проводиться обязательная оценка финансовой эффективности. При этом, необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова отдача от средств, вложенных в обучение;
- превышает ли финансовый эффект от обучения затраты на его проведение.

Суть предлагаемого подхода измерить бизнес-показатели до и после проведения тренинговой программы, выделить эффект развивающей программы на фоне других факторов. Такой подход позволяет организации перестать считать тренинги центром затрат и сделать большой шаг в направлении развития их как центра прибыли.

Наиболее целесообразными бизнес-показателями в деятельности ООО «Глобал-Маркет» можно выделить такие как: потери рабочего времени, уменьшение текучести кадров и др. По мнению американских ученых подход к измерению отдачи от инвестиций в развивающие программы, включает в себя несколько уровней (табл. 2).

Таблица 2 – Этапы и характеристика уровней подхода оценки тренинга (Джек Филиппс) [9, с.34]

Уровень	Наименование	Характеристика	Оценка уровня
1	Реакция участников	Определяется на основании того, понравился тренинг или нет. Положительная реакция как таковая не имеет большого значения, поскольку «понравившийся тренинг» отнюдь не означает «эффективный тренинг»	Стандартные анкеты

2	Изменение участников	Любое изменение участников тренинга, способствующее их более эффективной работе	Тесты и контрольные упражнения
3	Изменение поведения участников тренинга	Участники на практике применяют знания и навыки, полученные на тренинге	Специально организованное наблюдение на рабочем месте, опрос руководителей, коллег или клиентов о том, как повлиял тренинг на работу сотрудников, прошедших
4	Результат (бизнес-показатели)	Анализ ключевых, интегрированных показателей	Проведение анализа ключевых показателей

Исходя из предлагаемой оценки тренингов на предприятии, выделены группы бизнес-показателей, на которые способен повлиять тренинг. Данные показатели разделяются на две группы:

- качественные (известность компании, удовлетворенность покупателя, психологический климат в коллективе, текучесть кадров),
- количественные (объем продаж, величина прибыли, рентабельность деятельности и др.).

Это конечные показатели, отражающие деятельность организации, к увеличению которых стремятся все организации, проводящие тренинги для своих сотрудников.

Одним из самых важных в любой организации праздников в году является День Рождения компании. Как и где организовать празднование дня рождения, зависит от многих факторов. Каждая компания обладает своим уникальным характером. Провести праздник нужно так, чтобы он отражал деятельность, миссию и цели компании. Как правило, разработка проекта строится на ключевых этапах истории компании, ее достижениях, ценностях и дальнейших планах развития.

В последнее время наблюдается тенденция «семейности» таких мероприятий. Многие крупные компании переходят на празднование

юбилеев и дней рождения в формате «Family day». Этот формат развивает внутренние коммуникации компании и позволяет повысить лояльность сотрудников и членов их семей, а также укрепляет корпоративную культуру организации.

Предполагаемые затраты на проведение дня рождения организации представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Затраты на проведение праздника

Статьи затрат	Сумма, руб.
Ведущий	20000
Банкет	40000
Фотограф	12000
Декорационное оформление	15000
Фейерверк	10000
Итого	97000

Если до внедрения данных мероприятий сотрудники были не высоко заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе и к организации в целом, то после реализации предложенных рекомендаций возрастет заинтересованность работников ООО «Глобал-Маркет», улучшится деятельность руководителей, а также укрепится корпоративная культура предприятия.

Данные мероприятия носят затратный характер и направлены на сплочение коллектива, снижение текучести кадров, появление положительных настроений в коллективе, т.е. на совершенствование корпоративной культуры предприятия.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Бочарову Роману Дмитриевичу

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации	Прямые и косвенные стейкхолдеры Усиление конкурентных позиций организации на рынке Повышение узнаваемости компании
2. Законодательные и нормативные документы	

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Определение стейкхолдеров ООО «Глобал-Маркет»	Таблица 4
2. Определение структуры программ КСО	Таблица 5
3. Определение затрат на программы КСО	Таблица 6
4. Оценка эффективности и выработка рекомендаций	Раздел 4

Перечень графического материала:

1. Таблица с описанием стейкхолдеров
2. Таблица со структурой программ КСО
3. Таблица с затратами на мероприятия КСО

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	25.04.2023
---	------------

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Бочаров Роман Дмитриевич		

4 Корпоративная социальная ответственность ООО «Глобал-Маркет»

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность - международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КС.О становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность - это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды,
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие [11],
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, *социальная ответственность бизнеса* - концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [20].

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КС.О. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рис. 3).

Лежащая в основании пирамиды *экономическая ответственность* непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.



Рисунок 3 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ [5].

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1) ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility»;

2) серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем

экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента;

3) GRI. (Global Reporting Initiative) - всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления;

4) SA 8000 - устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

4.2 Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности предприятия

Анализ эффективности программ КСО проведем на примере ООО «Глобал-Маркет».

Проведем анализ программ КСО по следующим направлениям:

- 1) определение стейкхолдеров организации,
- 2) определение структуры программ КСО,
- 3) определение затрат на программы КСО,
- 4) оценка эффективности и выработка рекомендаций.

1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры - заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры, представленные в табл. 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1) сотрудники	1) Администрация г. Томска
2) покупатели	2) супермаркеты Октябрьского района г. Томска - конкуренты
3) поставщики	

К принципам взаимоотношений ООО «Глобал-Маркет» с сотрудниками можно отнести:

- безопасность труда,
- стабильность заработной платы,
- поддержание социально значимой заработной платы,
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации,
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К принципам взаимоотношений ООО «Глобал-Маркет» с покупателями можно отнести:

- ответственность перед покупателями за качество продукции,
- ежедневная проверка сроков годности продукции и своевременное изъятие из продажи продукции, срок годности которой подошел к концу,
- безопасность покупателей во время нахождения в магазине,
- вежливое, этичное отношение к покупателям.

Принципы отношений с поставщиками:

- тщательный отбор поставщиков, проводимый ГК «Лама»,
- высокая репутация ГК «Лама» среди поставщиков,
- своевременное выполнение договорных обязательств перед поставщиками.

В последние годы наступил период активной конкуренции за рынки сбыта, так как на территории г. Томска открылись и функционируют сети розничных магазинов «Ярче», «Магнит», «Мария-Ра», «Пятерочка» и другие. Политику КСО ООО «Глобал-Маркет» на рынке можно определить как удержание и планомерное увеличение (за счет вытеснения конкурентов) доли, занимаемой на рынке.

В отношении Администрации г. Томска ООО «Глобал-Маркет» участвует в городских субботниках, общественных, экологических мероприятиях, проводимых на территории Октябрьского района г. Томска.

2) Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Задача студента на данном этапе назвать мероприятия

Структура программ КСО представлена в табл. 5.

Таблица 5 – Структура программ КСО.

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации
--------------------------	---------	--------------	------------------------------	-----------------------------------

1) периодические медицинские осмотры сотрудников, сдача санитарного минимума	Социально - ответственное поведение	Сотрудники Население города Томска	1 раз в год.	Соответствие действующему законодательству в части санитарных требований, предъявляемых к работникам
2) премиальные выплаты к новому году, дню рождения	Социально - ответственное	Сотрудники	Постоянно	Лояльность сотрудников к социальным приоритетам

Продолжение таблицы 5

3) реализация программы лояльности покупателей «ОК»	Социальный маркетинг	Покупатели	Постоянно	Формирование лояльности покупателей через реализацию программы, предполагающей скидки на определенные товары по карте «ОК»
4) реализация программы лояльности для людей старшего поколения	Социальный маркетинг	Покупатели старшего поколения	Постоянно	Формирование лояльности покупателей старшего поколения через возможность получения скидки на товары в утренние часы во время низкой покупательской
5) участие сотрудников в субботниках по уборке прилегающей к ТЦ территории	Корпоративное волонтерство	Сотрудники	1 раз в год в апреле-мае.	Формирование позитивного имиджа компании за счет участия в общественных работах на территории Октябрьского
6) сотрудничество с благотворительным фондом им.	Социально значимый маркетинг	Благотворительный фонд им. Алены Петровой	Периодически	Формирование имиджа социально ответственного
7) обустройство игровой зоны в ТЦ совместно с другими арендаторами	Эквивалентное финансирование	Покупатели Другие арендаторы ТЦ	2023 год.	Привлечение покупателей с детьми в ТЦ

3) Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности

На реализацию представленных в таблице 5 мероприятий ООО «Глобал-Маркет» осуществляет следующее финансирование (табл.6):

Таблица 6 – Затраты на мероприятия КСО.

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Периодические медицинские осмотры сотрудников, сдача санитарного	32 сотрудника	1500 руб.	48000 руб. в год.
2	Премияльные выплаты к новому году, дню рождения	47 сотрудников	10000 руб к новому году 5000 руб к дню рождения	705000 ру. в год.
3	Участие сотрудников в субботниках по уборке прилегающей к	25 сотрудников	300 руб в час*2 часа	15000 руб. в год
4	Сотрудничество с благотворительным фондом им. Алены Петровой	10000 покупок	1000 руб средний чек*1% с продаж	100000 руб в год.
5	Обустройство игровой зоны в ТЦ совместно с другими арендаторами	1 игровая зона	3000000 руб.*0,15 участия ООО «Глобал-Маркет»	450000 руб. зв 2023 год.
				ИТОГО:1318000 руб.

4. Оценка эффективности программ корпоративной социальной ответственности

Выводы по результатам анализа программ КСО предприятия ООО «Глобал-Маркет»:

1) анализ программ КСО, реализуемых ООО «Глобал-Маркет» выявил, что на реализацию внутренних и внешних программ КСО выделяется приблизительно одинаковый объем финансирования,

2) реализация программ КСО положительно сказывается на лояльности как сотрудников, так и покупателей, посещающих торговый

центр «Манеж» и сам магазин «FCity»,

3) реализация программ лояльности позволила за 2022 год увеличить продажи социально значимых товаров на 12%.

К числу рекомендаций по совершенствованию программ КСО на предприятии ООО «Глобал-Маркет» можно отнести:

1) усиление участия в экологических мероприятиях, например, высадка деревьев на прилегающей к ТЦ территории,

2) введение социальных программ для сотрудников компании,

3) розыгрыши призов для покупателей в целях привлечения дополнительных покупателей в магазин.

Заключение

Построение корпоративной культуры входит в разряд первостепенных задач в период интенсивного развития розничных сетей. В первые годы существования компании все сотрудники знают друг друга в лицо, потом общаются на уровне управлений, а с ростом компании - все больше внутри отделов. Перед руководством компании встают совершенно новые задачи – грамотно поставить работу с персоналом, наладить систему организационного контроля, сохранить командный дух. Все эти задачи и должно решать внедрение корпоративной культуры.

Еще одной причиной повышения интереса российских ритейлеров к корпоративной культуре стало осознание того, что человеческий фактор - это ресурс, который можно эффективно использовать, прибегая к инструментам мотивации.

Сформированная и транслируемая корпоративная культура, тесно связанная с системой управления компанией, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет сгладить порог между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их, она создает сильные конкурентные преимущества, сокращает текучку кадров. Сильная корпоративная культура привлекает и мотивирует работников, позволяет раскрывать и эффективнее использовать их потенциал.

Проблема повышения эффективности управления постоянно возникает перед руководством любой организации. Особенно актуальны эти проблемы для российских компаний. Причинами этого является стремительное развитие компаний в новых сферах бизнеса, выход на новые рынки, осознание значимости корпоративной культуры в любой организации.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы были получены следующие выводы:

1) по результатам диагностики эффективности корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» были выявлены следующие проблемы:

- слабо развита система мотивации, о чем свидетельствуют проведенные наблюдения и результаты исследования;

- проведение корпоративных мероприятий в ГК «Лама» не дают действенного результата, т.к. далеко не все сотрудники желают, могут или имеют возможность в них участвовать;

- отсутствует поддержка инициативы сотрудников и ее поощрение со стороны руководства. Эта проблема многих крупных организаций, ведь в Компании работают более 5000 сотрудников;

- сотрудники не удовлетворены налаженностью коммуникаций внутри персонала, развитием и активностью тренингов как элемента развития культуры, инструментами повышения квалификации.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет 4,8 баллов, что соответствует среднему уровню (0-3 – низкий уровень удовлетворенности корпоративной культурой своей организацией, 3-6 – средний, 6-10 – высокий).

2) на основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет» можно предложить несколько рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры:

- реализация программ косвенной материальной заинтересованности (например, выдача жилищных субсидий за определенные заслуги перед организацией, медицинское обслуживание и т.д.);

- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших на фирме определённое число лет, например, 5 и более;

- разработка и осуществление коллективных мероприятий – «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, банкеты и т.д.) для коллектива отдельного подразделения;
- выстраивание доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создание у сотрудников ощущения сопричастности и необходимости в данной работе;
- предоставлять работникам больше свободы, чаще выслушивать их мнения и стараться действовать, учитывая предложения работников. Все работники должны обладать одинаковым правом голоса, независимо от статуса;
- наладить и усилить здоровую конкуренцию между подразделениями компании ООО «Глобал-Маркет»;
- выстроить каналы коммуникаций внутри компании и подразделения в частности;
- расширить выпуск рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки, календари и пр.).

3) при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры нужен «свежий взгляд» - привлеченный консультант-тренер, который не находится внутри самой организации и не связан формальными и неформальными обязательствами с руководством и работниками данного предприятия. Ведь сотрудник этой организации – человек системы, он уже работает в заданном режиме, для него существует определенная предвзятость;

4) в качестве примера внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Глобал-Маркет»

предложено проведение тренингов и организация корпоративных мероприятий.

Тематики тренингов:

- совершенствование управленческих компетенций руководителей,
- командообразование торгового предприятия,
- формирование лояльности к покупателям.

Проведение тренингов осуществляется на базе корпоративного университета «Лама». Затраты на проведение тренингов включают оплату услуг тренера и организацию кофе-брейка. Общий объем расходов составляет 63300 руб.

Корпоративные мероприятия предлагается организовать в формате «Family day». Этот формат развивает внутренние коммуникации компании и позволяет повысить лояльность сотрудников и членов их семей, а также укрепляет корпоративную культуру организации.

Предполагаемые затраты на проведение дня рождения организации составляют 97000 руб.

5) ООО «Глобал-Маркет» участвует в реализации программы корпоративной социальной ответственности;

Анализ эффективности программ КСО проведен по следующим направлениям:

- определение стейкхолдеров организации,
- определение структуры программ КСО,
- определение затрат на программы КСО,
- оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Выводы по результатам анализа программ КСО предприятия ООО «Глобал-Маркет»:

- анализ программ КСО, реализуемых ООО «Глобал-Маркет»

выявил, что на реализацию внутренних и внешних программ КСО выделяется приблизительно одинаковый объем финансирования,

- реализация программ КСО положительно сказывается на лояльности как сотрудников, так и покупателей, посещающих торговый центр «Манеж» и сам магазин «FCity»,

- реализация программ лояльности позволила за 2022 год увеличить продажи социально значимых товаров на 12%.

К числу рекомендаций по совершенствованию программ КСО на предприятии ООО «Глобал-Маркет» можно отнести:

- усиление участия в экологических мероприятиях, например, высадка деревьев на прилегающей к ТЦ территории;

- введение социальных программ для сотрудников компании;

- розыгрыши призов для покупателей с целью привлечения дополнительных покупателей в магазин.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения 23.05.2023).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения 23.05.2023).
3. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 N 421/р "О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения" (вместе с "Кодексом корпоративного поведения" от 05.04.2002). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36269/ (дата обращения 23.05.2023).
4. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks [Электронный ресурс] — URL: <https://lib.andoz.tj/users/agzbnmg/book/BookFile/bba200b7-ec59-4552-98d5-4ca4c299196d.pdf> (дата обращения 10.05.2023).
5. Благоев Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. — 2004. — №3. — С. 18—20.
6. Бормотов П. Корпоративная культура организации. [Электронный ресурс] — URL: http://www.pavelbormotov.ru/cult_organization.htm (дата обращения 23.05.2023).
7. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. [Электронный ресурс]. — URL: <https://fictionbook.ru/static/trials/00/17/22/00172257.a4.pdf> (дата обращения 10.05.2023).

8. Воронин, И.Н. Корпоративные отношения и корпоративная культура организации. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-otnosheniya-i-korporativnaya-kultura-organizatsii/viewer> (дата обращения 10.05.2023).
9. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. [Электронный ресурс]. — URL: http://www.mega-eworld.com/upload/iblock/01b/pdf_bk_1647_korporativnaya_kultura_desyat_samyh_rasprostranennyh_zabluzhdeniy_danila_deminbook.a4.pdf (дата обращения 15.05.2023).
10. Зимовец, А. Е. Повышение ресурсного потенциала торгового предприятия [Текст] / А. Е. Зимовец // Креативная экономика. — 2016. — № 12. — С. 31—36.
11. Институт исследований мирового банка: официальный сайт. — URL: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/> (дата обращения 15.05.2023).
12. Корпоративная культура: примеры 2021 года + шаги формирования. [Электронный ресурс]. — URL: <https://sales-generator.ru/blog/korporativnaya-kultura> (дата обращения 14.04.2023).
13. Лайкер, Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. [Электронный ресурс]. — URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/704768/mod_resource/content/2/Лайкер-Д-ТОУОТА-Корпкульт.а4.pdf (дата обращения 15.05.2023).
14. «ЛАМА». Работа в нашем городе: официальный сайт. — URL: https://работавламе.рф/?category_id=10 (дата обращения 06.05.2023).
15. Леоновец, О.К. Корпоративная культура как инструмент управления человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/viewer> (дата обращения 10.05.2023).

16. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-faktor-effektivnogo-upravleniya-organizatsiey/viewer> (дата обращения 10.05.2023).
17. Персикова, Т.Н. Корпоративная культура: Учебник. [Электронный ресурс]. — URL: <https://portal.tpu.ru/SHARED/z/ZKA/academic/Tab7/Tab/Tab/Персикова%20Т.Межкультурная%20ком.pdf> (дата обращения 13.05.2023).
18. Погребняк, В.А. История формирования корпоративной культуры. HR-Portal «Сообщество HR-менеджеров». [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php> (дата обращения 18.05.2023).
19. Смирнова, И.А. Сущностные психолого-акмеологические характеристики корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostnye-psihologo-akmeologicheskie-harakteristiki-korporativnoy-kultury/viewer> (дата обращения 12.05.2023).
20. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001. — 250 с.
21. Уровни корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. — URL: https://ozlib.com/948548/ekonomika/urovni_korporativnoy_kultury (дата обращения 18.05.2023).
22. Устав ООО «Глобал-Маркет». Зарегистрирован в ИФНС России по г. Томску 19.01.2011.
23. Файоль, А. Общее промышленное управление. [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-browser%3A%2F%2F4DT1uXEPPrJRxlUFoewruGgljFRxIHnKIctOMSpTRRdPTdFqPCGfFqgezmkBtO0z42wwixHS5kxDcoK->

[E2GFcd2bX0wlaUaSpv9GNYLhmAGtCPfGPPrm-3pmKS6baj710LeaOOf4Gp9OGfGBFglxA%3D%3D%3Fsign%3DoFCjIWKe3BIvzVeAhbOiH_KVF9peOP9sGlFm8bkwr48%3D&name=Faiol_Obshee_i_promishlennoe_upravlenie.doc](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/704768/mod_resource/content/2/Ла́йкер-Д-ТОУОТА-Корпкульт.а4.pdf) (дата обращения 12.05.2023).

24. Хосеус, М. Корпоративная культура Toyota: уроки для других компаний. [Электронный ресурс]. — URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/704768/mod_resource/content/2/Ла́йкер-Д-ТОУОТА-Корпкульт.а4.pdf (дата обращения 23.05.2023).

25. Челич, М.О. Повышение эффективности компании с использованием процессного подхода и методов делегирования полномочий. [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-kompanii-s-ispolzovaniem-protsessnogo-podhoda-i-metodov-delegirovaniya-polnomochiy/viewer> (дата обращения 23.05.2023).

26. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. [Электронный ресурс]. — URL: https://ipkpk.ru/documents/the_regulations/Организационная%20культура%20и%20лидерство_Шейн%20Э.Х_2002%20-336с.pdf (дата обращения 15.05.2023).

Приложение А
(справочное)
Функциональные обязанности

Согласовано

Утверждаю

_____/_____

Директор _____

«__» _____ 20__ г.

«__» _____ 20__ г.

Таблица А1 – Заместитель управляющего магазином 11-го разряда

№ п/п	Функции менеджмента
	Контроль режима рабочего времени
1.	Контроль соблюдения персоналом графиков рабочего времени
	Регистрация и учет сотрудников
2.	Подготовка персонала для создания «Кадрового резерва» среднего руководящего звена. Программа наставничества
	Организация труда персонала
3.	Обеспечение соблюдения работниками подразделения производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности
4.	Контроль выполнения функциональных обязанностей работниками подразделения
5.	Контроль правильного и точного выполнения БП, положений, распоряжений и инструкций в подразделении
6.	Контроль соблюдения «Правил внутреннего распорядка», корпоративных стандартов обслуживания
7.	Контроль выполнения Правил торговли работниками магазина
8.	Контроль соблюдения санитарных требований и правил личной гигиены работников подразделения
9.	Предоставление предложений о поощрении отличившихся работников, внесение предложений о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей трудовой дисциплины
10.	Участие в разрешении трудовых споров и конфликтов в подразделении
11.	Проведение собраний, планерок, совещаний в коллективе
12.	Организация соблюдения режима конфиденциальности в подразделении
	Бизнес-Функции
	Хранение и обработка товара

13.	Обеспечение сохранности продукции в подразделении. Обеспечение соблюдения режимов хранения продукции
14.	Работа с оборотной тарой
15.	Ведение документов по оборотной таре (учет)
16.	Приемка и передача оборотной тары по накладным
	Предпродажная подготовка товара
17.	Организация и контроль исполнения процесса выкладки товара в магазине согласно планограммам
18.	Обеспечение отсутствия пустот на полках в торговом зале
19.	Контроль процесса перемещения товаров в торговый зал
20.	Контроль работы в магазине по выявлению несоответствующего товара
21.	Контроль Маркировки товара
22.	Контроль Подтоварки товаром магазина согласно планограмме в течение дня
23.	Контроль наличия переоценки товаров, организация своевременной замены ценников при переоценке, контроль наличия и соответствия ценников товару
24.	Контроль качества и сроков годности товара в магазине
	Работа с покупателями
25.	Изучение покупательского спроса и предпочтений
26.	Консультирование покупателей по товару в торговом зале
27.	Разрешение с покупателями конфликтных ситуаций относительно качества работы обслуживающего персонала, качества продукции
28.	Консультирование покупателей по вопросам возвратов товаров, предоставление необходимых сертификатов и удостоверений
29.	Прием претензии на возврат товара от покупателей (контроль сроков и обоснованности предъявления претензий)
30.	Контроль сроков разрешения вопросов по возвратам товаров. Ведение и хранение документов по возвратам товара от покупателей
	Работа с несоответствующим товаром в магазинах
31.	Снятие непригодного товара и товара с истекшим сроком реализации с продажи
32.	Предоставление данных в отдел закупок о товаре с критическими сроками реализации, поставленным иногородними поставщиками
33.	Формирование документа «Прибыль-убыток» при списании товара (с разрешения Управляющего магазином)
34.	Контроль подтверждения обработки документов «Забраковка» Специалистом по претензионной работе и «Недовоз» Инспектором КРД
	Контроль товаропотока
35.	Точечный пересчет фактических остатков товаров при возникновении спорных ситуаций (по запросу КРД)
	Проведение инвентаризаций
36.	Подготовка товара к проведению инвентаризации
37.	Участие в проведении инвентаризации в подразделении

38.	Идентификация товара при проведении инвентаризации с помощью терминала
	Ведение учета и отчетности
39.	Контроль работы Базы данных
40.	Контроль движения документов в БД
41.	Контроль правильности оформления счетов-фактур от поставщиков
42.	Проведение отверок приходных и расходных накладных по БД
43.	Отслеживание дублирующихся приходных документов в БД
44.	Подготовка пакета документов для передачи в Центральный офис
45.	Учет денежных средств в главной кассе. Ведение финансовых документов главной кассы, блокирование и выгрузка Z отчетов, оформление и отправка финансовых документов в бухгалтерию.
46.	Заполнение книги кассира-операциониста. Инкассация. Закрытие кассовой смены.
47.	Проведение внезапных контрольных проверок работы кассиров (согласно инструкции), ведение журнала проверок
48.	Внесение денежных средств. Выдача разменной монеты, учет, своевременный заказ и получение разменной монеты
49.	Осуществление возврата денежных средств покупателю. Заполнение бланков возврата денежных средств. Утверждение товарных чеков. Оформление возвратных чеков. Сторнирование чеков
50.	Ежедневный контроль появления записей в Книге жалоб, проведение необходимых мероприятий по жалобам покупателей
	Обеспечение работы подразделения
51.	Взаимодействие с государственными контролирующими и правоохранительными органами
52.	Закрытие магазина (сдача на охрану)
53.	Организация подготовки магазина к открытию
54.	Соблюдение правил внутреннего распорядка с целью обеспечения бесперебойной работы подразделения
55.	Оповещение непосредственного Руководителя о проблемных рабочих ситуациях
	Работа с сертификатами
56.	Учет и хранение сертификатов соответствия, справок к ТТН и качественных удостоверений на полученный товар. Контроль сроков действия сертификатов
	Техническое обеспечение
57.	Контроль сохранности, правильной эксплуатацией и технического состояния оборудования и инвентаря в подразделении. Организация своевременного ремонта
58.	Контроль температурного режима холодильного оборудования
59.	Уведомление технических служб о неисправностях оборудования и помещения
	Обеспечение подразделений хозяйственным инвентарем и расходными материалами
60.	Подача заявок на бланки (товарные чеки, бланк возврата денежных средств)

	Обеспечение санитарно-гигиенических условий работы
61.	Контроль соблюдения санитарных правил и норм в подразделении, проверка внешнего вида и личной гигиены работников
62.	Сдача-приемка смены по санитарному состоянию
63.	Организация поддержания санитарно-гигиенических условий работы в подразделении
64.	Контроль поддержания чистоты в торговом зале и подсобных помещениях в течение рабочего дня

С обязанностями ознакомлен (-а): _____
(подпись) (Ф.И.О.)

«__» _____ 20__ г.

Приложение Б

(справочное)

Положение о внутренних коммуникациях ГК «Лама»

УТВЕРЖДАЮ
Директор _____

«___» _____ 200_г.

ПОЛОЖЕНИЕ

О внутренних коммуникациях в ГК "ЛАМА"

1. Понятия и определения.

Внутренние коммуникации – средства общения, обсуждения и принятия решений, а также коммуникационные каналы передачи информации внутри Компании.

2. Каналы внутренних коммуникаций компании:

- Соборания (совещания, рабочие группы и т.д.);
- Личные встречи;
- Телефон;
- Outlook;
- Электронная почта;
- Внутренний чат.

3. Соборания (совещания, рабочие группы и т.д.)

3.1. Плюсы канала коммуникации:

- Достоверная информированность руководителей и специалистов компании;
- Повышение качества и ускорение принятия решений;
- Наличие обратной связи;
- Обеспечение согласованности в работе подразделений компании;
- Документальное оформление принятых решений;
- Возможность контроля исполнения принятых решений;
- Повышение эффективности выполняемых работ;
- Плановость проведения собраний.

3.2. Минусы канала коммуникации:

- Задержка (до следующего собрания) при принятии решений, требующих немедленных действий;
- Значительные временные затраты, связанные с участием в Собораниях.

3.3. Рекомендованные пути использования:

- Принятие решений по тематикам, имеющим стратегическое значение для Компании.

3.4. Соборания собираются в плановом (по необходимости – внеплановом) порядке, с целью обсуждения и принятия решений по заранее определенным темам и вопросам. Перечень постоянно действующих Собраний и постоянное время их проведения составляется ежегодно, актуализируется ежемесячно (Цикл регулярного менеджмента РС) и утверждается Генеральным Директором.

3.5. Внеплановые Собрания могут назначаться в любой свободный день и время по согласованию с Владелцем Собрания и его участниками.

3.6. Правила подготовки Собрания:

- Предварительный протокол с повесткой для собрания (состав участников, дата, время и место проведения, обсуждаемые вопросы, докладчики и время доклада) готовит Владелец Собрания либо уполномоченный им сотрудник.
- Предварительный протокол рассылается участникам Собрания не позднее 16:00 рабочего дня, предшествующему собранию;
- Участники Собрания могут выступить с инициативой по тематике того или иного Собрания, Владелец Собрания принимает решение о включении данной темы в повестку дня;
- Участники Собрания должны быть готовы к обсуждению тем, установленных в повестке собрания.
- В случае невозможности присутствия на Собрании его участника, он должен оповестить об этом Владельца Собрания (при необходимости назначить лицо, уполномоченное принимать участие в Собрании во время его отсутствия).

3.7. Правила проведения Собрания:

- Собрание начинается в строго установленное время и в строго установленном месте, опоздания участников недопустимы;
- Ведет Собрание его Владелец;
- Владелец ведет протокол Собрания, либо назначает ответственного исполнителя;
- Владелец контролирует ход проведения Собрания (обсуждаемые вопросы и временной регламент).

3.8. Оформление результатов и доведение решений Собрания:

- Все обсуждаемые вопросы заносятся в протокол Собрания, который хранится у ответственного за его ведение;
- По окончании Собрания Руководитель анализирует черновик протокола, выбирая нужные решения;
- Решения утверждаются либо коллективно, либо Владельцем Собрания единолично;
- Протокол доводится до сведения участников Собрания и лица, ответственного за учет ведения протоколов в компании (Начальник отдела организационного развития), не позднее 24 часов после его проведения.

3.9. Владелец Собрания обязан проводить контроль внедрения результатов Собрания путем контроля протоколов.

3.10. Решения Собрания являются обязательными для исполнения всеми сотрудниками Компании.

4. Личные встречи

4.1. Плюсы канала коммуникации:

- Достоверность передачи информации;
- Повышение качества и ускорение принятия решений;
- Наличие обратной связи;
- Возможность передачи (получения) большого объема устной информации;
- Конфиденциальность взаимодействия;
- Возможность документального оформления принятых решений.

4.2. Минусы канала коммуникации:

- Задержка в передаче информации при удаленности собеседника;

- Возможность утери полученной устной информации.

4.3.Рекомендованные пути использования:

- Принятие важных решений, требующих немедленных согласований ограниченного круга лиц (по вопросам, обсуждение которых, не входят в рамки проводимых регулярных совещаний);
- Выдача важных (конфиденциальных) заданий.

5. Телефон

5.1.Плюсы канала коммуникации:

- Оперативность передачи информации, согласования решения, выдачи задания;
- Наличие оперативной обратной связи;
- Возможность передачи (получения) большого объема устной информации;
- Отсутствие привязки к рабочему месту для получения (передачи) информации (относится к мобильным телефонам).

5.2.Минусы канала коммуникации:

- Нет документального подтверждения передачи (получения) информации;
- Возможность утери полученной устной информации;
- Возможность передачи (получения) искаженной информации;
- Платность услуги.

5.3.Рекомендованные пути использования:

- Оперативная передача срочной информации;
- Срочное устное согласование важных вопросов;
- Выдача оперативных заданий.

6. Электронная почта

6.1.Плюсы канала коммуникации:

- Надежность и цельность передачи большого объема электронной информации;
- Наличие подтверждения передачи информации;
- Простота использования;
- Возможность удаленного доступа к почте.

6.2.Минусы канала коммуникации:

- Отсутствие подтверждения получения информации;
- Привязка к рабочему месту для получения (передачи) информации;
- Отсутствие срочности реагирования (обратной связи) на отправляемую информацию.

6.3.Рекомендованные пути использования:

- Передача электронной документации.

7. Система MS Outlook

7.1.Плюсы канала коммуникации:

- Надежность и цельность передачи электронной информации;
- Наличие подтверждения передачи и получения информации;
- Возможность контроля исполнения поручений;

7.2.Минусы канала коммуникации:

- Привязка к рабочему месту для получения (передачи) информации;

7.3.Рекомендованные пути использования:

- Выдача заданий (средней срочности);
- Согласование электронных документов (средней срочности), для которых не нужен бумажный оригинал документа;

- Передача электронной документации (с подтверждением получения документации).

8. Внутренний чат

8.1. Плюсы канала коммуникации:

- Возможность быстрой передачи короткой информации;
- Простота использования;
- Возможность быстрого реагирования (обратной связи) на получаемую информацию.

8.2. Минусы канала коммуникации:

- Невозможность передачи большого объема точной информации;
- Привязка к рабочему месту для получения (передачи) информации;
- Потеря времени на составление сообщения;
- Отсутствие документального подтверждения передачи (получения) информации.

8.3. Рекомендованные пути использования:

- Быстрая передача короткой информации (выдачи заданий) невысокой степени важности.

Приложение В

(справочное)

Анкета для исследования корпоративной культуры

Таблица В1 – Тест «Уровень корпоративной культуры» (ОК)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль - 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов - 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 - 290 - очень высокий

175 - 260 - высокий

115 - 174 - средний

ниже 115 - имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное