МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа	«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему
«Совершенствование организационной культуры в сфере ритейла (на примере ООО «Лента»)»

Студент	19.01.2024 (подпись, дата)	Киселева Я.А. (фамилия, инициалы)
Руководитель	19.01.2024 (подпись, дата)	Данилова Е.А. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	25.01.2024 (подпись, дата)	Данилова Е.А. (фамилия, инициалы)
Рецензент доцент Пензенского филиала ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ» (должность, место работы)	31.01.2024 (подпись, дата)	Юдина В.А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ___)

Заведующий кафедрой _____ Щанина Е.В.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ……6
1.1 Понятие и содержание организационной культуры……6
1.2 Управление организационной культурой в сфере ритейла……28
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ООО «ЛЕНТА»……..37
2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Лента»……37
2.2 Анализ организационной культуры в ООО «Лента»……44
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ЛЕНТА»……64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……..71
ПРИЛОЖЕНИЯ……...76

ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура имеет огромное влияние на отношение сотрудников к своей работе и в конечном итоге определяет уровень продуктивности предприятия. Она включает в себя набор неофициальных и часто неосознаваемых правил, которым следует любая организация в настоящее время. Она является важной составляющей деловой жизни современных компаний и неотъемлемой частью эффективного внутреннего управления.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что исследование организационной культуры позволяет выявить ее сильные и слабые стороны, а также возможные проблемы или конфликты внутри организации. На основе полученных данных организация может провести необходимые изменения и улучшения, направленные на создание более эффективной, согласованной и успешной культуры.

Объект исследования - Персонал ООО «Лента».

Предмет исследования - Организационная культура ООО «Лента».

Целью исследования является изучение организационной культуры в сфере ритейла на примере ООО «Лента» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры;

2. Изучить управление организационной культуры в сфере ритейла;

3. Дать характеристику деятельности ООО «Лента»;

4. Проанализировать существующую организационную культуру в ООО «Лента»;

5. Разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «Лента».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Понятие и содержание организационной культуры

Определений самого понятия «организационная культура» крайне много. В каждой отдельной дисциплине раскрываются ее всевозможные аспекты, сущность и значимость.

Скажем, в менеджменте (О.С. Виханский, К. Шольц, Т.П. Галкина и др.) организационную культуру рекомендуют изучать как один из важнейших факторов управления организацией, позволяющий в большей степени согласовать индивидуальные цели сотрудников с общей целью организации, задействовать их инициативу и обеспечить плодотворное взаимодействие.

Т.П. Галкина дает такое определение: «организационная культура - это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения [13, с. 58].

О.С. Виханский, А.И. Наумов под организационной культурой предлагают понимать набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [9, 197].

Эдгар Шейн, американский организационный психолог, предложил модель организационной культуры, которая состоит из трех уровней:

1. Артефакты и символы;

2. Нормы и ценности;

3. Производящие предпосылки.

Шейн считал, что эти три уровня взаимосвязаны и влияют друг на друга, а также на организацию в целом. Модель Шейна помогает описывать и

объяснять организационную культуру и понять, как она может влиять на поведение сотрудников и результаты организации.

Рассмотрим подробнее на рисунке 1.

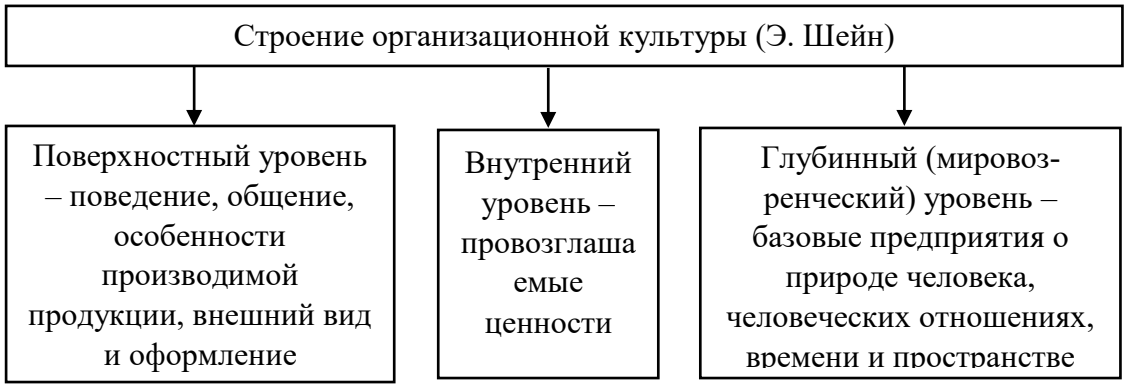


Рисунок 1 - Три уровня изучения организационной культуры

Источник: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э.Х. Шейн. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002. – 98 с.

Эдгар Шейн предлагает воздействовать на организационную культуру путем выявления, обсуждения и коррекции базовых убеждений, предположений и допущений. Он выделяет шесть типов предположений:

1. Понимание "истины" в материальных и социальных вопросах, взаимосвязь между реальностью и истиной, а также необходимость раскрытия последней.

2. Значимость времени, методы его определения и измерения.

3. Роль пространства, его владельца и распределение, а также его влияние на формирование границ между близостью и частной жизнью.

4. Рассмотрение аспектов человеческой природы и ее потенциала для развития.

5. Понимание важности работы и игры, а также активной и пассивной деятельности.

6. Оптимальные методы коммуникации между работниками, распределение власти и обязанностей, плюсы и минусы конкуренции и сотрудничества, а также эффективные способы разрешения конфликтов и принятия решений.

Рассмотрим подробнее на рисунке 2 (приложение А).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что цель организационной культуры заключается в организации деятельности сотрудников в коллективе и обеспечении эффективного взаимодействия между ними с целью достижения поставленных целей. Каждая организация имеет свои уникальные ценности, которые формируют определенный тип взаимоотношений.

Оргкультура является важным инструментом для накопления, сохранения и передачи опыта сотрудников внутри организации. Она выполняет следующие функции:

– Создает пространство, которое позволяет сгладить проблемы согласования индивидуальных целей с общими целями организации.

– Регулирует поведение сотрудников на основе утвержденных в организации норм и правил морали и этики.

– Сохраняет культурную идентичность персонала, учитывая характер деятельности, форму собственности и положение организации на рынке или в обществе.

Организационная культура играет важную роль в решении различных задач. Во-первых, она помогает координировать действия и поведение сотрудников с помощью установленных регламентов, ритуалов и других стандартизированных процедур, а также правил поведения, которые были приняты и одобрены коллективом организации. Во-вторых, она мотивирует и стимулирует персонал, учитывая ценностные ориентиры и морально-этические нормы поведения, которые приняты в коллективе. Наконец, организационная культура формирует отношение к деятельности и поведению персонала, которое отличается от отношения персонала других организаций.

Для эффективного привлечения и отбора персонала необходимо учитывать особенности организационной культуры своей компании и ее подразделений. Для этого организационная культура выполняет ряд общих и специфических функций.

Функции представлены на рисунке 3 (приложение Б).

Рассмотрим функции организационной культуры и их задачи [1, с. 50]:

– Охранная. Направлена на сохранение и защиту ценностей, норм, правил организации, способствует поддержанию порядка и контроля.

– Интегрирующая. Объединяет всех сотрудников вокруг общих целей.

– Нормативно-регулирующая. Определяет стандарты и требования, которые должны соблюдаться внутри организации.

– Замещающая. Предназначена для компенсации негативных эмоций и напряжения, возникающих на работе.

– Адаптивная. Ориентирована на приспособление к изменяющимся условиям внешней среды.

– Познавательная. Направлена на обучение и развитие сотрудников, повышению их профессиональных навыков и знаний.

– Мотивирующая. Создает условия, которые мотивируют сотрудников к достижению общих целей и успехов организации.

– Коммуникативная. Стимулирует открытость, доверие и сотрудничество между сотрудниками.

– Функция управления качеством. Осуществляет контроль качества рабочих процессов и продукции.

– Рекреативная. Направлена на создание атмосферы отдыха и развенчания в организации.

Элементы оргкультуры направлены на формирование и развиватие коллективных ценностей, норм поведения и общие ожиданий, что в свою очередь способствует укреплению единства и увеличению эффективности работы. Также могут помочь компании устанавливать лояльность и вовлеченность сотрудников, привлекать и удерживать талантливых работников, а также создавать положительный имидж организации в глазах внешней аудитории.

Основные элементы организационной культуры компании следует представить на рисунке 4.

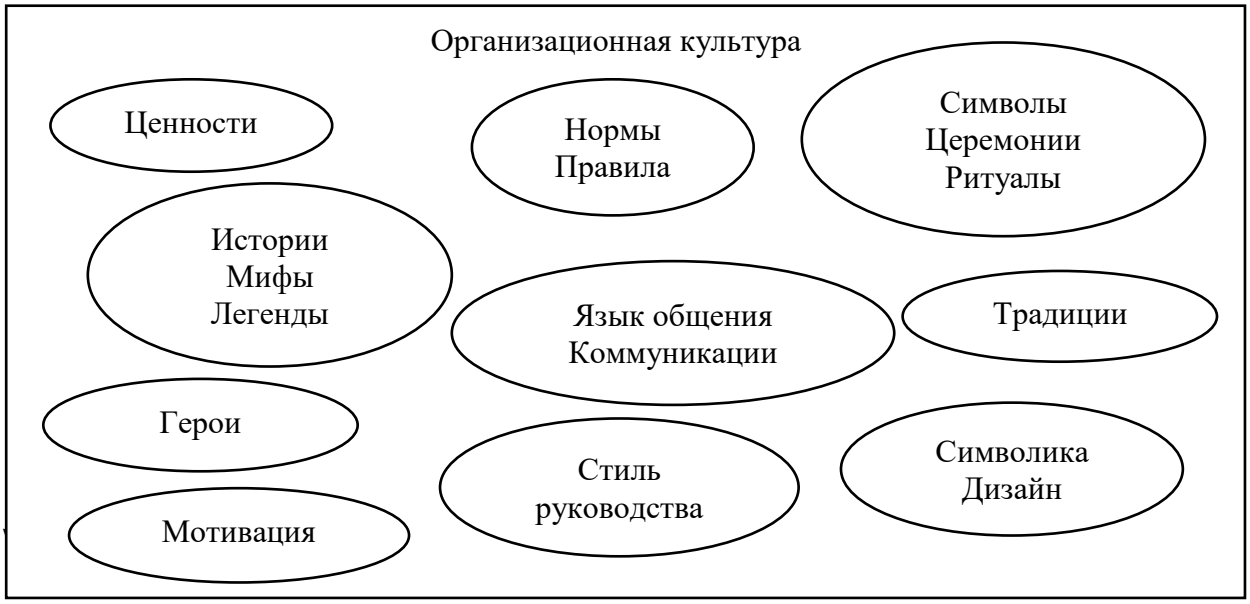


Рисунок 4 - Базовые элементы организационной культуры

Источник: Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. М.: Дело, 2006. С. 73.

Изменение внутренних и внешних факторов может потребовать изменения в организационной культуре. Например, если организация меняет свою стратегию и начинает сосредотачивать свое внимание на инновациях, она может быть вынуждена пересмотреть свои ценности и нормы, чтобы поддерживать и стимулировать инновационное мышление и поведение сотрудников. Другой пример - если организация сталкивается с новыми требованиями законодательства или рыночных условиях, она может быть вынуждена изменять свою культуру, чтобы соответствовать этим изменениям и остаться конкурентоспособной.

Внутренние факторы играют важную роль в формировании организационной культуры. Они могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на стратегию, ценности, нормы поведения и общие принципы организации.

Внутренние факторы, имеющие влияние на организационную культуру, представлены на рисунке 5.

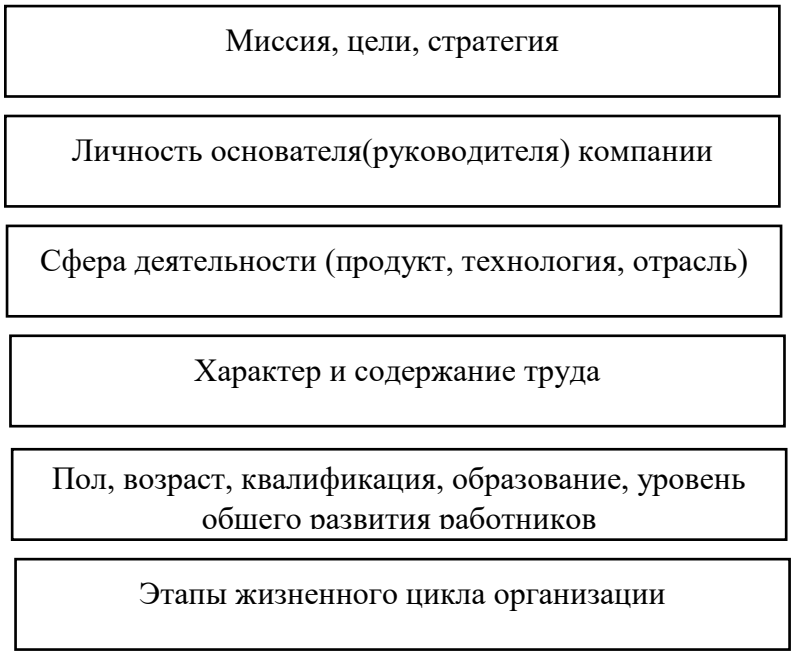


Рисунок 5 - Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру

Источник: Веснин. В.Р. Менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин. –М.: Изд-во «Тк Велби»., 2011. – 243 с.

Направления и масштабы деятельности организации определяются миссией, целями и стратегией. Её успешное существование невозможно в конкурентной деловой среде, если оно не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего желает добиться.

Миссия организации представляет собой её основное предназначение и значимость в обществе, она отвечает на вопросы "Зачем существует организация?" и "Какую ценность она предлагает своим клиентам или обществу в целом?" Обычно формулируется в виде краткого и выразительного заявления, которое отражает основную идею и цель организации.

Цели организации — это конкретные результаты и достижения, которых она стремится достичь в течение заданного периода времени. Цели должны быть специфичными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).

Стратегия — это план действий, выбранных организацией для достижения своих целей на основе своих ресурсов, компетенций и внешней среды. Стратегия может включать в себя такие элементы, как выбор рынков и сегментов, разработка продуктов и услуг, установление конкурентных преимуществ и разработка планов маркетинга и операций.

Ориентиры, заданные миссией, целями и стратегией, помогают организации определить свою уникальность и конкурентные преимущества на рынке, сфокусироваться на достижении важных результатов и оценить свою эффективность и успех в сравнении с другими организациями.

Особенно мощное влияние на организационную культуру способно оказывать лидерство. Лидер, своим поведением и примером, определяет ценности и нормы в организации, которые впоследствии становятся частью ее культуры.

Он может влиять на организационную культуру через следующие способы:

1. Установление целей и принципов работы: Лидер определяет стратегические цели и ценности организации и обеспечивает их соответствие организационной культуре. Влияние лидера в этом случае проявляется в установлении приоритетов и руководстве своей командой к достижению этих целей.

2. Примерное поведение: Лидер, своим поведением, демонстрирует желаемое отношение к работе и отношение к людям. Если лидер показывает ответственность, этику и уважение к коллегам, то это создает основу для подобного поведения среди других членов организации.

3. Система поощрения и наказания: Лидерство связано с возможностью награждения и наказания. Лидеру предоставляется возможность поощрять сотрудников, которые отличаются в работе или добиваются успехов в соответствии с ценностями организации. Также лидер имеет возможность наказывать работников, которые не соответствуют этим ценностям или не добиваются ожидаемых результатов.

4. Система коммуникации: Лидерство связано с возможностью участвовать в коммуникации внутри организации и создавать атмосферу открытости и доверия. Лидер может стимулировать обмен идеями, обратную связь и позволять сотрудникам вносить свой вклад в развитие организации.

Таким образом, лидерство имеет сильное влияние на формирование и поддержание организационной культуры, определяя ценности, нормы и стандарты поведения внутри организации.

Организационная культура играет важную роль в организации на всех этапах ее жизненного цикла, но ее влияние и роль могут различаться.

На ранних этапах жизненного цикла организации, таких как стартапы или новые предприятия, организационная культура может быть более гибкой и легко изменяемой. В этом случае роль культуры заключается в формировании общих ценностей и норм, которые помогают объединить сотрудников и создать единую взаимодействующую команду. Организационная культура на этом этапе может быть энергичной, инновационной и способствовать развитию новых идей и подходов.

На средних этапах жизненного цикла организации, таких как зрелость и стабильность, организационная культура обычно более укорененная и стабильная. В этом случае роль культуры заключается в поддержании и продвижении ценностей и норм, которые были сформированы на предыдущих этапах. Организационная культура на этом этапе может быть более устойчивой и консервативной, направленной на поддержание стабильности и эффективности деятельности.

На поздних этапах жизненного цикла организации, таких как спад и снижение, организационная культура может играть роль в выживании и адаптации к изменяющимся условиям. В этом случае роль культуры может заключаться в поиске новых возможностей, изменении стратегии и развитии новых компетенций. Организационная культура на этом этапе может быть более гибкой и открытой к изменениям, чтобы приспособиться к новым реалиям и преодолеть трудности.

Таким образом, роль организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности зависят от этапа жизненного цикла организации и могут меняться в зависимости от ситуации.

Из факторов внешней среды, влияющих на организационную культуру, необходимо выделить экономические и политические, правовые и социокультурные, технологические и экологические.

Внешние факторы представлены на рисунке 6.

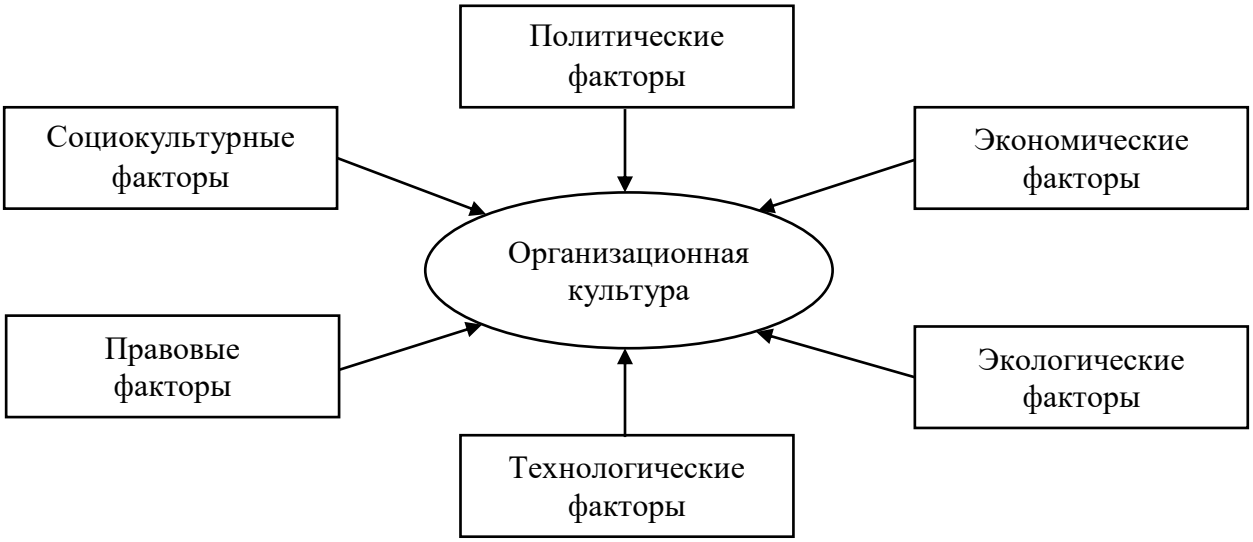


Рисунок 6 - Внешние факторы, влияющие на организационную культуру

Источник: Веснин. В.Р. Менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин. –М.: Изд-во «Тк Велби»., 2011. – 243 с.

Экономические факторы внешней среды оказывают влияние на организацию в виде изменений в уровне инфляции, уровне безработицы, экономического роста, ставках процента и т. д. Эти факторы могут воздействовать на спрос на товары или услуги организации, на доступность кредитования, на уровень доходов и потребительского поведения.

Социальные факторы внешней среды могут включать изменения в демографии, культурных ценностях, образе жизни и предпочтениях потребителей. Организации должны быть готовы адаптироваться к изменениям в социальной среде, чтобы удовлетворять потребности своих клиентов и привлекать новых производителей.

Политические факторы внешней среды могут включать изменения в политических структурах, законах и правительственных регулированиях, налоговых политиках и тарифах. Организации должны следить за политическими переменами и адаптироваться к ним, чтобы обеспечить соблюдение правил и законов и минимизировать риски, связанные с политической нестабильностью.

Национальные факторы внешней среды, такие как культура, язык, история и традиции, также могут оказывать влияние на поведение организации. В разных странах могут существовать различные предпочтения и стандарты, и организации должны учитывать эти различия, чтобы успешно работать на международных рынках.

В целом, внешняя среда оказывает множество воздействий на поведение организации и ее способность достигать своих целей. Поэтому, организации должны постоянно анализировать внешние факторы и адаптироваться к ним, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке и успешно функционировать.

Формирование организационной культуры начинается с определения ценностей, принципов и норм, которые будут являться основой работы организации. Важно, чтобы эти ценности были ясно сформулированы и понятны всем сотрудникам. Лидеры организации должны примерять эти ценности и принципы на практике, чтобы они стали частью рабочей рутины всех работников.

Поддержание организационной культуры включает в себя создание и поддержание системы ценностей и норм, которые было определены при формировании. Это может включать проведение культурных мероприятий, участие работников в процессе принятия решений и демонстрацию примеров успешной работы организации.

Изменение организационной культуры может понадобиться, если она перестает соответствовать изменяющимся условиям и требованиям рынка. В таком случае, необходимо провести анализ текущей культуры, выявить

необходимые изменения и разработать стратегию их внедрения. Лидеры организации должны активно вовлекаться в процесс изменения культуры и демонстрировать свою поддержку новым ценностям и нормам.

Все эти этапы процесса развития организационной культуры требуют постоянного внимания и участия руководства организации. Это важный аспект успешного развития организации и создания прочной корпоративной культуры, которая будет способствовать ее успеху и процветанию.

Процесс социализации в организации обычно начинается с того момента, когда новый сотрудник принимает решение о трудоустройстве. Затем происходит набор основной информации о компании, его целях, структуре и бизнес-процессах. Затем новичку предоставляется дополнительная информация о его роли и обязанностях, а также ожиданиях от работника.

Следующий этап включает знакомство новичка с коллегами и другими сотрудниками, адаптацию к командной работе и овладение необходимыми навыками и процедурами. В этот период новичку обычно назначается наставник, который помогает ему освоиться в новой организации и ответить на любые вопросы.

Важным аспектом социализации в организации является также вовлечение сотрудника в корпоративную культуру. Это включает понимание ценностей и принципов компании, ее миссии и стратегии. Сотрудник должен также ознакомиться с корпоративными процедурами и правилами, а также принять их.

Целью процесса социализации в организации является создание эффективной команды, в которой каждый сотрудник сможет эффективно выполнять свою работу и внести свой вклад в достижение общих целей компании. В результате хорошо организованной социализации сотрудники чувствуют себя комфортно и принимают участие в жизни организации с энтузиазмом и желанием достигать успеха.

Основные этапы процесса социализации представлены на рисунке 7.

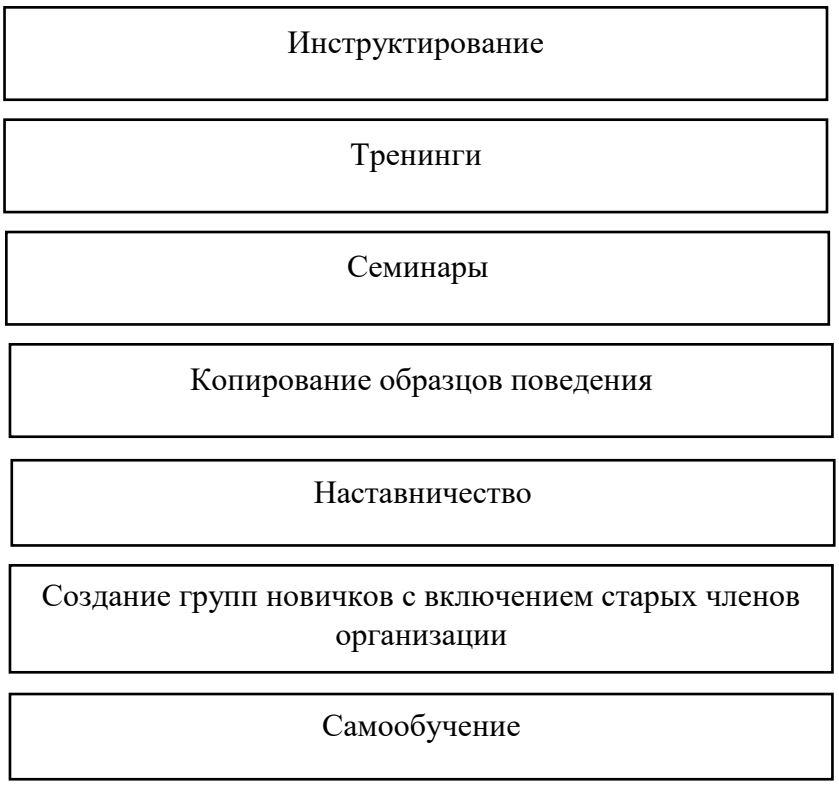


Рисунок 7 - Этапы процесса социализации

Источник: Доблаев В.Л., Организационное поведение. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 276 с.

В организации можно использовать следующие методы обучения для адаптации работников:

1. Менторство и обучение на рабочем месте: Помощь новым работникам и новичкам в овладении навыками и знаниями, необходимыми для выполняемой работы. Опытные сотрудники могут выступать в роли наставников и передавать свои знания.

2. Инструктаж и тренинги: Проведение формальных тренингов и инструктажей для новых сотрудников, в которых предоставляется информация об организации, ее процессах и политиках, а также обучение основным навыкам и технологиям.

3. Обучающие программы и курсы: Организация специализированных обучающих программ и курсов, как внутренних, так и внешних, чтобы работники могли получить дополнительные знания и навыки, необходимые для выполнения своих задач.

4. Электронное обучение: Использование онлайн-платформ и обучающих материалов для самостоятельного обучения или дистанционного обучения сотрудников.

5. Ротация работников: Перевод работников на разные должности и в различные отделы организации, чтобы они могли получить более широкий опыт и изучить разные аспекты работы.

6. Коучинг и консультации: Использование коучинга и консультаций для работы сотрудника в индивидуальном порядке, с целью помощи ему в развитии профессиональных навыков и достижении целей.

7. Групповые обучающие мероприятия: Проведение семинаров, конференций или рабочих групп, где сотрудники могут разделять опыт, обмениваться знаниями и учиться друг у друга.

Важно при применении данных методов обучения учитывать индивидуальные потребности и особенности каждого сотрудника, создавать атмосферу поддержки и мотивации, а также регулярно оценивать и обновлять образовательные программы с учетом изменений в организации.

Существует несколько методов обучения, которые можно использовать в организации для адаптации работников:

1. Онбординг: это процесс введения новых сотрудников в компанию, включающий знакомство с организацией, ее ценностями, культурой, структурой, также проводятся знакомства с коллегами и обучение основным задачам и процессам работы в компании.

2. Менторство: в рамках этого метода новичок работает под руководством опытного сотрудника (ментора), который помогает в адаптации, предоставляет руководство, обучает и делится своим опытом.

3. Обучение на рабочем месте: сотрудник получает обучение и опыт, выполняя свои регулярные рабочие обязанности. Опытные сотрудники могут объяснять новичку необходимые процедуры и подходы, а также решать возникающие проблемы и вопросы.

4. Онлайн-обучение: использование веб-платформ и электронных обучающих материалов для обучения сотрудников. Это может включать онлайн-курсы, вебинары, внутренние обучающие ресурсы и т. д.

5. Групповое обучение: организация тренингов, семинаров или воркшопов, на которых новички могут обмениваться опытом и обучаться вместе с другими сотрудниками.

6. Индивидуальное обучение: сотрудник получает индивидуальные консультации и обучение от руководителя или тренера, который разрабатывает персонализированную программу обучения в соответствии с потребностями сотрудника.

Важно выбрать подходящий метод или их комбинацию, учитывая особенности организации, цели обучения и потребности работников.

На рисунке 8 представлены методы обучения, которые можно использовать в организации для адаптации работников.

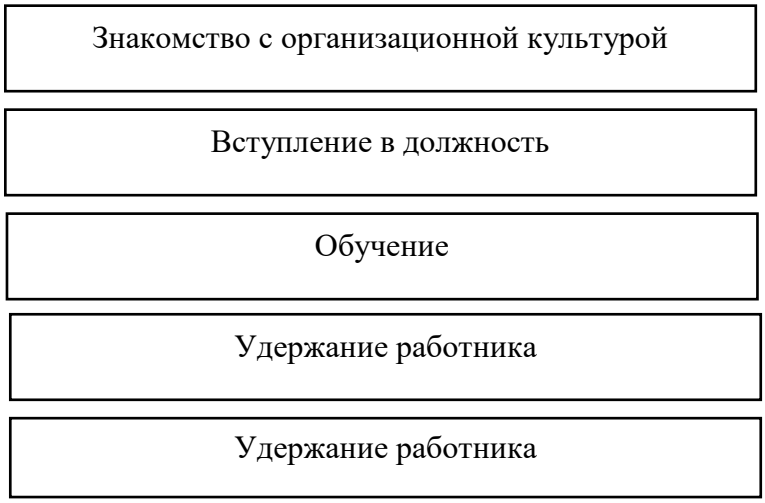


Рисунок 8 - Методы обучения, используемые для адаптации работников

Источник: Волина, В. Методы адаптации персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 1998 – №13. – С. 231

Существует ряд классификаций типов или моделей организационной культуры. Широко известна классификация К. Камерона и Р. Куинна [26, с. 316], которые выделяют четыре типа культуры: клановую, адхократическую, бюрократическую и рыночную.

Клановая культура. Может быть эффективной для небольших компаний или стартапов, где командная работа и гибкость являются ключевыми факторами успеха. Однако, она может быть менее подходящей для более крупных и сложных организаций, где требуется более формальная структура и процессы.

Адхократическая культура. Эффективна для организаций, которые направлены на инновационный подход. Способствует развитию творческих способностей и энергии сотрудников, поскольку они получают свободу принимать решения и экспериментировать.

Бюрократическая культура. Уделяется особое внимание установленным правилам и процедурам. Работники должны следовать им с целью обеспечения стабильности и эффективной работы организации.

Рыночная культура. В такой организации существует высокий уровень мотивации и конкуренции среди сотрудников. Поощряется индивидуальная ответственность и достижение результатов. Организация нацелена на удовлетворение потребностей потребителей и достижение финансового успеха.

Выделяется несколько моделей, описывающих инструменты влияния организационной культуры на деятельность организации. Рассмотрим модель В.Сате, который выделяет семь основных инструментов влияния:

— кооперация между индивидами и частями организации;

— принятие решений;

— контроль;

— коммуникации;

— лояльность организации;

— восприятие организационной среды;

— оправдание своего поведения.

Первые три процесса пересекаются с первым, поверхностным уровнем организационной культуры, а следующие четыре — со вторым, внутренним

уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Модель В.Сате представлена на рисунке 9.

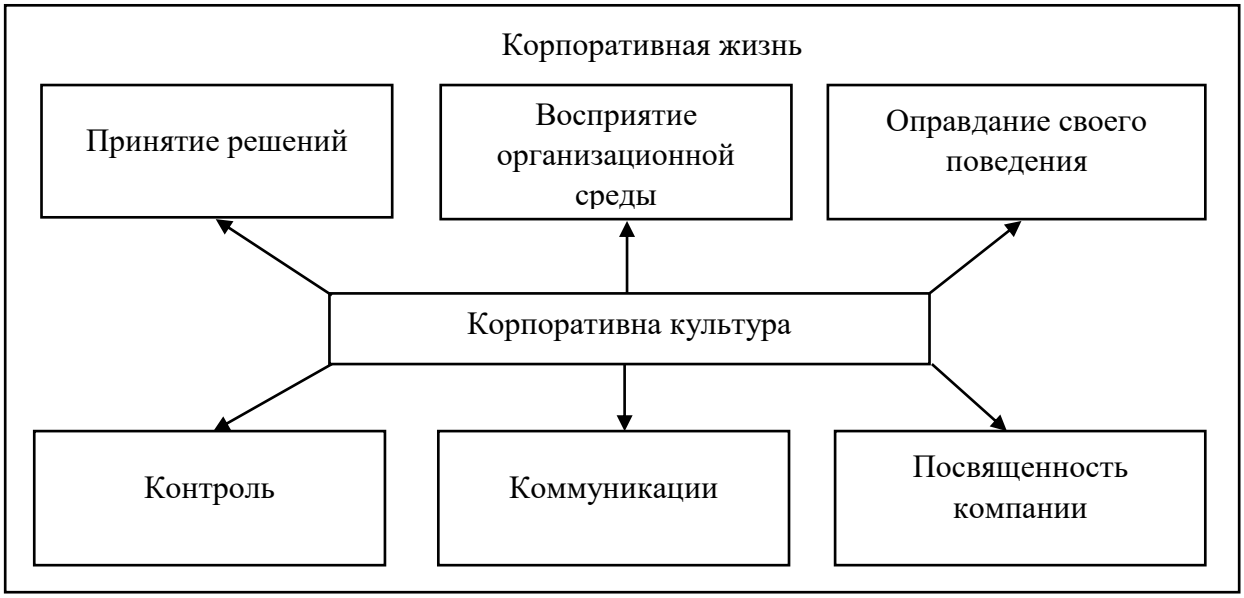


Рисунок 9 - Процессы организационной культуры влияющие на эффективность деятельности организации

Источник: Михайловская Н. В. Метафорические модели - инструмент для сравнительного изучения организационной культуры // Бизнес и образование, 1999, № 2, 57 с.

Кооперация и принятие решений играют важную роль в организации. Степень сотрудничества персонала зависит от их общих предположений и идеализированных представлений о работе и взаимоотношениях. В разных организациях ценности могут различаться: некоторые придают большую ценность коллективной работе, в то время как другие ставят на первое место внутреннюю конкуренцию.

В управлении существуют три основных механизма контроля: рыночный, административный и корпоративный (морально-этический). Обычно в организациях используются все три механизма, но в разной степени.

Рыночный механизм контроля предполагает, что конкуренция на рынке будет стимулировать организации к постоянному совершенствованию и разработке новых продуктов и услуг, чтобы привлечь и удержать клиентов.

Административный и клановый механизмы контроля должны дополнять друг друга в организации. Административный механизм обеспечивает формальное соблюдение правил и процедур, а клановый механизм укрепляет внутреннюю солидарность и доверие сотрудников. Такое совместное использование механизмов контроля помогает достичь эффективного управления и повышения результативности организации.

Благодаря своей приверженности организации, работники знают, как действовать в соответствии с данной культурой. По мере роста и развития организации, корпоративный механизм контроля может быть заменен административным, а затем рыночным.

Рассмотрим формы и виды корпоративных коммуникаций, представленные на рисунке 10 (приложение В).

Взаимное влияние культуры и коммуникации проявляется в двух аспектах. В первом случае, если партнеры не разделяют общих предположений, нет необходимости поддерживать деловые контакты. В таких ситуациях определенные действия партнеров могут быть поняты без слов.

Во втором случае, когда партнеры разделяют общие предположения, они стремятся помочь друг другу в понимании и интерпретации сообщений, получаемых в процессе общения.

Культура организации имеет важное значение для лояльности сотрудников. Когда индивидуум отождествляет себя с организацией, испытывает эмоциональную связь с ней, он чувствует себя полноценным членом коллектива. Сильная корпоративная культура способствует этому, поскольку она формирует общие ценности и близость между сотрудниками и организацией. Работники, отождествляясь с компанией, принимают активную жизненную позицию и стремятся внести свой вклад в ее развитие.

Восприятие организационной среды. Как сотрудник воспринимает организационную реальность, зависит от того, что говорят его коллеги, которые разделяют с ним общие ценности. Культура оказывает влияние на этот процесс, обеспечивая единое понимание опыта членов организации.

Оправдание поведения в организации может быть облегчено присутствием такой культуры, которая ценит риск и учение, а также предоставляет доверие и свободу сотрудникам. Такие условия помогают людям действовать осознанно, не ощущая страха перед неудачей, и использовать полученный опыт для своего личного и профессионального роста.

Индивидуум ощущает глубокую преданность организации, когда он идентифицирует себя с ней и испытывает эмоциональную привязанность. Когда в организации существует сильная корпоративная культура, это способствует укреплению связи и эмоциональной привязанности среди сотрудников. Такие работники активно включаются в деятельность, стремясь помочь организации достичь своих целей.

Поскольку люди используют организационную культуру для оправдания своего поведения, ее можно изменить, поменяв поведение сотрудников (рисунок 11).

Рисунок 11 – Точки возможного изменения культуры сотрудников

Источник: Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. № 3, 2001. - с. 184.

Американские ученые Т. Питерс и Р. Уотерман предложили другую модель формирования организационной культуры, считая, что корпоративная

культура не может быть точно описана универсальными критериями. Они основывают свой подход на исследовании успешных предпринимательских структур, где реализованы следующие элементы корпоративной культуры: вера в действия, связь с потребителем, поощрение автономии и предприимчивости, а также признание людей как главного источника производительности и эффективности.

Эта модель управления предоставляет несколько ключевых принципов:

– Знание о том, чем именно вы управляете;

– Не занимайтесь делами, в которых не разбираетесь;

– Простая организационная структура и небольшой штат сотрудников;

– Гибкость и жесткость в равной степени внедряются в организацию.

Одной из особенностей этой модели является то, что она не стремится найти формальные параметры, отражающие корпоративную культуру, а вместо этого предлагает создавать ее на основе успешно функционирующих организаций. Источниками формирования корпоративной культуры могут быть:

– Набор личных ценностей и способы их воплощения в жизнь.

Организационная культура включает в себя методы, форму и структуру деятельности, которые объективно отражают ценности, включая личные ценности и ценности руководителей компании. Она также представляет собой модель поведения работников в коллективе, отражающую систему внутригрупповых ценностей.

На сегодняшний день существует множество различных методов, которые помогают руководителям создавать и поддерживать организационную культуру, необходимую для успешной стратегии развития организации. В разных отраслях и странах успешны различные организационные культуры, поэтому не существует единой лучшей бизнес-культуры, которую нужно создать только в каждой организации в данной стране.

При определении образа культуры в организации, учитывая конкретную стратегию развития, руководство в первую очередь изучает философию управленческой практики. Ориентируясь на эту философию, руководители компаний выбирают конкретные инструменты для создания продуктивной организационной культуры. Влияние руководства на культурное развитие компании может осуществляться двумя способами. Первый способ заключается в оценке культуры и прогнозировании ее развития с учетом мнения многих участников организации.

Для эффективного применения этого подхода лидер должен быть искренне предан ценностям, на которых он основывает свою работу. Второй метод, напротив, начинается снизу: менеджеры должны контролировать системы ценностей, которые существуют в каждом отделе компании, и постепенно влиять на организационную культуру в желаемом направлении [48, с. 98].

– Руководство должно понимать и осознавать значимость своих действий в области мотивации.

– Необходимо создавать условия для достижения как общего, так и личного успеха.

В современных условиях развития бизнеса становится все более важным признание ценности подчиненных со стороны высшего руководства. Для успешного управления персоналом предприятий необходимо отойти от устаревших принципов мотивации и разработать новые подходы к управлению. Однако, внедрение организационных изменений может столкнуться с сопротивлением со стороны культуры организации. Важно понимать, что новая культура сначала будет слабее, поэтому для успешной реорганизации наилучшим вариантом может быть средне влиятельная организационная культура.

Вместо того, чтобы просто провозглашать лозунги, менеджмент должен демонстрировать их в действии. Это означает, что руководители должны каждый день проявлять модель поведения и отношения, которые отражают

ценности и цели компании. Например, они должны уметь слушать других, быть внимательными к клиентам и показывать конкретное отношение к своим подчиненным. Таким образом, менеджеры помогают создавать яркие образы организационной культуры.

3. Внешние символы, которые охватывают систему статусных символов, критериев и поощрений, являются основой для принятия решений в области управления персоналом. Культура в организации может проявляться через систему привилегий и наград. Привилегии обычно связаны с определенными моделями поведения и, таким образом, определяют приоритеты для сотрудников и выделяют ценности, которые имеют особое значение для организации в целом и для отдельных руководителей. Также в компании функционирует система статусных позиций. Например, предоставление привилегий (например, секретаря, автомобиля, хорошего кабинета и т. д.) указывает на важность определенных ролей и поведения для организации.

4. В организации существуют легенды, истории, обряды и мифы, связанные с ее созданием, выдающимися членами или основателями. Наши ценности и верования, которые составляют культурную основу компании, проявляются не только через мифы и легенды, ставшие частью фольклора организации, но и через различные традиции, церемонии, обряды и ритуалы. Обряды включают повторяющиеся и стандартные события, проводимые в определенное время и по особому поводу, чтобы повлиять на понимание и поведение сотрудников в организационной среде.

Ритуалы представляют собой систему обрядов, которые могут превращаться в организационные обряды даже в рамках конкретных управленческих решений. Эти организованные и спланированные действия имеют особое "культурное" значение и влияют на лояльность и самоопределение персонала в организации. Таким образом, то, на что управленцы акцентируют внимание и поясняют, играет важную роль в формировании организационной культуры. Это может включать различные

показатели, задачи, функции и т.д., которые являются объектом постоянного внимания руководителей.

Один из самых эффективных способов поддержания организационной культуры — это активное участие руководителей в различных церемониях и мероприятиях. Через свои повседневные действия менеджеры демонстрируют свою значимость и ожидания от сотрудников. Различная степень участия лидеров в этих мероприятиях позволяет подчиненным самостоятельно определить их важность. Этот инструмент легко может быть использован для изменения или поддержания традиций в организации.

Кроме того, поведение топ-менеджмента в кризисных ситуациях также является важным фактором формирования организационной культуры. В таких ситуациях руководители и их подчиненные могут увидеть культуру организации в новом свете.

Время кризиса может стать поворотным моментом для организации, когда она либо укрепляет свою существующую культуру, либо вводит новые нормы и ценности, частично изменяющие ее. Например, в ситуации, когда спрос на продукцию снижается, компания может выбрать между сокращением персонала и сокращением рабочего времени при сохранении количества сотрудников. Если человек в данной организации считается высшей ценностью, то, вероятно, будет выбран второй вариант. Такое решение руководства со временем станет частью организационной культуры, что, очевидно, усилит этот аспект внутри компании.

Оценка, изучение и измерение организационной культуры представляют собой сложный процесс, необходимый для эффективного функционирования компании. Обобщение и анализ конкретных примеров организационной культуры требуют значительных усилий и времени, включая рассмотрение всех факторов, описанных ранее. Часто организационную культуру связывают с ценностями, считая, что совокупность значений, преобладающих в сознании сотрудников, формирует общую ценностную атмосферу в компании.

Данный подход позволяет получить количественное описание доминирующих взглядов на предприятии. Хотя ценности непосредственно связаны с культурой организации, их полностью причислять к последней не совсем корректно, так как ценностные ориентации являются основными составляющими внутренней структуры личности. В результате анализ ценностей больше касается индивидуального уровня [36, с. 85].

1.2 Управление организационной культуры в сфере ритейла

Одна из ключевых характеристик организационной культуры предприятий в сфере торговли — это высокая гибкость и способность к адаптации. Это обусловлено несколькими причинами: высокой текучестью кадров и необходимостью быстрой адаптации новых сотрудников (при этом качество рабочей силы остается стабильным), а также необходимостью адекватной реакции на быстро меняющиеся условия внешней среды. Ключевым фактором эффективности работы компании является взаимодействие и взаимодействие каждого элемента. Чтобы это осуществить, используются следующие методы:

В рамках разработки стратегии развития, размещения магазинов по территории, оптимизации финансовых потоков и логистических связей, а также формирования политики взаимоотношения с поставщиками, покупателями, конкурентами, финансовыми и кредитными учреждениями, политики ценообразования, конкурентной борьбы, социального партнерства, системы закупок и т.п., необходимо учесть важность взаимодействия с другими участниками отрасли. Для успешного взаимодействия с поставщиками, клиентами и конкурентами требуется использовать соответствующий набор инструментов и формировать политику взаимоотношения, опираясь на список вышеупомянутых задач [6, с. 38].

Взаимодействие в различных отраслях различается в силу специфики работы каждой из них. Поэтому, перед тем как рассмотреть, как компания в сфере розничной торговли может организовать взаимодействие с другими субъектами отрасли для повышения своей эффективности, необходимо изучить основные определения в отрасли розничной торговли и провести сравнительную характеристику различных типов предприятий в данной отрасли.

Торговля - особый вид деятельности, связанный с куплей-продажей товаров, оказанием услуг покупателям и связанными с этими процессами. Существует два основных вида торговли: оптовая и розничная. В данной работе мы будем сосредоточиваться на розничной торговле, также известной как ритейл. Сегодня существует множество определений понятия "розничная торговая сеть". Также часто используется термин "торговая сеть", который является более общим, включающим в себя и оптовую торговлю.

Подходы различных авторов к определению понятия розничной торговой сети приведены в таблице 1 (приложение Г).

Все авторы соглашаются в том, что розничная торговая сеть прежде всего является хозяйствующим субъектом, таким как предприятие, фирма или компания, или их совокупность. Основной вид деятельности такого субъекта заключается в розничной торговле.

Вот некоторые основные различия в трактовках понятий розничной торговли:

1. Сфера деятельности: в некоторых странах или регионах розничная торговля включает только продажу физических товаров через магазины или торговые центры, в то время как другие страны или регионы могут включать в это понятие также продажу услуг или товаров в Интернете.

2. Разница между оптовой и розничной торговлей: в некоторых странах оптовая и розничная торговля являются разными формами торговой деятельности, где оптовая торговля означает продажу большими партиями товаров или услуг, а розничная торговля - продажу конечному потребителю.

В других странах оптовая и розничная торговля могут объединяться в понятие розничной торговли.

3. Разница между онлайн- и офлайн-торговлей: с развитием Интернета и электронной коммерции возникло понятие онлайн-торговли, которая включает продажу товаров и услуг через интернет-платформы. Некоторые страны считают онлайн-торговлю отдельным видом торговли, в то время как в других странах она включена в понятие розничной торговли.

4. Налоговые правила: различные страны и регионы имеют разные налоговые правила для розничной торговли, которые могут варьироваться в зависимости от типа товаров или услуг, страны продавца или других факторов. Это может существенно отличаться в разных частях мира.

Говоря о различиях в трактовках рассматриваемого понятия, мнения исследователей можно подразделить на две категории, представленные на рисунке 12.

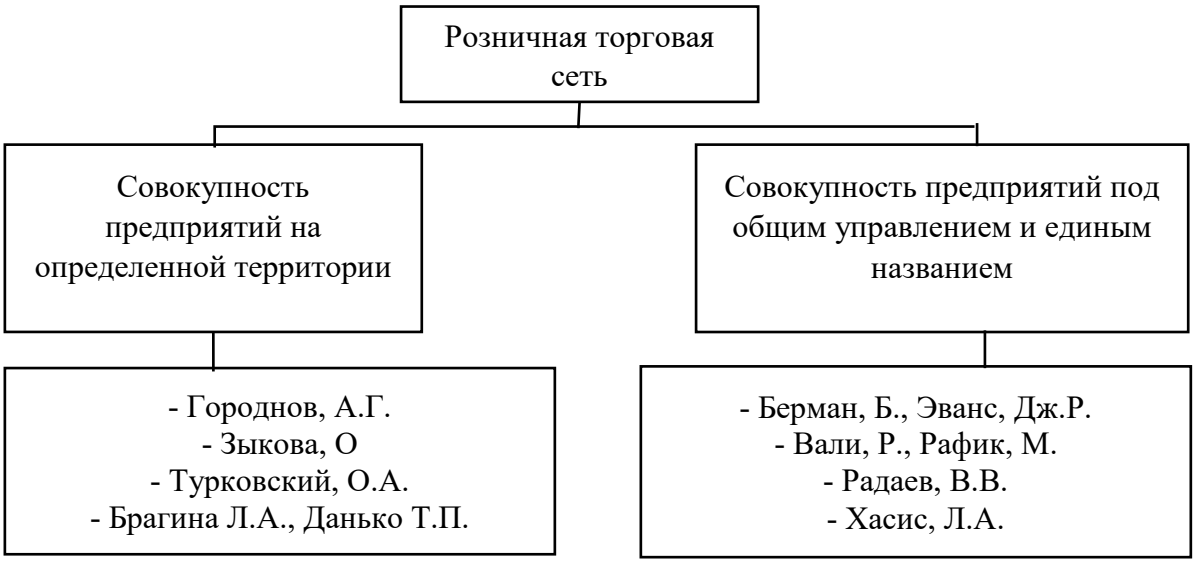


Рисунок 12 - Различия в аспектах понятия «розничная торговая сеть»

Источник: составлено автором на основании таблицы 1 (приложение Г)

Термин «ритейл» в переводе с английского означает «розничная торговля». В узком смысле, «ритейл» является синонимом розничной торговли. В широком смысле, это также охватывает принципы организации торговли и развития розничных точек. Согласно определению Иванова Г.Г., «ритейл» включает в себя все виды экономической деятельности, связанные с

продажей товаров и услуг потребителям для личного использования или использования членами их семей. Таким образом, под термин «ритейл» подпадает любая работа с конечными покупателями, которые могут прийти и приобрести товары.

Ритейлер, по словам Карла Штайдтамана, директора и главного экономиста компании Pricewaterhouse Coopers — это компания, занимающаяся продажей товаров в розницу. Это может быть супермаркет, обычный продуктовый магазин, магазин одежды, автосалон и даже банк, предоставляющий услуги частным клиентам.

Сетевой ритейл — это сеть магазинов, объединенных одним владельцем, с общей системой логистики, закупок и товарной политики. Такая структура позволяет существенно снизить издержки по сравнению с несетевыми торговыми точками и, следовательно, предложить покупателям более низкие цены на товары. Термин «сетевой ритейл» является синонимом понятия «торговая розничная сеть». Вот несколько преимуществ сетевого ритейла:

– Более низкие цены на товары благодаря снижению издержек.

– Единая система логистики и закупок обеспечивает более эффективное управление товарным ассортиментом.

– Больший выбор товаров и брендов в рамках одной сети магазинов.

– Удобство для покупателей, которые могут посетить разные магазины сети и найти все необходимые товары в одном месте.

– Возможность использовать программы лояльности и скидки для постоянных клиентов.

– Более высокий уровень обслуживания благодаря общей системе стандартов и процедур во всех магазинах сети.

Таким образом, сетевой ритейл является выгодным вариантом для покупателей, предлагая им низкие цены, широкий выбор товаров и удобство покупок в рамках одной сети магазинов.

Розничные торговые сети привлекают клиентов своей конкурентоспособностью и преимуществами, такими как низкие цены, минимальные издержки на обслуживание клиентов и доступность товаров.

Они предлагают широкий ассортимент товаров, собранный в одном месте, и имеют множество торговых точек для удобства покупателей. Одним из ключевых факторов успеха розничных торговых сетей является торговая наценка на товары, которая позволяет им достичь высокой конкурентоспособности. Например, на рынке товаров повседневного спроса разница между закупочной ценой и ценой реализации составляет около 20-30%, а на одежду данный показатель может превышать 100%.

Чистая прибыль компании формируется путем вычета всех надлежащих расходов, таких как аренда, налоги, заработная плата и управленческие расходы, из общей выручки от реализации товаров. После оплаты всех обязательных платежей, балансовая прибыль предприятия может составлять до 50% от выручки. Таким образом, компании достигают высоких доходов благодаря эффективной оборачиваемости товаров широкого потребления.

Для полного понимания розничной торговли как экономической категории необходимо тщательно изучить ее классификации, которые определяют типы, формы и виды розничной торговли. В рамках выпускной квалификационной работы мы рассмотрим классификации рынка розничной торговли (ритейла) и классификации розничной торговой сети (ритейлера).

В рамках классификации рынка розничной торговли можно выделить несколько факторов:

1. Географический фактор:

– Внутренний рынок, который представляет собой осуществление торговой деятельности в пределах государства.

– Внешний рынок, где торговля ведется за рубежом.

2. Объекты купли-продажи:

– Рынок потребительских товаров.

– Рынок продовольственных товаров.

– Рынок промышленных товаров.

– Рынок потребительских услуг.

3. Факторы производства:

– Рынок труда.

– Рынок недвижимости.

– Фондовый рынок и т.д.

Давайте более подробно рассмотрим вторую классификацию по объекту купли-продажи.

Продуктовый рынок, также известный как рынок быстро оборачиваемых потребительских товаров (FMCG - Fast Moving Consumer Goods), представляет собой рынок товаров повседневного спроса [17, с. 216]. В период СССР эти товары назывались товарами широкого потребления. В России основные ритейлкомпании, занимающиеся продажей таких товаров, включают «Ленту», «Ашан», «О'кей», «Магнит», «X5 Retail Group» и другие гипермаркеты с коротким циклом потребления. Поскольку главная цель этой отрасли - быстрый оборот товаров, особенно важно уделять внимание маркетингу, мерчендайзингу и другим рекламным кампаниям.

Основная стратегия товаров на рынке FMCG заключается в создании узнаваемого бренда, широкой рекламе и максимальном присутствии товара на рынке. Однако ограниченный срок годности продуктов является недостатком данного сегмента. Для гипермаркетов, таких как «Лента» и «Ашан», правильная расстановка товаров, контроль ассортимента и количества продукции на полках играют ключевую роль в увеличении лояльности потребителей.

Рынок торговых услуг представляет собой различные виды дополнительных действий, предоставляемых торговыми предприятиями или сетями покупателям в процессе приобретения или потребления товаров.

Эти услуги могут включать:

– услуги консультации и помощи в выборе продуктов;

– качественное обслуживание клиентов;

– гарантии качества и возврат товара;

– предоставление дополнительных скидок и акций;

– удобные условия доставки и установки товара.

Эти дополнительные услуги играют важную роль в привлечении и удержании клиентов, а также повышают уровень удовлетворенности потребителей.

Розничные торговые сети могут быть разделены на несколько видов, включая производственные, продажные, транспортные, комплектующие, консультационные и те, которые связаны с созданием благоприятного микроклимата для посетителей торговой точки.

Однако, для полного понимания разнообразия розничных торговых сетей, необходимо изучить существующие классификации этой экономической категории. В литературе предлагаются различные критерии классификации, однако часто наблюдается путаница из-за повторения этих критериев. Это может быть связано с смешением критериев классификации и нечеткостью торговых форматов в практике, что затрудняет установление четких границ между ними. Приведем некоторые критерии классификаций, предлагаемые современными исследователями, в таблице 2 (приложение Д).

При сравнительном анализе критериев классификаций можно заметить, что часто встречаются критерии, которые имеют одинаковое содержание, но различаются по названию:

– масштаб деятельности - географический охват;

– специализация - ассортиментный профиль;

– метод ценообразования - форматы торговли;

– хранение запасов - формы торгового обслуживания покупателей;

– вид торгового объекта - специфика самообслуживания;

– форматы торговли - типы предприятий торговли.

Это подтверждает отсутствие единой классификации для розничных торговых сетей.

Одним из наиболее распространенных способов классификации торговых сетей является их деление на различные форматы или типы предприятий торговли.

Однако экономисты выделяют различные параметры, которые лежат в основе этого деления.

Таблица 3 - Классификация форматов торговли

Автор / Источник	Параметры формата	Формат ритейла
Ньюман Э., Кален П	– местоположение – размер – ассортимент – цена – атмосфера	магазин смешанного ассортимента, супермаркет, дискаунтер, суперцентр, универмаг, универсальный дискаунтер, торговый молл [35, с. 50]
ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли»	– торговая площадь зала – ассортимент товаров – формы торгового обслуживания	гипермаркет, универмаг, магазин-склад, универсам, супермаркет, гастроном, минимаркет, торговый дом, магазин «Кэш энд Керри», «Дискаунтер», стоковый магазин, магазин-салон, магазин «Бутик» и т.д. [37, с. 400]
Радаев В.В	– торговая площадь – ассортимент, – число позиций – средний товарный чек – примерная годовая выручка	супермаркеты, гипермаркеты, мелкооптовые магазины, «Кэш энд Керри», дискаунтеры, магазины у дома, бутики [38, с. 123]
Львова Т.Н.	– метод продажи – товарная специализация – ассортимент – уровень цен – месторасположение	Гипермаркет, супермаркет, бентам, магазин-склад, дискаунтер, минимаркет, специализированный магазин, комбинированный магазин, универмаг, бутик, торговый центр [31, с. 28]

Источник: составлено автором на основании [35, с. 50], [37, с. 400], [38, с. 123], [31, с. 28]

Более подробно самые популярные типы предприятий розничной торговли, согласно их основным характеристикам по ГОСТ Р 51773-2009 представлены в таблице 4 (приложение Д).

Розничные торговые сети предлагают разнообразные точки продаж, включающие как большие торговые площади (от 400 до 5000 кв. м), так и

небольшие (от 18 кв. м). Основные формы обслуживания включают самообслуживание и индивидуальное обслуживание через прилавок, а товарный ассортимент включает продовольственные и непродовольственные товары.

Поэтому, при определении розничной торговли, многие авторы соглашаются с российским законодательством и понимают это понятие как вид торговой деятельности, направленный на продажу товаров и услуг конечным потребителям для их личного использования. Мы также считаем допустимым использовать термин «ритейл» как синоним розничной торговли.

В экономической литературе и на практике отсутствует единое определение «торговой розничной сети». Однако, исходя из представленных трактовок, можно выделить несколько основных признаков такой сети: совокупность предприятий, объединенных под одним управлением; наличие общей территории, где функционируют эти предприятия; использование единого названия (торговой марки, бренда); имеющийся у них схожий ассортимент товаров; применение современных методов управления ассортиментом.

Важными компонентами успешной торговой сети являются общая система логистики, общая маркетинговая стратегия и единые стандарты обслуживания. В сфере классификации торговых сетей существует множество различных критериев, что порождает терминологическую путаницу среди исследователей. Однако наиболее полными и признанными критериями классификации являются те, которые определены в законодательстве по ГОСТу Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли». Одним из самых распространенных и популярных критериев является деление торговых сетей по форматам торговли.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В ООО «ЛЕНТА»

2.1 Характеристика деятельности и кадрового состава ООО «Лента»

Основным видом деятельности организации является оптовая и розничная торговля продуктами питания и бытовыми товарами. Ниже приведены основные характеристики деятельности ООО «Лента»:

1. Розничная торговля: организация владеет и управляет сетью супермаркетов, гипермаркетов и гастрономов, где предлагает широкий ассортимент товаров, включая продукты питания, хозяйственные товары, товары для дома, косметику и другие товары повседневного спроса.

2. Развитие сети: активно развивает свою торговую сеть, открывая новые магазины и расширяя ассортимент товаров. Компания имеет филиалы и представительства в различных городах России.

3. Конкурентоспособные цены: стремится предлагать своим клиентам доступные цены на товары высокого качества. Заключает сделки с поставщиками и оптимизирует свои операционные процессы, чтобы снизить затраты и предложить конкурентные цены на товары.

4. Качество продукции: сотрудничает только с проверенными поставщиками, чтобы предлагать своим клиентам качественные и свежие продукты. Компания также придерживается строгих стандартов качества и безопасности, чтобы обеспечить безопасность покупателей.

5. Услуги и скидки: предлагает различные услуги своим клиентам, такие как доставка продуктов, бонусные программы, скидки и акции. Организация стремится удовлетворить потребности и ожидания клиентов, предлагая им удобные и выгодные условия покупки.

6. Социальная ответственность: активно поддерживает социальные проекты и инициативы. Компания участвует в благотворительности, спонсирует спортивные и культурные мероприятия, и принимает участие в проектах охраны окружающей среды.

Компания ориентируется на ценности, которые способствуют ее долгосрочному росту и определяют основы направления работы.

Компания основывается на ценностях, приверженность которым определяет основы направления работы и содействует осуществлению планов долгосрочного роста.

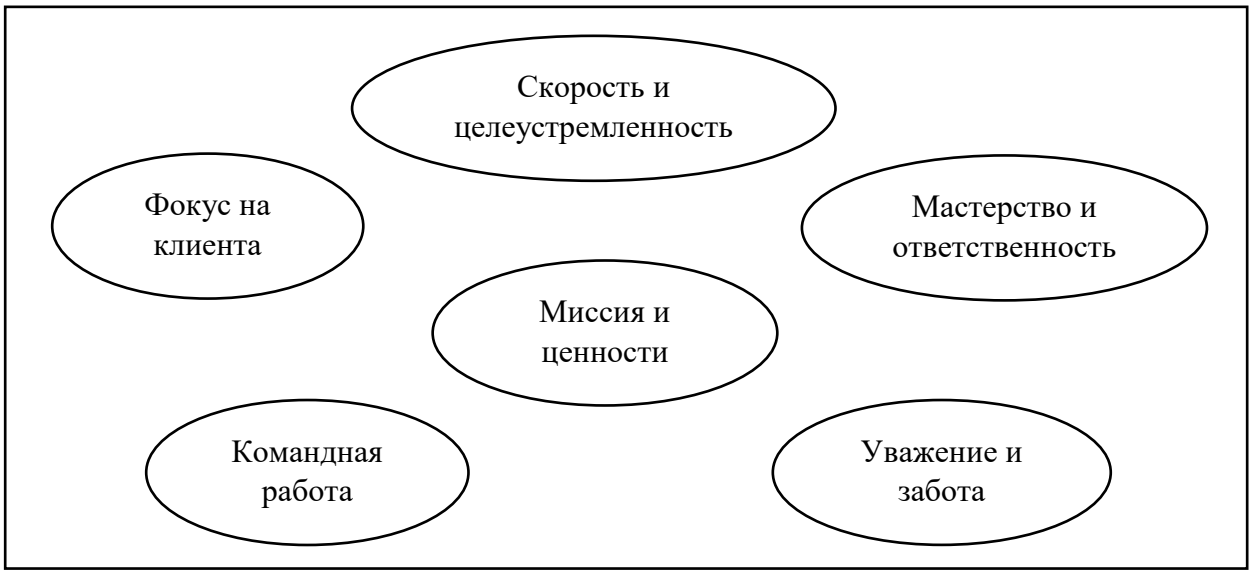


Рисунок 13 – Миссия и ценности ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Политика организации строится на шести принципах, которые определяют ее подход к социальной корпоративной ответственности.

Первый принцип заключается в создании привлекательных рабочих мест, что включает в себя предоставление возможностей для обучения и развития персонала. Это позволяет организации привлекать высококвалифицированных работников и развивать их потенциал.

Второй принцип связан с обеспечением низких цен и удовлетворением запросов покупателей. Это может включать в себя снижение затрат на производство или предоставление качественных товаров и услуг по доступной цене.

Третий принцип подразумевает ориентацию на работу с местными товаропроизводителями. Организация предпочитает использовать местные ресурсы и продукцию, чтобы способствовать развитию и укреплению местных рынков.

Четвертый принцип относится к заботе об окружающей среде. Организация принимает меры для снижения своего воздействия на окружающую среду, такие как эффективное использование ресурсов, уменьшение выбросов и поддержка проектов по охране природы.

Пятый принцип связан с инвестициями в экономику регионов и поддержкой местных сообществ. Организация вкладывает средства в развитие региональной инфраструктуры, создание рабочих мест и развитие социальных программ, которые помогают сообществам процветать и развиваться.

Шестой принцип касается охраны труда и техники безопасности. Организация должна обеспечить безопасные условия работы для своих сотрудников и принимать меры для предотвращения травм.

Таким образом, эти принципы позволяют организации проводить свою деятельность с учетом важных аспектов социальной корпоративной ответственности, что способствует достижению устойчивого развития и благополучия для заинтересованных сторон.

Организационные структуры могут быть различными в зависимости от типа организации и ее целей. Однако, есть несколько особенностей, которые присущи большинству организационных структур:

1. Иерархическая структура: есть разделение на руководящий уровень (топ-менеджеры), средний уровень (управленческий персонал) и операционный уровень (исполнители).

2. Разделение обязанностей: организационная структура определяет, какие роли и функции выполняются в организации, и как они разделены между сотрудниками. Обычно в структурах есть отделы или подразделения, занимающиеся конкретными областями деятельности.

3. Централизация и децентрализация: некоторые организации имеют централизованную структуру, в которой все решения принимаются высшим руководством, в то время как другие организации предпочитают децентрализованные структуры, где принятие решений распределено между разными уровнями и подразделениями.

4. Линейность и функциональность: организационная структура может быть линейной или функциональной. В линейной структуре подчиненные отчитываются только перед одним руководителем. В функциональной структуре сотрудники группируются по функциональным областям, таким как маркетинг, финансы, производство и т.д.

5. Гибкость и адаптивность: современные организации все больше переходят к гибким и адаптивным структурам, которые способны быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Это может быть достигнуто, например, через матричные или командные структуры.

Предлагаю более подробно рассмотреть характеристику одного из гипермаркетов ООО «Лента», находящегося по адресу: просп. Строителей, 2Б, г. Пенза. В ассортименте представлено более 20 тысяч продовольственных и непродовольственных товаров.

В организации линейно-функциональная структура управления, которая представлена на рисунке 14.

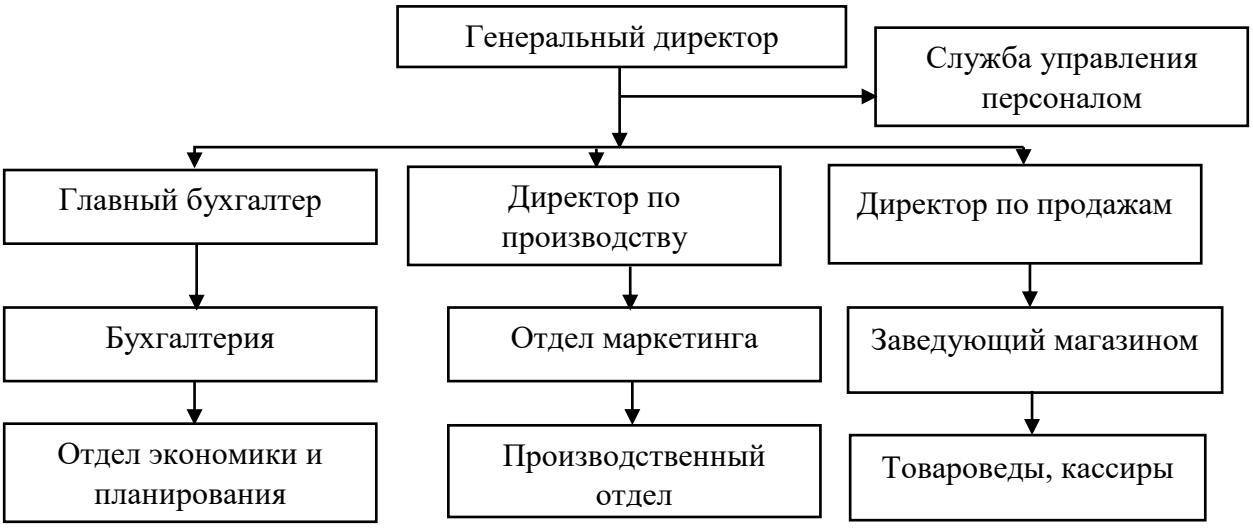


Рисунок 14 – Организационная структура ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Позитивным фактором применения линейно-функциональной структуры управления является то, что она объединяет в себе преимущества линейной и функциональной структур. В первом случае руководители имеют четкие функции и ответственность перед подчиненными. Это способствует оптимальному управлению и принятию решений. Во втором – руководители специализируются в определенных областях, благодаря чему они могут использовать свои знания и навыки более эффективно.

Негативные моменты использования данной структуры управления выражены в взаимодействии линейных и функциональных руководителей. Оно может быть сложным из-за разных подходов и приоритетов. Первые, ответственные за выполнение задач и достижения целей, могут столкнуться с противодействием со стороны функциональных руководителей, которые заинтересованы в развитии и оптимизации своей специализированной области. Также есть риск столкнуться с перегрузкой работой при внесении изменений в структуру и процессы, так как потребуются дополнительное время и усилия на координацию и обучение персонала.

Стоит отметить, что эффективность такой системы зависит от специфики организации и умения руководителей работать с ее особенностями.

Проведем анализ основных экономических показателей компании, которые представлены в таблице 5 (приложение Ж).

Значительный рост чистых процентных расходов указывает на увеличение затрат на погашение процентов по займам и кредитам. Вероятно, компания активно использовала заемные средства для финансирования своей деятельности, что могло быть связано с открытием новых магазинов и развитием логистической структуры.

В то же время, рост выручки, производительности труда и чистой прибыли говорит о том, что предприятие успешно развивается и увеличивает свою эффективность. Высокая производительность труда может указывать на внедрение новых технологий или повышение эффективности процессов на

предприятии. Рост чистой прибыли также является положительным сигналом и свидетельствует о хорошей финансовой результативности компании.

Таким образом, общий анализ основных экономических показателей позволяет сделать вывод о динамичном развитии предприятия и его успешной финансовой деятельности.

Представим наглядно изменение нескольких основных экономических показателей предприятия (рисунок 15, 16).

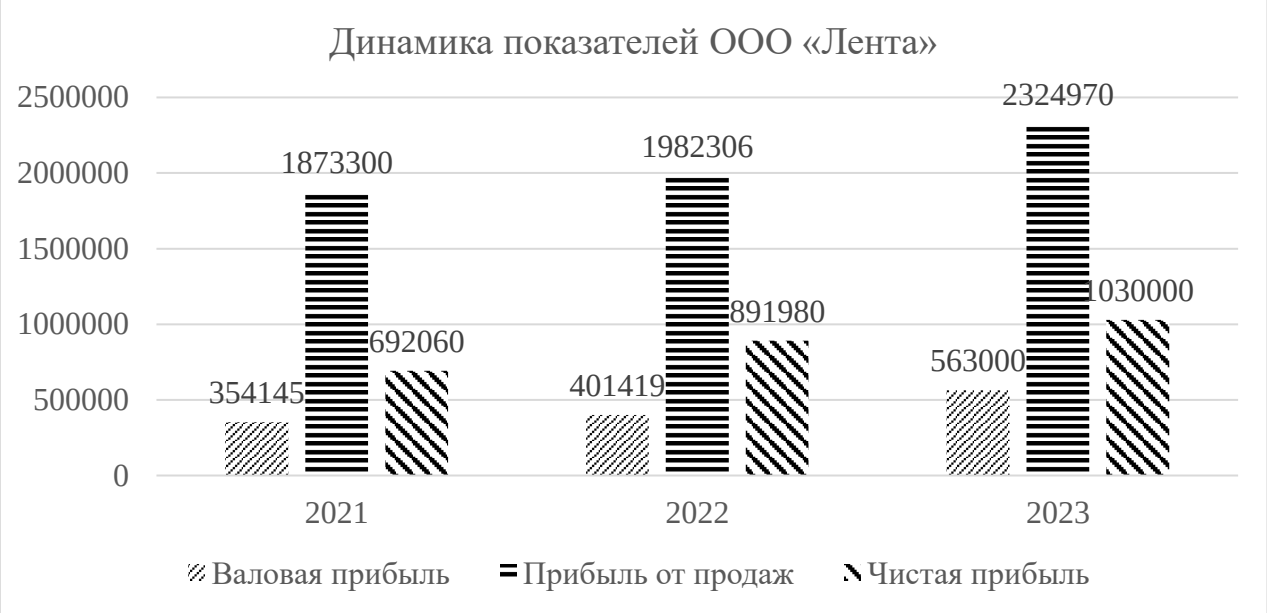


Рисунок 15 – Динамика показателей ООО «Лента» за период 2021-2023гг.

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Согласно полученным данным (рисунок 15), мы видим, что показатели растут на протяжении всего рассматриваемого периода. Можно предположить, что это связано с открытием новых гипермаркетов и, соответственно, увеличением объема продаж.

Численность персонала в организации торговой сферы имеет огромное значение для успешного функционирования и развития бизнеса. Вот несколько причин, по которым важно обратить внимание на этот аспект:

1. Удовлетворенность клиентов: Правильное соотношение численности персонала и количества клиентов позволяет обеспечить высокий уровень

обслуживания, быстрое реагирование на запросы и потребности клиентов, что в конечном итоге приводит к их удовлетворенности.

2. Эффективность работы: Оптимальное количество сотрудников позволяет распределить задачи и обязанности эффективным образом.

3. Гибкость и адаптивность: Правильный баланс численности персонала позволяет быстро реагировать на изменения спроса или потребностей клиентов.

4. Безопасность и контроль: важно иметь достаточное количество работников для обеспечения безопасности в организации торговой сферы.

5. Развитие и рост организации: Правильное использование и распределение персонала позволяет организации эффективно функционировать и развиваться.

Рассмотрим подробнее на рисунке 16.

Рисунок 16 – Динамика показателя численности ООО «Лента» за период 2021-2023 гг.

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Согласно вышеуказанной диаграмме, видно, что за последние три года численность персонала возросла. Это обусловлено образованием новых рабочих мест в связи с ростом числа гипермаркетов.

Исходя из полученных данных по организации, можно с уверенностью сказать, что она рентабельна и активно развивается.

2.2 Анализ организационной культуры в ООО «Лента»

В структуре ООО «Лента» есть отдел, который специализируется на вопросах, связанных с персоналом организации. Этот отдел называется Служба управления персоналом. Они выполняют ряд функций, которые можно увидеть на рисунке 17.

Рисунок 17 – Функции службы управления персоналом

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Служба управления персоналом состоит из следующих отделов:

– отдел кадров;

– отдел обучения и развития.

Служба управления персоналом ООО "Лента" - это отдел компании, ответственный за все аспекты связанные с подбором, развитием, удержанием и управлением сотрудниками. Она занимается организацией набора персонала, проведением собеседований, оценкой кандидатов, разработкой и внедрением программ обучения и развития, оценкой производительности, управлением карьерным ростом и мотивацией сотрудников, а также решением трудовых вопросов. Служба управления персоналом также отвечает за

поддержание документации, связанной с кадровым делопроизводством, и соблюдение законодательства в сфере трудовых отношений.

Функции отделов представлены на рисунке 18.

Рисунок 18 – Функции отделов службы управления персоналом ООО «Лента»

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Служба управления персоналом в этом ООО имеет следующие функции:

1. Разработка стратегии управления персоналом. Определяет, какие навыки и качества необходимы для успешной работы в компании, и разрабатывает планы и программы обучения и развития.

2. Набор персонала. Разрабатывает профили требуемых должностей, проводит собеседования, оценивает навыки и квалификацию кандидатов и принимает решение о приеме на работу.

3. Управление производительностью. Проводит ежегодные оценки, определяет цели и задачи для каждого сотрудника, обеспечивает обратную связь и регулярные разговоры о развитии.

4. Управление зарплатой и наградами. Определяет уровни заработной платы для различных должностей, разрабатывает систему премий и наград за

достижения, а также занимается вопросами пенсионного обеспечения и социальными льготами.

5. Управление персональными данных. Обеспечивает соблюдение правил и политик по защите данных, а также отвечает за конфиденциальность и безопасность персональных данных.

6. Разрешение конфликтов и урегулирование споров. Проводит внутренние расследования, разрабатывает политику по урегулированию споров и предлагает меры по предотвращению конфликтов.

Каждый отдел службы управления персоналом в ООО «Лента» выполняет свои конкретные задачи, но в целом все они работают совместно, чтобы обеспечить эффективное управление персоналом и поддерживать работоспособность и развитие компании.

Подбор кандидатов ООО «Лента» проводит по следующим критериям, представленным в таблице 6.

Таблица 6 - Критерии подбора кандидатов в ООО «Лента»

Критерий	Характеристика
Квалификация	Включает в себя: - содержание и уровень образования; - переобучение; - профессиональные достижения; - содержание наличия знаний и навыков.
Состояние здоровья	Источником критерия может являться результат профессионального медицинского осмотра, медицинские документы и справки.
Профессионально важные качества	Имеется в виду индивидуальные особенности человека, которые являются условием успешности овладения профессией.

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Для всех сотрудников компании «Лента» предусмотрены должностные инструкции, с которыми они ознакамливаются в начале своей работы. Однако перед началом работы новому сотруднику назначается опытный наставник, который в течение трех месяцев будет заниматься его обучением. Также каждый сотрудник имеет возможность повысить свой профессиональный

уровень через участие в семинарах и курсах, специализированных на его области. Компания «Лента» уделяет особое внимание развитию своего персонала, предлагая, как стандартные программы обучения для всех новых сотрудников, так и индивидуальные программы развития, учитывающие их сильные стороны.

ООО «Лента» предусматривает развитие своего персонала, что является одним из положительных аспектов. В компании существует документ под названием «План улучшения качественного состава руководителей и специалистов», который играет важную роль в этом процессе. В данном плане предусмотрено включение всех руководящих должностей отдела в резерв на замещение. Также в документе указаны специалисты, которые получают дополнительное образование в высших заведениях или техникумах с целью планирования своей карьеры в организации. Компания имеет множество примеров успешного карьерного роста сотрудников, начиная с низших позиций.

Следует отметить, что организация не использует ротацию как метод адаптации сотрудников. Больше уделяется внимание специализации и развитию навыков внутри отдельных должностей, чтобы обеспечить максимальную профессиональную эффективность своих работников.

Несмотря на отсутствие ротации, компания развивает программы нематериальной мотивации, которые способствуют ее повышению и удовлетворенности персонала. Конкурсы по профессии позволяют продемонстрировать свои знания и навыки, получить признание и стимулировать повышение квалификации. Акции для сотрудников и корпоративные мероприятия создают комфортную рабочую атмосферу, способствуют формированию командного духа и укреплению взаимоотношений в коллективе. Такой подход позволяет компании поддерживать уровень мотивации и профессионализма сотрудников.

Проанализируем численность и структуру персонала (таблица 7).

Таблица 7 - Трудовые ресурсы организации на 2023 г.

Категории работающих	Численность, чел		
	План 2023 г.	Факт 2023 г.	Отклонение
Весь персонал, в том числе:	380	450	70
Промышленно-производственный персонал	238	305	67
Рабочие	138	203	65
Служащие, в том числе:	100	102	2
Руководители	51	52	1
Прочие	49	50	1
Непромышленный персонал	142	145	3

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

Исходя из данных вышеуказанной таблицы, можно сделать вывод, что в структуре имеются различные категории персонала. По численности - рабочих почти в два раза больше, чем руководители и непромышленного персонала. Также в таблице отражено существенное различие между плановым и фактически значением.

Уровень обеспеченности персоналом в организации торговой сферы зависит от различных факторов, включая размер и тип организации, ее бюджет, стратегические цели и требования к персоналу.

Уровень обеспеченности персоналом можно определить как количество и квалификацию сотрудников, необходимых для достижения целей и задач организации. Обеспеченность персоналом может оцениваться по различным показателям, таким как количество персонала на определенный период времени, соотношение персонала различных категорий (руководители, специалисты, работники), квалификация персонала (образование, опыт работы), уровень текучести кадров и другие факторы. Чем выше уровень обеспеченности персоналом, тем эффективнее могут быть выполняться задачи организации и достигать ее цели.

Данные по обеспеченности персоналом представлены на рисунке 19.

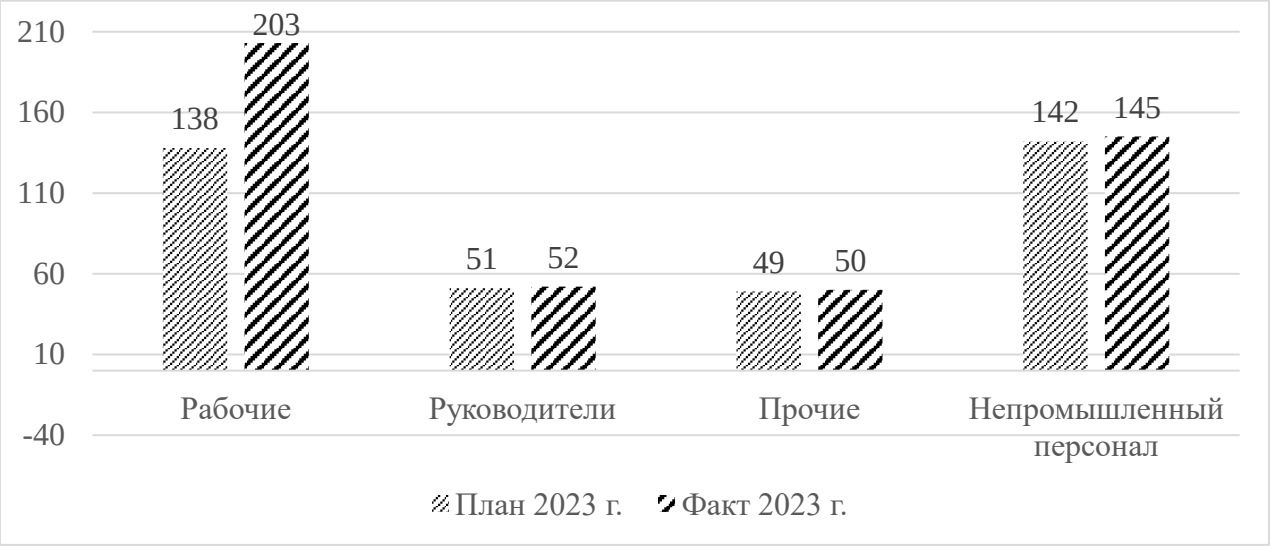


Рисунок 19 – Численность персонала, чел.

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

По сравнению с предыдущим годом в отчетном количество производственного персонала возросло на 70 человек, сократился удельный вес специалистов и незначительно возросла доля руководителей и служащих.

Для того, чтобы проанализировать движение рабочей силы, нам необходимо рассчитать коэффициенты, представленные в таблице (таблица 8).

Таблица 8 - Движение рабочей силы в организации на 2023 г.

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.
Среднесписочная численность работников, чел	435	440	450
Количество принятых на работу, чел	190	200	210
Общее количество уволенных, чел	160	180	202
Уволенных по собственному желанию, чел	130	145	161
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	30	35	41
Количество работников, проработавших весь период, чел	330	290	280
Коэффициент оборота по приему, %	43,7	45,5	46,7
Коэффициент постоянства кадров, %	75,8	65,9	62,2
Коэффициент текучести кадров, %	36,8	40,9	44,8

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

По данным таблицы видно, что коэффициент оборота по приему увеличился на 1,2%, коэффициент постоянства кадров снизился на 3,7%, а коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период постоянно увеличивался. На основании этих данных можно предположить, что это обусловлено жесткими требованиями, отсутствием карьерного развития и роста заработной платы, неправильной организацией труда в связи с чем и происходит перегрузка сотрудников.

Увеличение коэффициента текучести кадров за рассматриваемый период может быть связано с несколькими факторами. Некоторые возможные причины включают:

1. Неудовлетворённость сотрудников;
2. Недостаточная мотивация;
3. Несоответствие между навыками и требованиями работы;
4. Конкуренция на рынке труда;
5. Недостаточное управление и лидерство.

В целом, необходимо провести анализ, чтобы определить конкретные причины увеличения коэффициента текучести кадров в данном случае и принять меры для снижения этого показателя.

Проанализируем изменения коэффициента текучести кадров, представленных на рисунке 20.

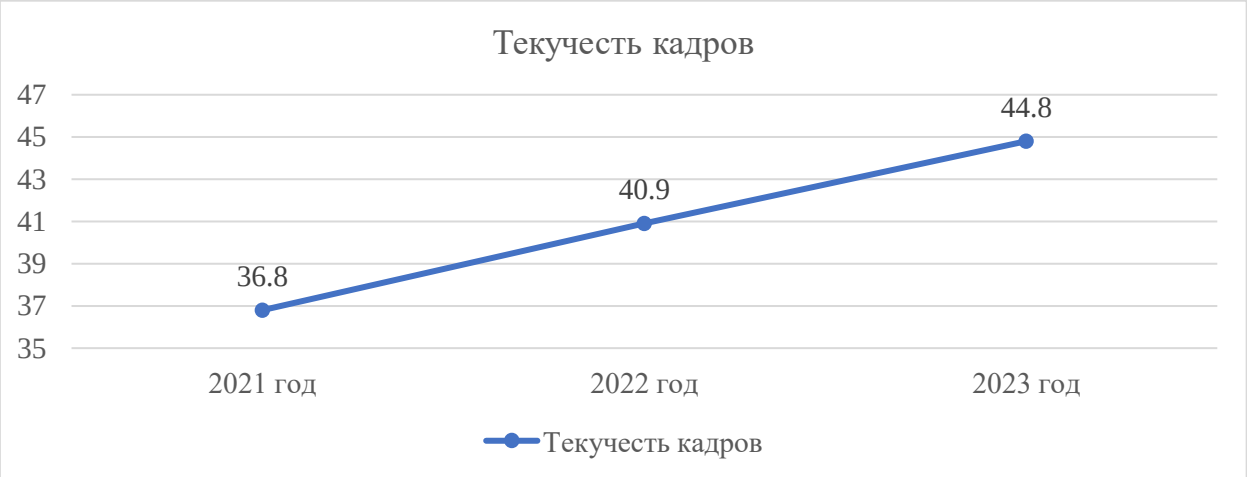


Рисунок 20 – Изменение коэффициента текучести кадров

Источник: составлено автором на основании документов ООО «Лента»

На основании полученных данных, можно сделать вывод, что на протяжении рассматриваемого периода, коэффициент текучести кадров значительно увеличивался. Для организации подобной сферы коэффициент считается приемлемым, если не превышает 40%, следовательно, в ООО «Лента» текучесть кадров превышает норму.

Рассчитаем индекс удовлетворённости персоналом своего места работы. Итак, в организации 450 человек, при условии, что за год по собственному желание уволился 161 человек, соответственно выборка была произведена из данных сотрудников:

Коэффициент удовлетворенности сотрудников ($К_у$) рассчитывается по формуле:

$$К_у = 1 – Р_{сж} / Р_{ср} ,$$

где $Р_{сж}$ – число сотрудников, выбывших из организации по собственному желанию;

$Р_{ср}$ – среднесписочная численность работников в организации.

$$К_у = 1 – 161/450 = 0,64$$

Уровень удовлетворённости составляет около 60%.

В рамках изучения уровня организационной культуры в компании ООО «Лента» было проведено социологическое исследование.

Социологическое исследование проведено методом анкетирования.

Образец анкеты представлен в приложении Е.

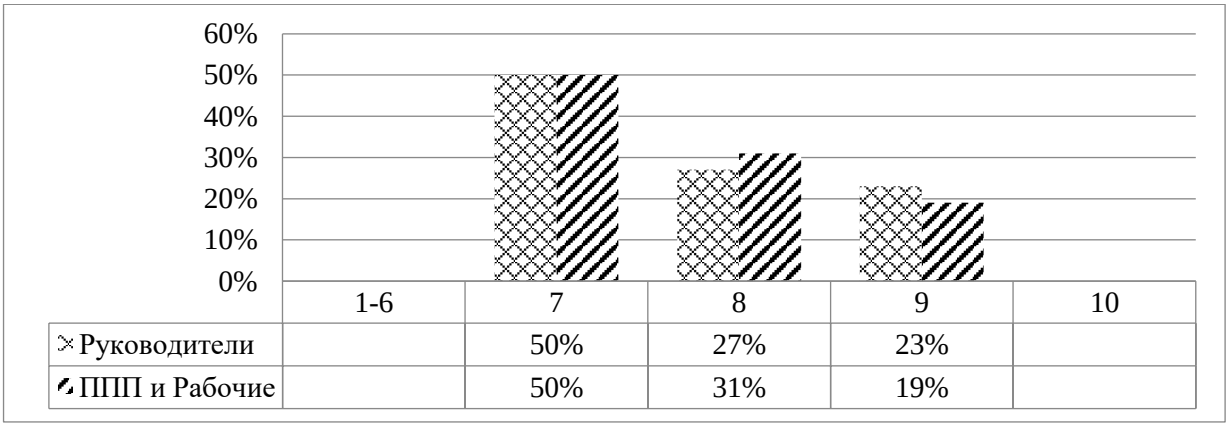
При проведении социологического исследования применялся метод выборочной совокупности. Из основного фактического состава численностью 450 человек, было отобрано 100 человек. В рамках квотной выборки контроль осуществлялся по категориям работников. Численность по категориям составила: 26 человек - руководители, 74 человека – промышленно-производственный и рабочий персонал. Опрошены сотрудники из всех подразделений.

На первый вопрос анкеты о том, имеются ли в организации четкие инструкции и правила поведения для всех категорий работников, ответили

«Да» все 100 человек опрошенного персонала.

На основании этого можно сделать следующий вывод, корпоративная этика – часть организационной культуры. Она основана на миссии и ценностях компании. Это гласные и негласные моральные принципы, по которым живет весь коллектив, а также нравственные качества, которые компания хочет видеть в своих сотрудниках. Все работники компании обязаны демонстрировать по отношению к клиентам, партнерам и коллегам определенное отношение, соблюдать морально-этические принципы.

Во втором вопросе анкеты респондентам было предложено оценить стиль руководства в соответствии с задачами организации, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 21).



	1-6	7	8	9	10
Руководители		50%	27%	23%	
ППП и Рабочие		50%	31%	19%	

Рисунок 21 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько стиль руководства соответствует задачам организации?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали высокие значения 7, 8 и 9:

1. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 6 человек, что составляет 23%; ППП и рабочие - 14 человек, что составляет 19%.

2. По шкале на отметке 8 выбрали: Руководители - 7 человек, что составляет 27%; ППП и рабочие - 23 человека, что составляет 31%.

3. По шкале значение 7 выбрали: Руководители - 13 человек, что составляет 50%; ППП и рабочие - 37 человек, что составляет 50%.

4. Минимальные значения от 1 до 6 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что большая часть сотрудников считает стиль руководства соответствующим задачам организации.

Некоторые из возможных ролей стиля руководства в такой компании могут быть:

- Директивная роль;
- Демократическая роль;
- Коучинговая роль;
- Вдохновляющая роль;
- Стратегическая роль:

Важно отметить, что в компании торговой сферы руководитель может использовать несколько различных ролей стиля руководства в зависимости от конкретного случая или ситуации, поэтому гибкость и адаптивность становятся важными качествами руководителя в этой отрасли.

Во третьем вопросе анкеты респондентам было предложено оценить уровень переподготовки кадров для повышения квалификации работников, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 22, вопрос №3).

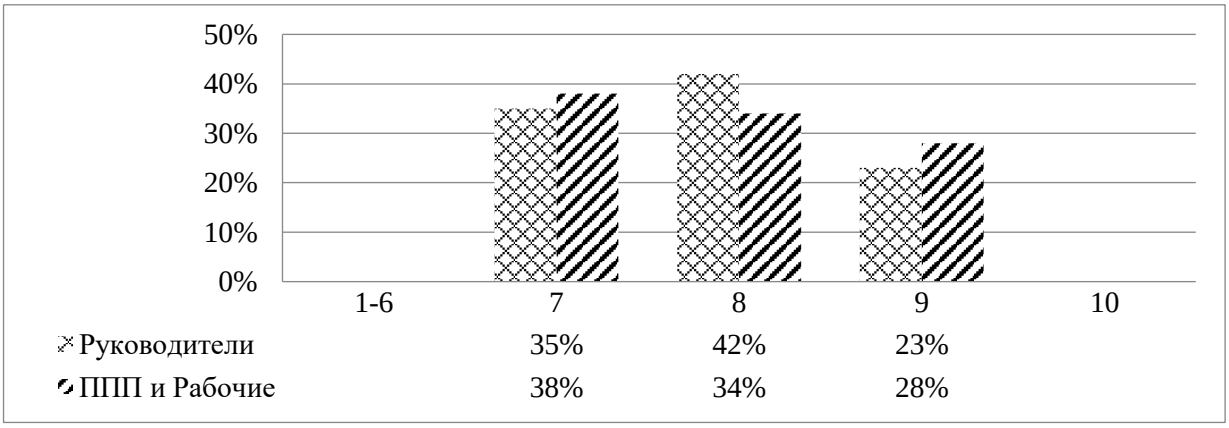


Рисунок 22 - Распределение ответов на вопрос: «Оцените уровень переподготовки кадров для повышения квалификации работников?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали высокие значения 7, 8 и 9:

1. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 6 человек, что составляет 23%; ППП и рабочие - 21 человек, что составляет 28%.

2. По шкале на отметке 8 выбрали: Руководители - 11 человек, что составляет 42%; ППП и рабочие - 25 человек, что составляет 34%.

3. По шкале значение 7 выбрали: Руководители - 9 человек, что составляет 35%; ППП и рабочие - 28 человек, что составляет 38%.

4. Минимальные значения от 1 до 6 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что большая часть сотрудников считает уровень переподготовки кадров высоким.

Во четвертом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить степень психологического климата в коллективе, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 23, вопрос №4).

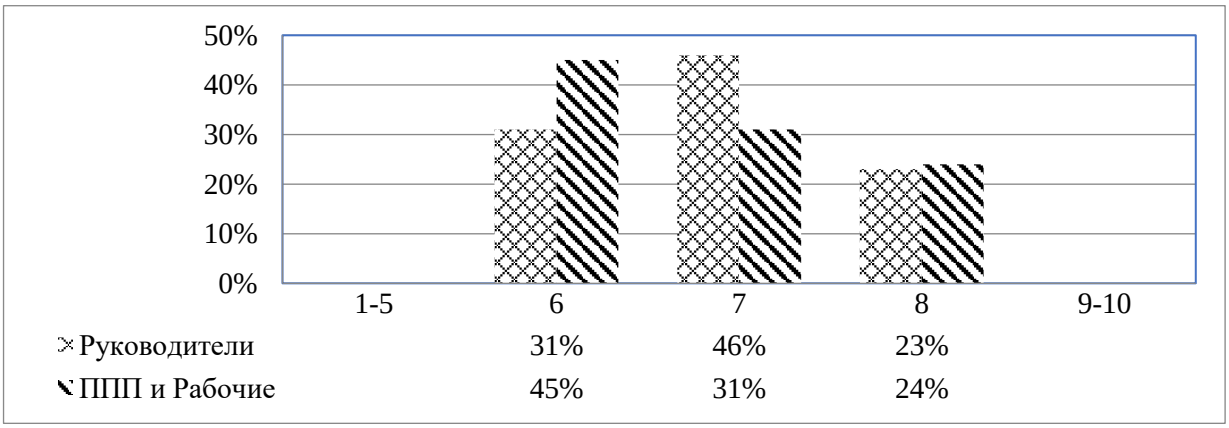


Рисунок 23 - Распределение ответов на вопрос: «В какой степени психологический климат в коллективе можно оценить как благоприятный?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали средние значения 6, 7 и 8:

1. По шкале на отметке 8 выбрали: Руководители - 6 человек, что составляет 23%; ППП и рабочие - 18 человек, что составляет 24%.

2. По шкале на отметке 7 выбрали: Руководители - 12 человек, что составляет 46%; ППП и рабочие - 23 человека, что составляет 31%.

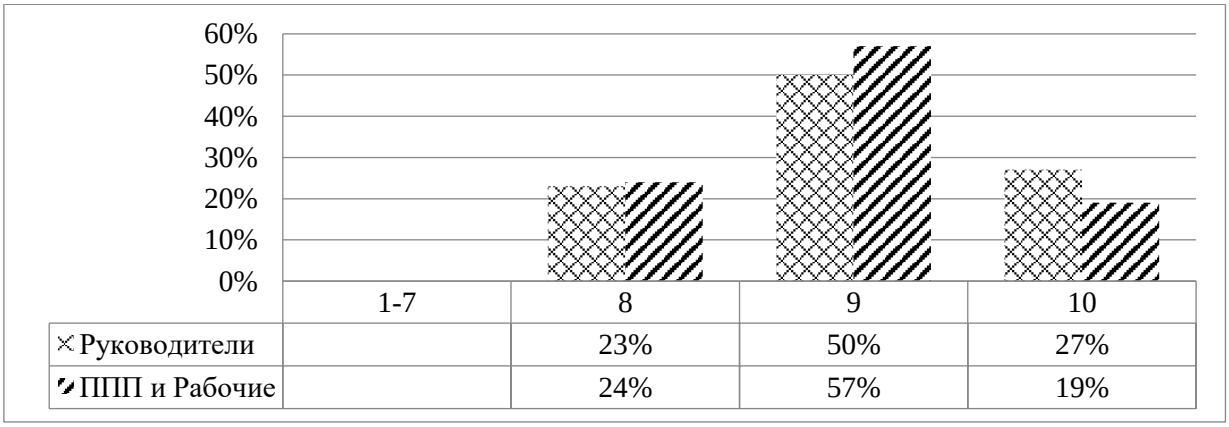
3. По шкале значение 6 выбрали: Руководители - 8 человек, что

составляет 31%; ППП и рабочие - 33 человек, что составляет 45%.

4. Минимальные значения от 1 до 5 никто не выбрал, также не были выбраны и максимальные значения от 9 до 10. Из этого можно сделать вывод, что уровень благоприятности психологического в организации средний.

В целом, психологический климат играет ключевую роль в создании поддерживающей и продуктивной рабочей среды. Он также может повлиять на здоровье и благополучие сотрудников, а также на общую успешность организации.

В пятом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить в какой мере происходит разрешение конфликтных ситуаций, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 24, вопрос №5).



	1-7	8	9	10
Руководители		23%	50%	27%
ППП и Рабочие		24%	57%	19%

Рисунок 24 - Распределение ответов на вопрос: «В какой мере конфликтные ситуации разрешаются с учетом всех реальностей обстановки?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 7 человек, что составляет 27%; ППП и рабочие - 14 человек, что составляет 19%.

2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 13 человек, что составляет 50%; ППП и рабочие - 42 человека, что составляет 57%.

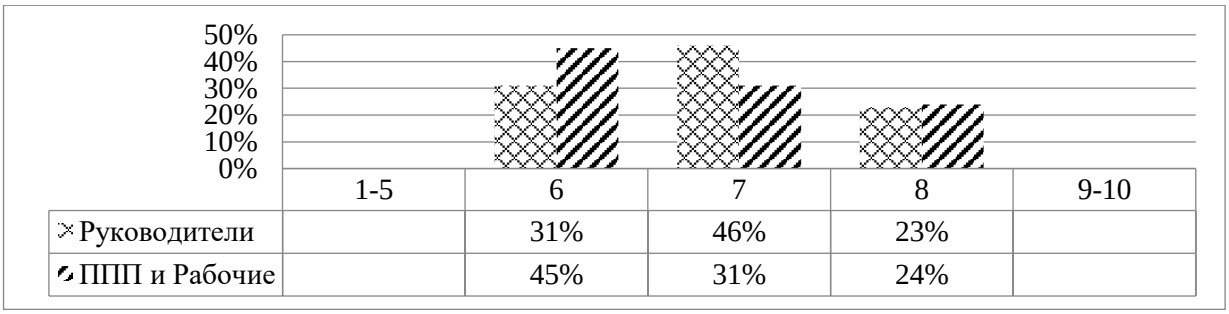
3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 6 человек, что составляет 23%; ППП и рабочие - 18 человек, что составляет 24%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что степень разрешения конфликтных ситуации в организации высокая.

Разрешение конфликтных ситуаций в организации может быть осуществлено с помощью следующих шагов:

- Идентификация конфликта;
- Сбор информации;
- Анализ и понимание конфликта;
- Применение средств управления конфликтом;
- Применение коммуникативных навыков;
- Поиск решений и компромиссов;
- Принятие и реализация решения;
- Оценка результатов;
- Обучение и развитие;
- Поддержание продолжительного мира.

В шестом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить уровень заработной платы, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 25, вопрос №6).



	1-5	6	7	8	9-10
Руководители		31%	46%	23%	
ППП и Рабочие		45%	31%	24%	

Рисунок 25 - Распределение ответов на вопрос: «В какой степени Вас устраивает заработная плата?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали средние значения 6, 7 и 8:

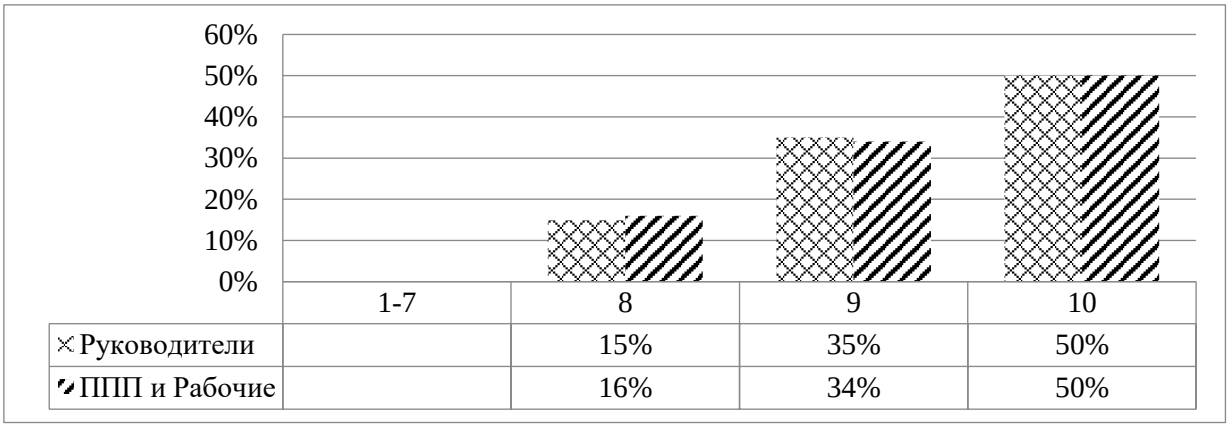
5. По шкале на отметке 8 выбрали: Руководители - 6 человек, что составляет 23%; ППП и рабочие - 18 человек, что составляет 24%.

6. По шкале на отметке 7 выбрали: Руководители - 12 человек, что составляет 46%; ППП и рабочие - 23 человека, что составляет 31%.

7. По шкале значение 6 выбрали: Руководители - 8 человек, что составляет 31%; ППП и рабочие - 33 человек, что составляет 45%.

8. Минимальные значения от 1 до 5 никто не выбрал, также не были выбраны и максимальные значения от 9 до 10. Из этого можно сделать вывод, что уровень удовлетворенности заработной платой в организации средний.

В седьмом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить роль профессионализма в организации, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 26, вопрос №7).



	1-7	8	9	10
Руководители		15%	35%	50%
ППП и Рабочие		16%	34%	50%

Рисунок 26 - Распределение ответов на вопрос: «В какой степени ценится в Вашей организации профессионализм?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 13 человек, что составляет 50%; ППП и рабочие - 37 человек, что составляет 50%.

2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 9 человек, что составляет 35%; ППП и рабочие - 25 человека, что составляет 34%.

3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 4 человека, что составляет 15%; ППП и рабочие - 12 человек, что составляет 16%.

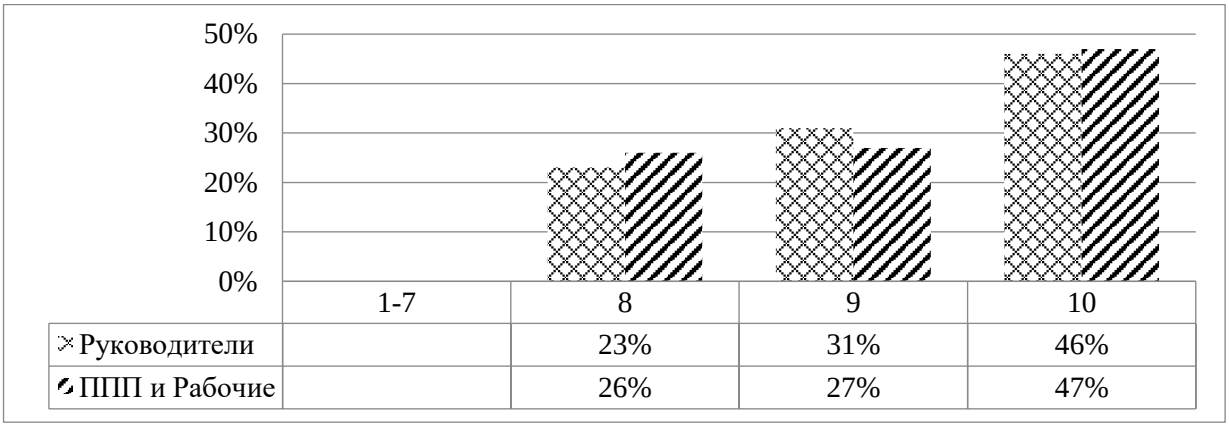
4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно

сделать вывод, что профессионализм в организации высоко ценится.

Важной составляющей профессионализма в организации является также лидерство. Руководство организации должно демонстрировать высокий уровень профессионализма и давать пример своим сотрудникам. Оно должно поддерживать и стимулировать профессиональное развитие своих работников, создавать благоприятные условия для их роста и развития, а также стремиться к построению команды профессионалов.

Таким образом, профессионализм в организации является важным фактором успеха и долгосрочной стабильности. Он способствует повышению качества работы и эффективности организации, а также формированию прочного имиджа и репутации.

В восьмом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить значимость миссии организации, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 27, вопрос №8).



	1-7	8	9	10
Руководители		23%	31%	46%
ППП и Рабочие		26%	27%	47%

Рисунок 27 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько важна миссия организации, которая придает значение и направление вашей работе?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

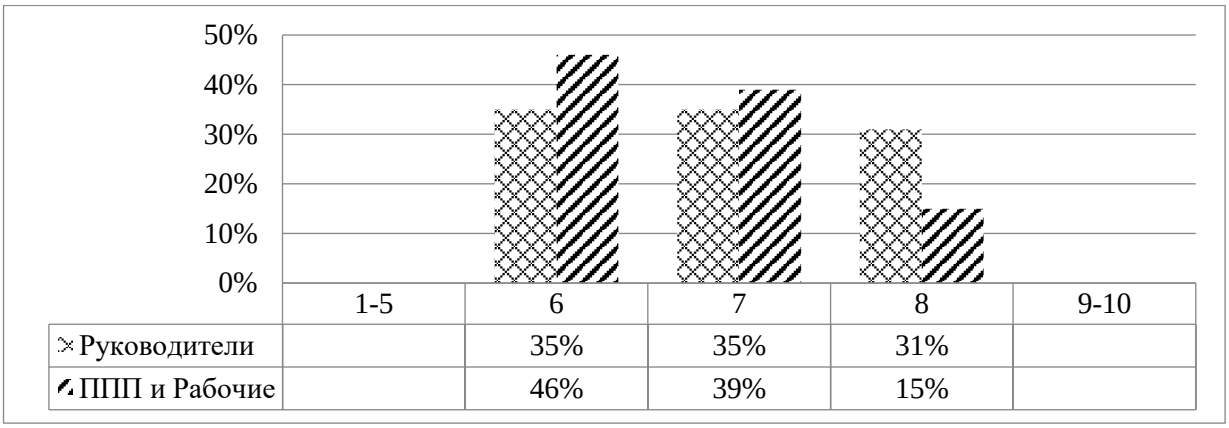
1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 12 человек, что составляет 46%; ППП и рабочие - 35 человек, что составляет 47%.

2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 8 человек, что составляет 31%; ППП и рабочие - 20 человека, что составляет 27%.

3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 6 человека, что составляет 23%; ППП и рабочие - 19 человек, что составляет 26%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, миссия организации имеет высокую ценность.

В девятом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить частоту дисциплинарных мер, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 28, вопрос №9).



	1-5	6	7	8	9-10
Руководители		35%	35%	31%	
ППП и Рабочие		46%	39%	15%	

Рисунок 28 - Распределение ответов на вопрос: «Как часто применяются дисциплинарные меры?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали средние значения 6, 7 и 8:

1. По шкале на отметке 8 выбрали: Руководители - 8 человек, что составляет 31%; ППП и рабочие - 11 человек, что составляет 15%.

2. По шкале на отметке 7 выбрали: Руководители - 9 человек, что составляет 35%; ППП и рабочие - 29 человека, что составляет 39%.

3. По шкале значение 6 выбрали: Руководители - 9 человека, что составляет 35%; ППП и рабочие - 34 человек, что составляет 46%.

4. Минимальные значения от 1 до 5 никто не выбрал, также, как и максимальные от 9 до 10. Из этого можно сделать вывод, что периодичность

применения дисциплинарных мер является средней.

Дисциплинарные меры в организации торговой сферы могут включать:

1. Выговор или устное предупреждение;

2. Письменное предупреждение;

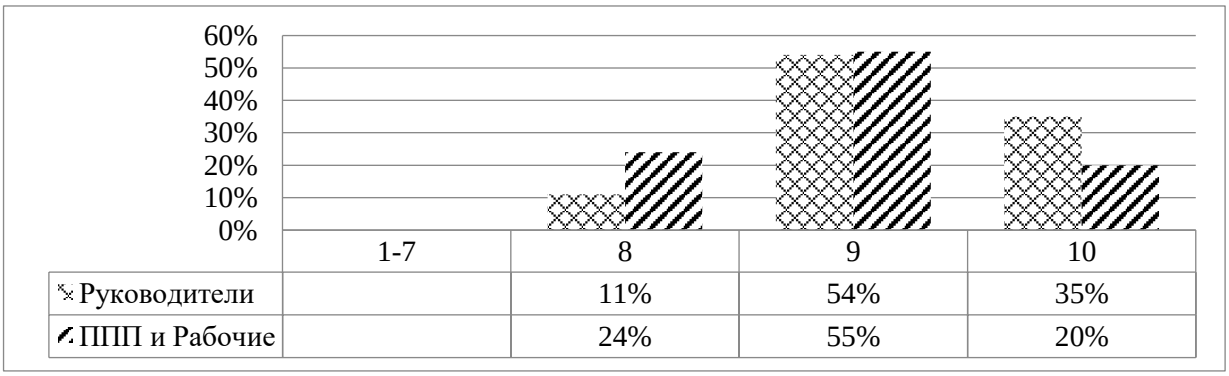
3. Штрафы или удержания из заработной платы;

4. Перемещение на другую должность;

5. Вызов к высшему руководству;

6. Увольнение.

Важно отметить, что применение дисциплинарных мер должно осуществляться в соответствии с законодательством и внутренними правилами организации. Кроме того, прежде чем принимать меры, работодатель должен произвести должные расследование и дать сотруднику возможность высказаться в свою защиту. В десятом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить роль коммуникаций, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 29, вопрос №10).



	1-7	8	9	10
Руководители		11%	54%	35%
ППП и Рабочие		24%	55%	20%

Рисунок 29 - Распределение ответов на вопрос: «Какую роль в организации играют разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания)?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 9 человек, что составляет 35%; ППП и рабочие - 15 человек, что составляет 20%.

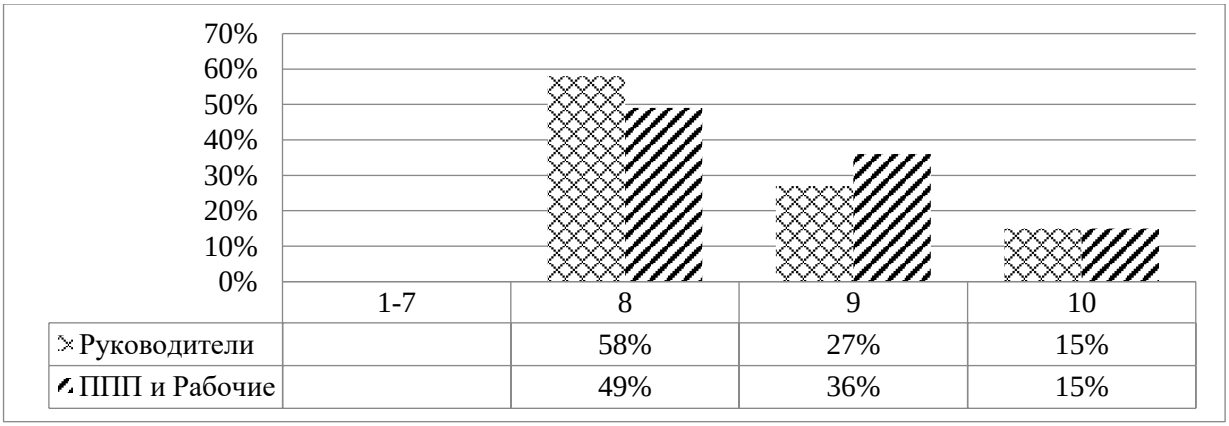
2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 14 человек, что

составляет 54%; ППП и рабочие - 41 человека, что составляет 55%.

3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 3 человека, что составляет 11%; ППП и рабочие - 18 человек, что составляет 24%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что коммуникации играют важную роль в организации.

В одиннадцатом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить частоту проведения мероприятий по совместному отдыху, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 30, вопрос №11).



	1-7	8	9	10
Руководители		58%	27%	15%
ППП и Рабочие		49%	36%	15%

Рисунок 30 - Распределение ответов на вопрос: «Как часто проводятся мероприятия по совместному отдыху?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 4 человека, что составляет 15%; ППП и рабочие - 11 человек, что составляет 15%.

2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 7 человек, что составляет 27%; ППП и рабочие - 27 человека, что составляет 36%.

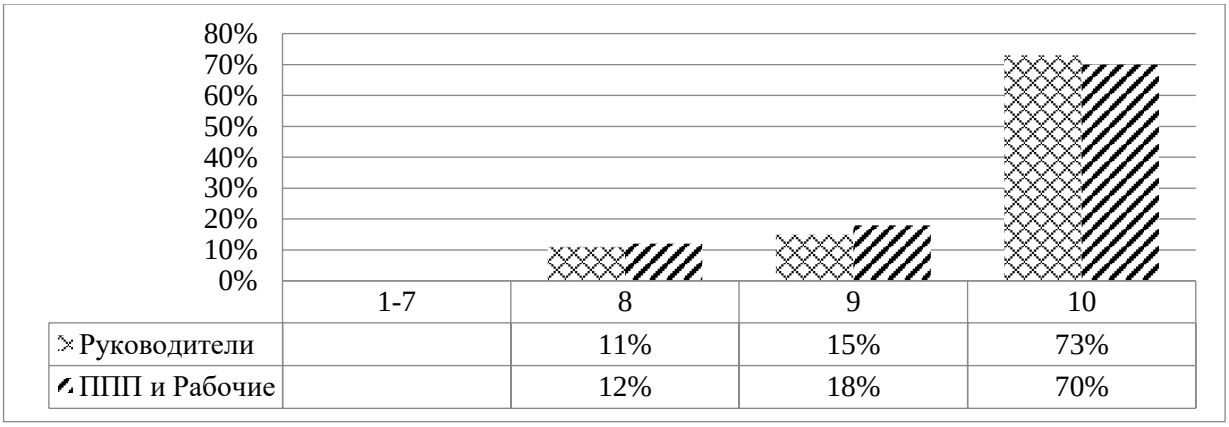
3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 15 человека, что составляет 58%; ППП и рабочие - 36 человек, что составляет 49%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что коммуникации играют важную роль в организации.

В целом, роль коммуникаций в организации торговой сферы

заключается в установлении и поддержании эффективных связей с клиентами, сотрудниками и другими заинтересованными сторонами. Хорошая коммуникация помогает повысить рентабельность, улучшить уровень обслуживания клиентов и обеспечить успех предприятия в современной конкурентной среде.

В двенадцатом вопросе анкеты респондентам было предложено оценить значимость морального стимулирования, по шкале от 1 до 10, где 1 - минимальное значение, 10 - максимальное значение, результаты оценки представлены на графике (рисунок 31, вопрос №12).



	1-7	8	9	10
Руководители		11%	15%	73%
ППП и Рабочие		12%	18%	70%

Рисунок 31 - Распределение ответов на вопрос: «Насколько важно для Вас было бы моральное стимулирование в дополнении к материальному?» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Источник: составлено автором на основе анализа анкетирования

Респонденты выбрали максимальные значения 8, 9 и 10:

1. По шкале на отметке 10 выбрали: Руководители - 19 человек, что составляет 73%; ППП и рабочие - 52 человека, что составляет 70%.

2. По шкале на отметке 9 выбрали: Руководители - 4 человек, что составляет 15%; ППП и рабочие - 13 человека, что составляет 18%.

3. По шкале значение 8 выбрали: Руководители - 3 человека, что составляет 11%; ППП и рабочие - 9 человек, что составляет 12%.

4. Минимальные значения от 1 до 7 никто не выбрал. Из этого можно сделать вывод, что моральное стимулирование имеет большую значимость для сотрудников.

В ходе социологического исследования были выявлены сильные и слабые стороны системы управления организационной культурой компании.

Сильные стороны организационной культуры ООО "Ленты" включают ясное понимание миссии и ценностей компании, что способствует формированию общих убеждений и целей среди сотрудников. Это обеспечивает высокую степень приверженности и лояльности персонала, улучшает командную работу и способствует развитию внутреннего корпоративного духа. Кроме того, важность имеет уровень вовлеченности сотрудников в процессы принятия решений. В компании могут практиковаться различные формы участия персонала в управлении, что способствует повышению их мотивации и ощущения собственной значимости для компании. Это, в свою очередь, повышает производительность и качество работы. Фирменный стиль ООО "Ленты", который проявляется во всех сферах деятельности – от оформления торговых залов до корпоративной атрибутики и рекламных материалов, также является частью организационной культуры. Он помогает создавать узнаваемый и привлекательный образ компании в глазах потребителей и конкурентов.

Среди слабых сторон организационной культуры "Лента" можно выделить следующие аспекты.

Недостаток нефинансовых методов мотивации и стратегий по увеличению вовлеченности может привести к снижению продуктивности и повышению текучести кадров. Отсутствие эффективных механизмов управления конфликтами может привести к ухудшению рабочей атмосферы и производительности труда. Так же было выявлено, что уровень психологического климата недостаточно благоприятный.

Учитывая вышеупомянутые слабые стороны, "Лента" может стремиться к разработке стратегий по устранению этих недостатков для повышения общей эффективности своей деятельности и улучшения организационной культуры. Это потребует активного вовлечения руководства компании, а также готовности к изменениям на всех уровнях организации.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ЛЕНТА»

В ходе проведенного исследования организационной культуры компании во второй главе данной работы были выявлены главные причины высокого коэффициента текучести кадров – это отсутствие карьерного роста продавцов-кассиров, низкий уровень оплаты труда и проблемы с организацией труда. Данные проблемы характеризуют неразвитую систему мотивации и стимулирования.

Высокая текучесть кадров приводит к увеличению следующих затрат:

- Затраты, связанные с увольнением персонала – выплата выходных пособий увольняющемуся сотруднику, а также трудовые затраты персонала, связанные с увольнением (например, работа сотрудников отдела кадров и бухгалтерии);

- Затраты на подбор персонала (размещение вакансии, проведение собеседований);

- Издержки неиспользованных возможностей на время подбора персонала;

- Затраты на адаптацию нового сотрудника;

- Затраты за время обучения нового сотрудника необходимым навыкам и знаниями;

- Издержки пониженной производительности нового сотрудника до момента окончания адаптации.

Таким образом, следует сделать вывод, что компании невыгодна высокая текучесть кадров.

ООО "Лента" может проводить различные мероприятия по устранению текучести персонала, вот некоторые из них:

- улучшение системы найма и подбора персонала.

Организация может анализировать процесс найма и подбора сотрудников, чтобы обеспечить более эффективное привлечение и подбор кандидатов, которые наиболее подходят для конкретных должностей.

- улучшение программы обучения и развития.

Компания может предоставлять сотрудникам возможности для профессионального роста и развития, что помогает удерживать их на рабочем месте. Возможны тренинги, семинары, курсы. Для эффективной адаптации новичков можно создать свод правил.

- создание поддерживающей и стимулирующей рабочей среды.

Компания может работать над созданием мотивирующей и поддерживающей среды, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и уважаемыми. Это может включать в себя улучшение коммуникации, признание достижений сотрудников, установку четких ожиданий и возможность сотрудничества.

- анализ и корректировка системы вознаграждения и поощрения.

Организация может пересмотреть свою систему вознаграждения и поощрения, чтобы удовлетворить потребности сотрудников. Это может включать в себя увеличение заработной платы, предоставление бонусов и компенсаций, улучшение программы корпоративных льгот и других стимулов.

Для повышения уровня благоприятного социально-психологического климата следует предложить план мероприятий, включающий well-being технологии. На данном этапе можно рекомендовать выделить лидеров из числа персонала, пользующихся авторитетом и способных побудить коллег к активному участию в мероприятиях.

План включает в себя следующие мероприятия.

Командный челлендж по здоровому питанию. это конкурс между группами людей, направленный на популяризацию здорового образа жизни и правильного питания. Целью челленджа является изменение пищевых привычек и повышение уровня физической активности сотрудников.

Чтобы организовать командный челлендж по здоровому питанию, следуйте следующим шагам:

1. Составьте команды. Позвольте участникам создать свои собственные команды или сформируйте их сами. Команды могут быть семейными, коллегами по работе или друзьями.

2. Определите правила. Установите ясные правила челленджа, чтобы каждый знал, что ожидается от них. Например, участники могут обязаться исключить из своего рациона определенные продукты питания, увеличить потребление фруктов и овощей, выполнять определенное количество физических упражнений в течение недели и т.д.

3. Установите продолжительность. Определите, как долго будет длиться челлендж. Это может быть неделя, месяц или другой срок. Чем дольше длится челлендж, тем больше времени у участников есть на изменение своих привычек.

4. Ведите журналы питания. Предложите участникам вести записи о своем питании на протяжении челленджа. Это поможет им осознать свои ежедневные пищевые привычки и прогресс в достижении здоровой пищевой гармонии.

5. Организуйте встречи и обмен опытом. Регулярно проводите встречи с командами, чтобы обсудить прогресс и поделиться идеями о здоровом питании. Вы можете пригласить специалистов по питанию или фитнесу для дополнительного поддержания мотивации участников.

6. Установите награды. Создайте систему поощрения для команд, достигших наилучших результатов. Это может быть призы, сертификаты или какие-либо другие мотивирующие вознаграждения.

7. Отслеживайте прогресс и проведите оценку. В конце челленджа проведите оценку для определения, какие команды добились наилучших результатов в здоровом питании и физической активности. Это поможет вам в будущем улучшать организацию подобных челленджей.

Важно помнить, что командный челлендж по здоровому питанию не должен быть строгим или ограничивающим. Главная цель – вовлечь персонал и помочь им сделать маленькие, но значимые шаги к здоровому образу жизни.

Тренинг по взаимодействию и командной работе. Программа тренинга представлена в приложении И.

Цель тренинга на командообразование – создание сплоченной и эффективной команды, способной достигать поставленные цели и задачи.

Задачи тренинга включают в себя:

- укрепление взаимоотношений между участниками команды. Тренинг помогает наладить коммуникацию, уважение и доверие между коллегами.

- развитие навыков совместной работы.

Участники тренинга учатся эффективно распределять обязанности, принимать совместные решения и решать проблемы.

- повышение мотивации и сотрудничества.

Тренинг может помочь каждому участнику лучше понять свои личные мотивации и цели, а также научиться работать в команде для их достижения.

- развитие лидерских навыков.

Тренинг может помочь выявить потенциальных лидеров в команде и развить их навыки управления и мотивации.

- повышение эффективности работы команды.

Как результат тренинга можно ожидать улучшения результативности работы команды, ускорения процесса принятия решений и повышения общего уровня сотрудничества.

Итоги тренинга выражены в улучшении взаимоотношений в коллективе, наличии ясной командной иерархии, увеличении эффективности работы команды и улучшении общих результатов.

Так же не менее важно проводить регулярные открытые диалоги с сотрудниками, где они могут высказывать свои мнения и предложения по улучшению психологического климата в организации. Важно, чтобы

руководство проявляло готовность выслушать и принять во внимание мнение и потребности своих сотрудников.

Внедрение well-being программ в организацию приведет к улучшению организационной культуры и созданию благоприятной рабочей среды. Результаты таких мероприятий могут быть следующими:

- повышение продуктивности: благоприятная рабочая среда и забота о здоровье сотрудников способствуют повышению их продуктивности;

- снижение уровня стресса среди сотрудников, улучшение их эмоциональную стабильность и общее психологическое состояние;

- помогает укрепить связи между сотрудниками, повысить уровень доверия и сотрудничества, что ведет к улучшению организационной культуры.

Важно регулярно анализировать эффективность предпринятых мероприятий, чтобы вносить корректировки и добиваться лучших результатов.

Следует отметить, что вложения в обучение персонала окупаются в долгосрочной перспективе, поскольку повышение навыков и компетенций работников приводит к улучшению качества обслуживания клиентов и увеличению прибыли компании. Кроме того, инвестиции в обучение также поднимают уровень удовлетворенности сотрудников, что способствует их лояльности и удержанию ключевых кадров в компании.

Реализация этих рекомендаций потребует времени и ресурсов, однако она может значительно усилить позитивные аспекты организационной культуры ООО "Лента" и сократить негативное воздействие её слабых сторон, способствуя общему успеху компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Введение эффективной организационной культуры может повысить производительность и успех предприятия. Она может обеспечить сильную основу для развития и роста, а также способствовать увеличению лояльности, мотивации и удовлетворенности сотрудников. Организационная культура оказывает влияние на все аспекты работы, включая коммуникацию, принятие решений, руководство и социальные отношения.

В процессе исследования были успешно реализованы следующие задачи:

– рассмотрены теоретические аспекты организационной культуры;

– исследовано управление организационной культурой в сфере ритейла;

– дана характеристика деятельности ООО «Лента»;

– проанализирована существующую организационную культуру в ООО «Лента»;

– разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ООО «Лента».

К основным механизмам управления организационной культурой относятся:

– создание неписанных сводов и правил, которыми руководствуется организация;

– создание положений и программ, которые привносят ценностные ориентации в работу организации;

– поддержание процесса социализации для сотрудников;

– постоянный мониторинг системы организационной культуры, а также использование методик диагностики и анализа процесса изменений ценностных ориентаций и внешней среды.

В результате разработки мероприятий совершенствования организационной культуры, стало возможно получение значимых результатов, таких как:

– снижение издержек по поиску нового персонала;

– повышение качества обслуживания клиентов;

– повышение конкурентоспособности организации;

– улучшение организационного климата в компании;

– формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации;

– удовлетворенность работой и компанией в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников в организации // Управление персоналом. 2016. – №1. – 50-54 с.
2. Александров В.Б. Организационно-экономическое обеспечение развития розничных торговых сетей: дисс. канд. экон. наук. – М., 2007. – С. 30
3. Алтухов, П. Л., Алтухова, Н. В. Системный подход к развитию розничных торговых сетей / П. Л. Алтухов, Н. В. Алтухова // Вестник Саратовского Государственного Социально-экономического университета. – №. 5 (69). – 2017. – С.38–41
4. Барри Б., Джоэл Р. Э. Розничная торговля: стратегический подход = Retail Management: A Strategic Approach. — М.: «Вильямс», 2003. — С. 1184. — ISBN 0-13-026334-6
5. Берман Б., Эванс Дж. Р. Розничная торговля: стратегический подход, 8-е изд./ пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс»
6. Варли Р., Рафик М. Основы управления розничной торговлей. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – С. 41
7. Веснин. В.Р. Менеджмента: Учебник./ В.Р.Веснин. –М.: Изд-во «Тк Велби»., 2011. – 404 с.
8. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. № 3, 2001. - с. 184.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. [Электронный ресурс] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономист, 2011. с. 196-202. Режим доступа: http://www.fptl.ru/files/menedjment/vihanskij_menedjment
10. Волина, В. Методы адаптации персонала / В. Волина // Управление персоналом. – 1998 – №13. – С. 231.
11. Волков, О.И. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 280 С.
12. Гаджинский, А.М. Логистика [текст]: учеб. Для вузов /А.М.

Гаджитский. – 16-е изд., перераб. И доп. – М.: Дашков и К, 2008. – С.

13. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. [Электронный курс] / Т.П. Галкина. М.: Финансы и статистика, 2011. с. 56-58. Режим доступа: http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/

14. Гелета, И.В. Экономика организации: УЧЕБ. ПОСОБИЕ./ И.В. Гелета, Е.С. Калинская, А.А. Кофанов. - М.: МАГИСТР, 2007. - 303 С.

15. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов - 4-Е ИЗД., ПЕРЕРАБ. И ДОП. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 511С.

16. Городнов, А.Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов: дисс. д-ра экон. наук. – Нижний Новгород, 2006. – 276 с.

17. Гущин В.А. FMCG. Как наладить бизнес-процессы. – М.: Питер, 2017. – 288 с.

18. Данилова Е.А. Современные инструменты организационной культуры / Я. А. Киселева, Е. А. Данилова // Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты: Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 мая 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2023. – С. 129-135.

19. Доблаев В.Л., Организационное поведение. - М.: Дело и Сервис, 2006. - 276 с.

20. Dial T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison- Wesley Publishing Company, 1998

21. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 297 с.

22. Замедлина, Е. А. Организационная культура / Е. А. Замедлина. – М.: Риор, 2016. – 315 с.

23. Зыкова, О. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. Зыкова // Вестник ХГАЭП. – № 3–4. – 2005. – С. 15

24. Иванов, Г.Г. Развитие торговых организаций: монография. – М.: Компания Спутник +, 2005. – 159 с.

25. Иванов Г.Г. Экономика торгового предприятия. – М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2010. – 312 с.

26. Игнатов, В.Г. Теория управления. / В.Г.Игнатов, М.Н. Албастова. М., 2006. - С.316-346.

27. Киселева, Я. А. Особенности формирования организационной культуры в условиях цифровизации / Я. А. Киселева, Е. А. Данилова // Социокультурные факторы консолидации современного общества : Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции , Пенза, 01 декабря 2022 года / Под редакцией Е.В. Щаниной, отв. секретарь Е.С. Тарханова. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2023. – С. 134-139.

28. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001

29. Кулинич, И. А. Системно-функциональный подход к определению розничной торговой сети // Российское предпринимательство. 2011. № 8. С. 125; 125–130

30. Корпоративная культура компании ООО Лента - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://resumenator.ru/kompanii/karera-dlya-soobrazitelnyx-kak-stat-sotrudnikom-kompanii-lenta/

31. Каташинских, В. С. Методы сбора социальной информации : учеб. пособие / В. С. Каташинских ; [науч. ред. Ю. Р. Вишневский] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017 — 124 с.

32. Ланина, Т.М. PR-коммуникация в современном информационном обществе // Молодой ученый. - 2010. - №5. Т.1. - С. 249-252.

33. Львова, Т. Н., Семенова, И. А. Инновации в торговом процессе ритейла / Т.Н. Львова, И.А. Семенова // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – Т.25, вып. 6. – 2015. – С.28 С. 27–32

34. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях: учеб. пособие / под ред. Б. 3. Мильнера. М.: Дело, 2006. С. 73.

35. Михайловская Н. В. Метафорические модели - инструмент для сравнительного изучения организационной культуры // Бизнес и образование, 1999, № 2, 57 с.

36. Никулина, Т. А. Понятие, признаки и классификация розничных торговых сетей / Т. А. Никулина // Маркетинг в России и за рубежом. – №5 – 2011, [Электронный ресурс], URL: http://www.mavriz.ru/articles/2011/5/6048.html

37. Ньюмэн Э., Каллен П. Розничная торговля: организация и управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревско-го — СПб.: Питер, 2005. С. 416

38. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент №1, 1998 – 74-86 с.

39. Раздел 5 – ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли, [Электронный ресурс], URL: http://www.internet-law.ru/gosts/gost/49222/

40. Радаев, В.В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – № 4. – 2006. – С. 123 123–138.

41. Романенкова О.Н. Развитие маркетинга в корпоративных торговых сетях (на примере розничной торговли г. Москвы): Автореф. дисс. канд. экон. наук. – М., 2009. – С. 14 23 с.

42. Социальная ответственность компании, официальный сайт - [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://lenta.com/o-kompanii/sotsialnaya-otvetstvennost/

43. Старцев Ю.Н. Менеджмент. – Челябинск: Юж. Урал. кн. изд-во, 2007. 148 с.

44. Смирнова В. Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2.

М.: ИНФРА-М, 2000. С. 6–9

45. Сидорова Ю. // Управление корпоративной культурой. - 2015. - № 2. - 126-131 с.

46. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник. – 2-е изд., переаб. И доп./ Под общ. Ред. Проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 560 с

47. Фенькин А.А. Методы маркетингового стратегического управления развитием розничных торговых сетей: автореф. дисс. … канд. экон. наук. – СПб., 2008. – С. 10 15 с.

48. Харитонова, Т. В. Розничная торговая сеть: понятие, функции, классификация / Т. В. Харитонова // Региональные особенности рыночных социально-экономических систем (структур) и их правовое обеспечение – 2016: статья в сборнике материалов конференции. Под редакцией О.С. Кошевого (14 марта 2016 г., Пенза) / Изд. : Московский университет им. С.Ю. Витте (Москва), 2016. С. 454 С. 452-457

49. Хасис, Л.А. Системные преобразования торговой отрасли экономики на основе сетевых структур: организационно-экономический аспект: дисс. д-ра экон. наук. – М., 2006. – 242 с.

50. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э.Х. Шейн. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002. – 98 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Формы проявления трехуровневой модели организационной культуры

Источник: Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э.Х. Шейн. - пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002. – 98 с.

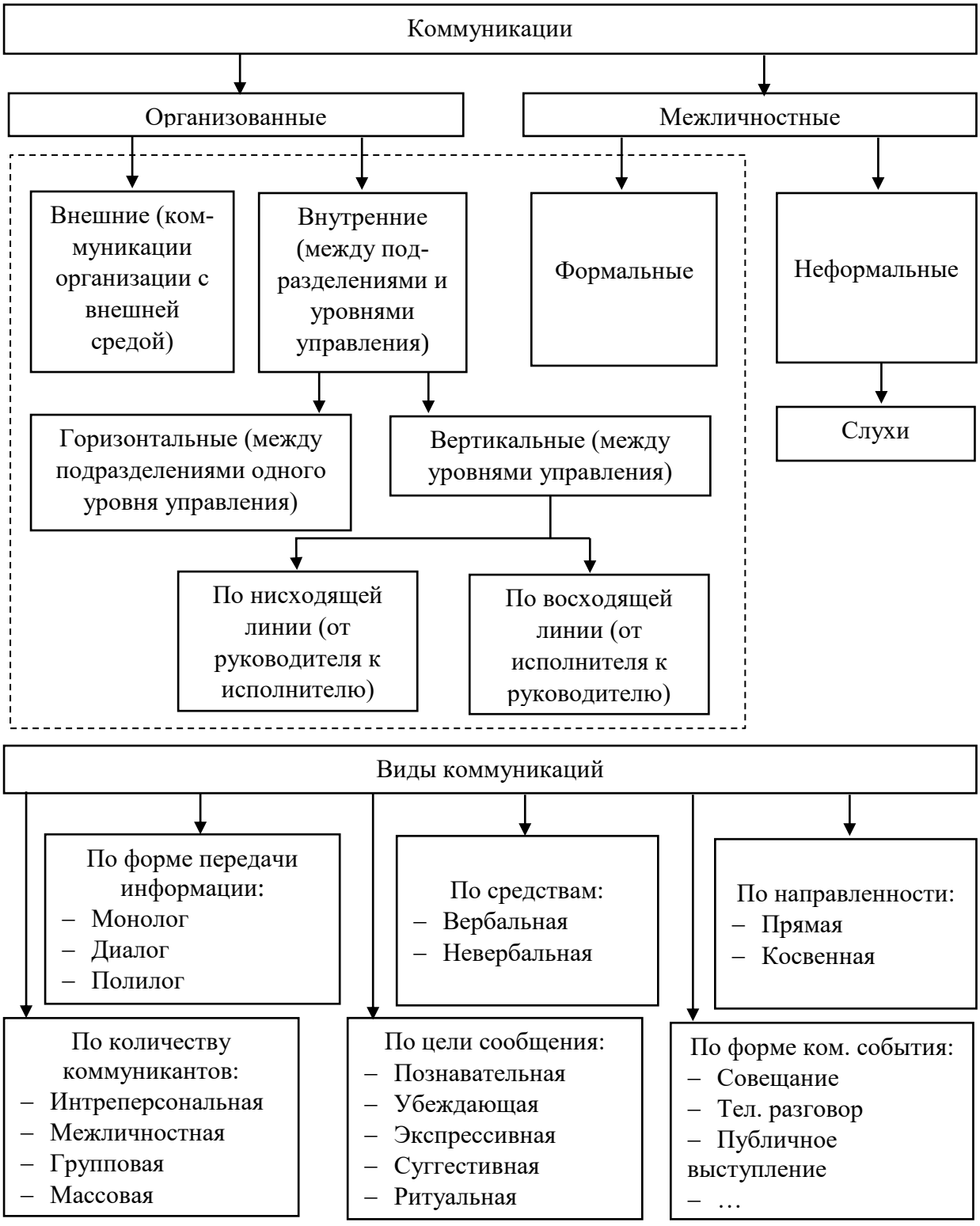
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Функции организационной культуры

Источник: Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О. В. Евтихов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 297 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Формы и виды корпоративных коммуникаций



Источник: Ланина, Т.М. PR-коммуникация в современном информационном обществе // Молодой ученый. - 2010. - №5. Т.1. - с. 250

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Подходы различных авторов к определению понятия «розничная торговая сеть»

Источник / Автор	Определение
Берман Б., Эванс, Дж. Р.	Розничная сеть – это фирма, управляющая несколькими торговыми точками, у которых один владелец [5, с. 17]
Вали Р., Рафик М.	Розничная сеть – организация, имеющая центральный офис, и определенное количество собственных магазинов [3, с. 41]
Брагина Л.А., Данько Т.П.	Розничная торговая сеть — это совокупность розничных торговых предприятий и других торговых единиц на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей [44, с. 5]
Городнов А.Г.	Розничные торговые сети – определенное множество элементов, взаимосвязь которых обусловливает целостное свойство этого множества [16, с. 49]
Зыкова О.	Розничная торговая сеть – совокупность различных торговых предприятий и торговых единиц, осуществляющих продажу товаров населению [22, с.97]
Иванов Г.Г.	Торговая сеть – совокупность функционально связанных торговых предприятий [23, с. 147]
Радаев В.В.	Торговая сеть образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой [38, с. 123]
Кулинич, И. А.	Розничная торговая сеть — это система расположенных в пределах определенной территории объектов розничной торговли, направленная на обеспечение населения услугами розничной торговли [27, с. 125]
Турковский О.А.	Розничная сеть – совокупность розничных торговых предприятий и пунктов продажи товаров: магазинов, которые отличаются устройством, формами организации обслуживания
Хасис Л.А.	Розничная торговая сеть – это торговая компания, одновременно управляющая определенным набором магазинов розничной торговли одного или нескольких торговых форматов [47, с. 209]

Источник: составлено автором на основании [5, с. 17], [3, с. 41], [44, с. 5], [16, с. 49]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Классификации розничных торговых сетей

Автор / Источник	Классификационные признаки
Александров, В. Б.	1. Масштаб деятельности (региональные, национальные, международные) 2. Организационно-правовая форма (АО, холдинг, франчайзинг) 3. Специализация (продовольственные, непродовольственные, смешанные) [2, с. 30]
Иванов, Г.Г.	1. Масштаб деятельности и организации 2. Принцип организации 3. Форматы торговых предприятий 4. Вид деятельности 5. Специализация [23, с. 78]
Романенкова О. Н.	1. Специфика самообслуживания (стационарная, портфельная, интерактивная) 2. Вид обслуживания (ограниченный и полный циклы обслуживания) 3. Форма спроса (повседневный спрос, предварительный выбор, особый спрос, пассивный спрос) 4.Ассортиментный профиль (продовольственные и непродовольственные товары) 5. Метод ценообразования 6. Стратегия мерчендайзинга (товарные, визуальные, комбинированные) 7. Организационно-правовая форма 8. Оказываемые услуги (предпродажные, послепродажные и дополнительные) 9. Хранение запасов (магазин-склад, по каталогам, интерактивный, с обслуживанием через прилавок, автоматы) 10.Наличие программы партнерства и лояльности (интегрированные, интегрированные с авторизацией, интегрированные без авторизации, не интегрированные) 11. Совокупный размер общих площадей [39, с. 14]
Фенькин, А. А.	1. Географический охват; 2. Общая торговая площадь; 3. Товарооборот; 4. Количество торговых объектов; 5. Маржинальная прибыль; 6. Товарная специализация; 7. Количество форматов; 8. Стратегия распределения (интенсивное, эксклюзивное, селективное); 9. Группы товаров (в соответствии с отраслевым классификатором); 10. Количество представленных в ассортименте торговых марок 11. Форма собственности; 12. Маркетинговая стратегия; 12. Положение на рынке (в зависимости от рыночной доли) 13. Численность персонала; 14. Широта ассортимента сопутствующих услуг [45, с. 99]

Продолжение таблицы 2

Никулина, Т. А.	1. Тип розничной сети (локальные, региональные, федеральные, международные) 2. Направление деятельности (продовольственные, непродовольственные, смешанные) 3. Специализация (узкоспециализированные, специализированные, комбинированные, универсальные, смешанные) 4. Количество форматов (одноформатные, многоформатные) 5. Формат (общая торговая площадь, количество торговых предприятий, объем товарооборота, ценовое ориентирование и т.д.) [34, с. 44]
Харитонова Т. В.	1. Стационарная (магазины: универсальные, специализированные, смешанные, узкоспециализированные; мелкорозничные торговые предприятия: павильоны, киоски, ларьки) 2. Передвижная (развозная: автомагазины, магазины-вагоны; разносная: лоток, корзины) 3. Посылочная [46, с. 101]

Источник: составлено автором на основании [2, с. 30], [23, с. 78], [39, с. 14], [45, с. 99], [34, с. 44], [46, с. 101]

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Классификация предприятий розничной торговли

Название	Ассортимент товаров	Формы обслуживания	Площадь кв. м.
Гипермаркет	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, в т.ч. под собственными марками	Самообслуживание	От 4000
Универмаг	Универсальный ассортимент непродовольственных товаров	Самообслуживание, обслуживание по образцам, каталогам, по предварительным заказам, индивидуальное обслуживание	От 3500 в городах, от 650 в сельской местности
Магазин-склад	Универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров	Продажа из транспортной тары, самообслуживание	От 650
Универсам	Продовольственные (универсальный ассортимент) и не продовольственные (ограниченный ассортимент) товары, в т.ч. под собственными марками	Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавок	От 200
Супермаркет	Универсальный ассортимент продовольственных и неширокий ассортимент непродовольственных товаров, в т.ч. под собственными торговыми марками	Самообслуживание, индивидуальное обслуживание через прилавок	От 600
Гастроном	Универсальный ассортимент продовольственных товаров и узкий – непродовольственных товаров	Индивидуальное обслуживание через прилавок	От 400
Минимаркет	Узкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров повседневного спроса	Самообслуживание	От 40 (не более 50)

Продолжение таблицы 4

Магазин-салон	Ограниченный ассортимент товаров одной группы	Индивидуальное обслуживание	От 18
«Дискаунтер», «Дисконт»	Продовольственные и непродовольственные товары с невысоким уровнем наценок	Самообслуживание	–

Источник: составлено автором на основе ГОСТ Р 51773-2009 Услуги торговли. Классификация предприятий торговли

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Основные экономические показатели деятельности ООО «Лента»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022		
						2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка от продажи,тыс.руб.	120303400	176201600	252800000	55898200	76598400	46	43
Себестоимость продаж, тыс.руб.	155689212	164607284	218682698	8918072	62993486	6	32
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	3541450	4014190	5630000	472740	1615810	13	40
Чистые процентные расходы,тыс.руб.	9000000	6800000	9300000	-2200000	2500000	-35	36
Капитальные затраты, тыс. руб.	35000000	35100000	31400000	1000000	-3700000	1	11
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	18733,001	19823,086	23249,705	1090,085	3426619	6	17
Чистая прибыль, тыс. руб.	6920600	8919800	10300000	1998400	1381000	28	15
Численность работающих, чел. в т.ч рабочих, чел.	38200	38300	38414	100	114	1	1

Продолжение таблицы 5

Производительность труда работающего, тыс.руб.	3149303	4600563	6580934	1451260	1980371	46	43
Рентабельность продаж, %	5	5	5	0	0	0	0

Источник: составлено автором на основании [30]

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета

Оценка организационной культурой в организации торговой сферы

Укажите, пожалуйста, свои данные:

Возраст _____

Пол Жен Муж

Занимаемая должность _____

Стаж работы в данной организации_____

Отдел, подразделение _____

Образование _____

Ответьте, пожалуйста, либо «да», либо «нет».

1. В организации имеются четкие инструкции и правила поведения для всех категорий работников?

- «Да»

- «Нет»

Укажите Ваше мнение по предложенным вопросам по 10-балльной шкале, от 1 до 10. При этом наибольшая степень согласия - 10 баллов, наименьшая - 1 балл.

2. Насколько стиль руководства соответствует задачам организации?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Оцените уровень переподготовки кадров для повышения квалификации работников

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. В какой степени психологический климат в коллективе можно оценить как благоприятный?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. В какой мере конфликтные ситуации разрешаются с учетом всех реальностей обстановки?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. В какой степени Вас устраивает заработная плата?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. В какой степени ценится в Вашей организации профессионализм?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Насколько важна миссия организации, которая придает значение и направление вашей работе?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Как часто применяются дисциплинарные меры?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Какую роль в организации играют разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Как часто проводятся мероприятия по совместному отдыху?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Насколько важно для Вас было бы моральное стимулирование в дополнении к материальному?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Командаобразование

Программа тренинга:

Первое занятие тренинга на сплочение. (1 час)

Знакомство, договоренности на время тренинга (правила взаимодействия во время тренинга).

Разговор о том, кто какое место занимает в коллективе и подход к коллективу как к команде. Что нас может сплотить и ради чего мы вместе? Почему я работаю именно здесь?

Права и обязанности каждого сотрудника. Структура организации.

Каких изменений мы хотим в работе и что для этого необходимо?

Второе занятие тренинга на сплочение. (1 час)

Уроки предыдущего дня и разговор о новых идеях.

Рассмотрение каждого на его месте как специалиста и командного игрока. Сильные и слабые стороны каждого и открытое высказывание обратной связи, о том, что устраивает и не устраивает во взаимодействии друг с другом.

Игра как отражение того, что происходит в коллективе. После игры – честный разговор об отношениях в коллективе. Разговор о доверии.

Игра, в которой можно увидеть друг друга в повседневной обстановке.

Третье занятие тренинга на сплочение. (1 час)

Разговор об открытиях.

Два- три упражнения на командную работу и сплочение по типу веревочного курса.

Выработка корпоративных ценностей и создание «нашей миссии».

Создание видения желаемого будущего на год и выработка целей на ближайший месяц, как отражение миссии и ценностей компании. Создание новых отношений, сплоченности и нового взаимодействия в коллективе.

Благодарение друг друга.

Тренинг на сплочение

Пояснительная записка

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Понятие о групповой сплоченности

Групповая сплоченность – это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений в группе, характеризующийся взаимной эмоциональной притягательностью членов группы и удовлетворенностью группой. Групповая сплоченность может выступать и как цель психологического тренинга, и как необходимое условие успешной работы. В группе, сформированной из незнакомых людей, какая-то часть времени обязательно будет потрачена на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения групповых задач.

Обобщение имеющихся исследований (А. А. Александров, 1997; Ж. Годфруа, 1992; К. Рудестам, 1993 и др.) позволяет выделить следующие факторы, способствующие групповой сплоченности:

-совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников группы;

-атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;

-активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;

Организационные условия:

Актуальность: невозможно сделать всю работу одному время от времени все равно приходится прибегать к помощь другого человека. В сплоченном коллективе взаимопомощь – это залог успеха, без поддержки будут достигнуть только маленькая цель, которую поставил каждый, но цель коллектива останется на нулевом уровне.

Почему важна сплоченность: возможность окунуться..., возможность увидеть..., возможность услышать..., возможность ощутить..., возможность испытать..., возможность стать..., стать одним коллективом, который чувствует, поддерживает и вдохновляет на новые действия и поступки.

Возраст: подростковый возраст

Состав участников: 15-20 человек.

Режим работы: 3 часа; перерыв 10 минут;

Используемы методики: игры, групповая дискуссия, беседа.

Фазы тренинга:

1. Вводная фаза

Цель фазы: Знакомство участников друг с другом, с ведущими, а также с целями тренинга, правилами работы в группе.

Название упражнений: «Смысл моего имени», «Правила группы»

Время: 5 минут.

Необходимые материалы: Карточки для имен, булавки, фломастеры, лист с правилами.

2. Фаза контакта

Цель фазы: Установление благоприятного психологического климата в группе, разминка.

Название упражнений: «Веселый счет» («Поворот в прыжках»)

Время: 5-7 минут.

3. Фаза лабилизации

Цель фазы: Формирование активного рабочего настроя, диагностика психологической атмосферы в группе.

Название упражнений: «Вавилонская башня», «Поиск сходства», «Построимся»

Время: 20-25 минут.

Необходимые материалы: Картинки с изображением животных, бланки для диагностики по количеству участников, ватман, фломастеры, карточки с индивидуальными заданиями.

4. Фаза обучения

Цель фазы: Отработка и овладение навыками, ведущими к сплочению группы, развитию умения взаимодействовать в команде, нахождение общего между участниками.

Название упражнений: «Кто быстрее», «Паззлы», «Дом»

Время: 30 минут.

Необходимые материалы: Карточки с изображением животных, паззлы.

5.Заключительная фаза

Цель фазы: Подведение итогов, снятие напряжения

Название упражнений: «Говорящие руки», «Круг», «Подарки группе»

Время: 10-15 минут.

Необходимые материалы: Карточки с изображением животных.

Общее время: 80 минут.

1. Упражнение «Смысл моего имени»

Цель: дать возможность участникам подчеркнуть свою индивидуальность.

Время: 5 минут.

Ресурсы: нарезанные листочки бумаги, фломастеры, булавки.

Ход упражнения: Ведущий предлагает познакомиться и совершить это следующим образом: всем участникам группы необходимо сделать визитные карточки со своим тренинговым именем. Каждый вправе взять себе любое имя, которым он хочет, чтобы его называли в группе: свое настоящее, игровое, имя литературного героя, имя-образ. Затем, когда визитки готовы, всем по очереди предлагается назвать свое имя, а потом рассказать историю его происхождения.

2. «Правила группы»

Время: 2 минуты.

Ресурсы: ватман с уже написанными правилами.

-Проявлять активность.

-Слушать друг друга, не перебивая.

-Говорить только от своего лица.

-Если информация адресована кому-то конкретно, то обращаться напрямую к этому человеку, а не говорить о нем в третьем лице

-Не распространять и не обсуждать за пределами тренинга то, что происходит на занятиях

-Избегать критики при выполнении упражнений, если возникает потребность что-то покритиковать — дождаться обсуждения

-В случае нежелания выполнять какое-либо упражнение участник имеет право отказаться, не объясняя причину этого, но он должен публично заявить о своем отказе.

3. Упражнение «Веселый счет»

Цель: снятие внутреннего напряжения участников, сплочение группы путем совместного и одновременного выполнения упражнения.

Ход упражнения: Ведущий называет какое-либо число, не превышающее количество человек в группе. Названное количество участников встает. В выполнении упражнения необходимо добиться синхронности, участники не должны совещаться.

Психологический смысл упражнения: упражнение позволяет участникам почувствовать другого, понять его мысли с целью более эффективного выполнения задания.

Обсуждение: почему сначала не получалось выполнить задание? Что помогло в выполнении задания?

4. Упражнение «Поворот в прыжках»

Цель: активизация группы, сплочение.

Время: 2-3 минуты.

Описание упражнения: Участники рассредоточиваются в пространстве таким образом, чтобы расстояние между соседями составляло не менее полуметра, и встают лицом в одном направлении. Далее по условному сигналу ведущего все одновременно выполняют прыжок на месте. В прыжке можно

повернуться в любую сторону на 90, 180, 240 или 360°. Каждый сам решает, куда и насколько ему повернуться, договариваться об этом нельзя. Каждый следующий прыжок производится по очередному сигналу из того положения, в которое участники приземлились ранее. Задача здесь – добиться того, чтобы после очередного прыжка все участники приземлились, повернувшись лицом в одну сторону. Фиксируется количество попыток, потребовавшихся для этого.

Психологический смысл упражнения: Подобное задание не удается успешно выполнить до тех пор, пока участники подходят к нему, не ориентируясь на действия соседей. А успешно спрогнозировать действия окружающих в данном случае можно только с опорой на восприятие и прогнозирование намерений других. Кроме того, игра служит хорошей разминкой, позволяет активизировать группу, снимает напряженность.

Обсуждение: можно ли успешно выполнить это задание, действуя по принципу «каждый за себя? Очевидно, нет. Можно очень стараться, но ничего не получится, если не пытаться понять замыслы соседей и не передать им свой замысел. А как это сделать?

5. Упражнение «Вавилонская башня»

Время: 15 минут.

Ресурсы: цветные маркеры, ватман, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Ход упражнения: Участники делятся на 2 команды. Каждому члену команды дается индивидуальное задание. Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику тренинга, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и

т.д. Участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос.

Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Время выполнения ограничено (5-7 минут).

Психологический смысл упражнения: в ходе упражнения участники учатся координировать свои действия, взаимодействовать в команде. Развиваются навыки невербального общения.

Обсуждение: трудно ли было выполнять задание? Что показалось наиболее трудным? Успешно ли было взаимодействие в группах? Почему?

6. Упражнение «Поиск сходства» [1]

Цель: Сплочение группы через нахождение сходств у ее участников.

Время: 20 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных, листы бумаги.

Ход упражнения: Каждая команда должна написать на листе черты сходства (первая команда) и черты различия (вторая команда) в своей группе.

Выигрывает та команда, которая больше напишет сходств или различий за определенное время. Учитывается количество названных сходств и их качество.

Психологический смысл упражнения: Упражнение эффективно работает на сплочение группы, так как участники начинают более внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживают, что сходства между ними гораздо больше, чем они думали раньше.

Обсуждение: постараться подвести участников к мысли, что, хотя они все такие разные, сходства между ними гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд.

7. Упражнение «Построимся»

Цель: обучение умению распределять роли в команде, сравнивать себя с другим участником по схожим признакам.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: «Теперь мы посмотрим, насколько Ваши общие черты проявляются у каждого из вас в отдельности!». Задача участников – построиться в одну линию по росту. При этом нельзя разговаривать. Затем задание усложняется – им нужно построиться по дате и месяцу рождения, по длине волос, по отдаленности места проживания от колледжа, по цветам радуги в их одежде.

Психологический смысл упражнения: Участники лучше узнают друг друга, обучаются эффективному взаимодействию в команде.

Обсуждение: трудно ли Вам было выполнять это упражнение? Почему? Какую роль Вы избрали для себя? Какая стратегия выполнения была наиболее эффективна?

8. Диагностика психологической атмосферы в группе

Участникам выдаются бланки для заполнения.

Здесь приведены противоположные по смыслу 10 пар слов, с помощью которых Вам предлагается описать психологическую атмосферу в Вашей группе. Поставьте знак? (звездочка) ближе к тому признаку в каждой паре, который, по Вашему мнению, более выражен в Вашей группе.

1 2 3 4 5 6 7 8

Дружелюбие – Враждебность

Согласие – Несогласие

Удовлетворенность – Неудовлетворенность

Продуктивность – Непродуктивность

Теплота – Холодность

Сотрудничество – Несогласованность

Взаимная поддержка – Недоброжелательность

Увлеченность – Равнодушие

Занимательность – Скука

Успешность – Безуспешность

9. Упражнение «Паззлы»[2]

Цель: формирование команды, обучение умению распределения ролей в группе.

Время: 10-15 минут.

Ресурсы: карточки с изображениями животных, маленькие головоломки «пазлы».

Ход упражнения: участники делятся на команды. Каждая команда получает головоломку. Задача – собрать ее как можно быстрее.

Психологический смысл упражнения: участники в игровой форме учатся эффективному взаимодействию в команде, учатся распределять роли, к улучшению качества работы, при этом важно, что объединены общей целью.

Обсуждение: Сложно ли было выполнять это упражнение в команде? Почему? Что нужно для того, чтобы более эффективно работать в команде?

10. Упражнение «Кто быстрее?»

Цель: сплочение коллектива.

Время: 10 минут.

Ход упражнения: Группа должна быстро, без слов, построить, используя всех игроков команды, следующие фигуры:

-квадрат;

-треугольник;

-ромб;

-букву;

-птичий косяк.

Психологический смысл упражнения: координация совместных действий, распределение ролей в группе.

Обсуждение: Трудно было выполнять задание? Что помогло при его выполнении?

11. Упражнение «Дом»

Цель: осознание своей роли в группе, стиля поведения.

Время: 15 минут.

Ресурсы: карточки с изображением животных.

Ход упражнения: участники делятся на 2 команды. Ведущий дает инструкцию: «Каждая команда должна стать полноценным домом! Каждый человек должен выбрать, кем он будет в этом доме – дверью, стеной, а может быть обоями или предметом мебели, цветком или телевизором? Выбор за Вами! Но не забывайте, что Вы должны быть полноценным и функциональным домом! Постройте свой дом! Можно общаться между собой».

Психологический смысл упражнения: Участники задумываются над тем, какую функцию они выполняют в этом коллективе, осознают, что все они нужны в своем «доме», что способствует сплочению.

Обсуждение: Как проходило обсуждение в командах? Сразу ли Вы смогли определить свою роль в «доме»? Почему Вы выбрали именно эту роль? Я думаю, Вы все поняли, что каждая часть Вашего «дома» важна и нужна в нем, каждая несет свою определенную функцию, без которой дом не может быть полноценным!

12. Упражнение «Говорящие руки»

Цель: эмоционально-психологическое сближение участников.

Время: 5-7 минут.

Ход упражнения: Участники образуют два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Ведущий дает команды, которые участники выполняют молча в образовавшейся паре. После этого по команде ведущего внешний круг двигается вправо на шаг.

Варианты инструкций образующимся парам:

Поздороваться с помощью рук.

Побороться руками.

Помириться руками.

Выразить поддержку с помощью рук.

Пожалеть руками.

Выразить радость.

Пожелать удачи.

Попрощаться руками.

Психологический смысл упражнения: происходит эмоционально-психологическое сближение участников за счет телесного контакта. Между ними улучшается взаимопонимание, развивается навык невербального общения.

Обсуждение: что было легко, что сложно? Кому было сложно молча передавать информацию? Кому легко? Обращали ли внимание на информацию от партнера или больше думали, как передать информацию самим? Как Вы думаете, на что было направлено это упражнение?

13. Упражнение «Построение круга»

Время: 10 минут.

Описание упражнения: Участники закрывают глаза и начинают хаотично перемещаться по помещению (можно при этом издавать гудение, как потревоженные пчелы; это позволяет избежать разговоров, создающих помехи в выполнении упражнения). По условному сигналу ведущего все останавливаются в тех положениях, где их застал сигнал, после чего пытаются встать в круг, не открывая глаз и не переговариваясь, можно только трогать друг друга руками. Когда все занимают свои места и останавливаются, ведущий подает повторный условный сигнал, по которому участники открывают глаза. Как правило, построить идеально ровный круг не удается.

Данное упражнение создает очень хорошие условия для наблюдения ведущего за стилями поведения участников. Кроме того, его можно использовать для экспресс-диагностики групповой сплоченности.

Психологический смысл упражнения: Упражнение направлено на развитие навыков координации совместных действий, сплочение группы. Кроме того, оно позволяет развивать навыки невербального общения и саморегуляции.

Обсуждение: что дает эта игра? Почему идеальный круг не получался сразу? Нужно дать понять участникам, что в этом упражнении важна общая согласованность их действий.

14. Упражнение «Подарок»

Цель: положительное завершение тренинга, рефлексия.

Время: 3-5 минут.

Описание упражнения: Ведущий: «Давайте подумаем, что мы могли бы подарить Вашей группе, чтобы взаимодействие в ней стало еще эффективнее, а отношения в ней – более сплоченными? Давайте скажем, что каждый из нас дарит группе. Я, например, дарю вам оптимизм и взаимное доверие». Далее каждый из участников высказывается, что он хотел бы подарить группе. «Давайте наградим себя за успешное плавание аплодисментами!»

Психологический смысл упражнения: Ритуал, позволяющий завершить тренинг красиво и на положительной эмоциональной ноте.

Обсуждение: «Наш тренинг подошел к завершению. Хочу спросить у Вас, что нового вы сегодня узнали? Что полезного вынесли для себя, для группы?

Ну вот, все подарки подарены, игры пройдены, слова сказаны. Вы все были активны, слаженно работали в команде. Не забывайте, что Вы – единое целое, каждый из Вас – важная и необходимая, уникальная часть этого целого! Вместе Вы – сила! Спасибо всем за участие!»

Рефлексия:

Какие психологические качества у вас проявились при участии в тренинге?

Какие чувства испытывали?

Что нового узнали о себе, о группе?

Как будете использовать эти знания?

Чему научились?

Как это пригодиться в будущем?

Что было важным?

Над чем вы задумались?

Что происходило с вами

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименований.

Рисунков 31, таблиц 8 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«19» января 2024 г.

Киселева Я.А.