

УДК 331.108; 331.1
DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-3-86-100
Научная статья

Организационная культура как инструмент совершенствования мотивационного менеджмента

Канд. экон. наук **Негреева В.В.** v.negreeva@mail.ru

*Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы
Министерства чрезвычайных ситуаций России
им. Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева
196105, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., 149*

Смирнова Е.В. lizok9876@yandex.ru

*Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 23 по Санкт-Петербургу
196158, Россия, Санкт-Петербург, Пулковская ул., д. 12*

Васильева Ю.Д. udvasileva@itmo.ru

*Университет ИТМО
197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49*

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью обеспечения устойчивого роста экономики организации, поскольку достижение целей невозможно без разработки и проведения эффективной стратегии предприятия. Современная экономика в значительной степени определяется наличием инструментов для совершенствования мотивационного менеджмента. И одним из них является высокий уровень развития организационной культуры. Экономическая безопасность, которая зависит от способности сотрудников противодействовать развитию негативных рискованных ситуаций, играет ключевую роль в обеспечении стабильного и эффективного функционирования организаций. Целью данной работы является изучение влияния организационной культуры на мотивацию деятельности персонала в рамках обеспечения экономической безопасности организации, а также разработка мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры. Объединение этих двух элементов в управленческом процессе становится ключевым фактором успешного функционирования деятельности организации и ее способности эффективно реагировать на изменчивые условия рынка. Объектом исследования выступает ПАО «Магнит». Предметом исследования в данной работе является влияние элементов организационной культуры на уровень мотивации сотрудников, влияющий на экономическую безопасность организации. Проведенный анализ действующей организационной культуры ПАО «Магнит» позволил определить следующие проблемы. Ограниченная самостоятельность в принятии решений и недостаточные возможности для реализации навыков и умений снижают мотивацию сотрудников. Неудовлетворенность заработной платой также является серьезной проблемой. Для повышения вовлеченности персонала, снижения текучести кадров и обеспечения долгосрочного успеха, ПАО «Магнит» были предложены мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, мотивация мотивационный менеджмент.

Scientific article

Organizational culture as a tool for improving motivational management

Ph.D. **Negreeva V.V.** v.negreeva@mail.ru

*Saint-Petersburg University of State Fire Service of Emercom of Russia
196105, Russia, St. Petersburg, Moskovsky Prospect 149*

Smirnova E.V. lizok9876@yandex.ru

*Interdistrict Inspectorate of the Federal Tax Service No. 23 for St. Petersburg,
196158, Russia, St. Petersburg, Pulkovskaya St., 12*

Vasilyeva Y.D. udvasileva@itmo.ru

*ITMO University
197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49*

The relevance of this study is due to the need to ensure sustainable growth of the economy of the organization, since the achievement of goals is impossible without the development and implementation of an effective enterprise strategy. Modern economy is largely determined by the availability of tools to improve motivational management. And one of them is a high level of development of organizational culture. Economic security, which depends on the ability of employees to counteract the development of negative risk situations, plays a key role in ensuring the stable and effective functioning of organizations. The purpose of this paper is to study the influence of organizational culture on the motivation of personnel activity in the framework of ensuring the economic security of the organization, as well as the development of measures aimed at improving organizational culture. Combining these two elements in the management process becomes a key factor in the successful functioning of the organization's activities and its ability to effectively respond to changing market conditions. The object of the study is PJSC "Magnit". The subject of research in this paper is the impact of organizational culture elements on the level of employee motivation, affecting the economic security of the organization. The analysis of the current organizational culture of PJSC "Magnit" allowed to identify the following problems. Limited autonomy in decision-making and insufficient opportunities for the realization of skills and abilities reduce the motivation of employees. Dissatisfaction with wages is also a serious problem. To increase employee engagement, reduce employee turnover and ensure long-term success, PJSC Magnit proposed measures to improve organizational culture.

Keywords: organizational culture, motivation motivational management.

Введение

Организационная культура и мотивация персонала представляют собой два основополагающих аспекта, влияющих на успех и устойчивость современных организаций. В наше время, когда экономическая неопределенность и конкуренция достигают все более высокого уровня, значимость правильной организационной культуры и системы мотивации является фундаментальной для обеспечения экономической безопасности организации [1].

Одним из ключевых аспектов эффективного управления организацией является формирование и сохранение определенного типа организационной культуры. По своей сути организационная культура представляет собой общую идентичность организации – это совокупность ее целей, ценностей, правил поведения, нравственных принципов работников, подходов к работе и общепринятых убеждений.

Современная экономика в значительной степени определяется наличием надежной системы обеспечения экономической безопасности и высоким уровнем развития организационной культуры. Наиболее актуальными становятся вопросы формирования организационной культуры и мотивации трудовой деятельности. Организационная культура оказывает значительное воздействие на совершенствование и эффективность мотивационного менеджмента организации [2]. Данные понятия достаточно ограничены.

Целью исследования является изучение влияния организационной культуры на мотивацию деятельности персонала в рамках обеспечения экономической безопасности организации, а также разработка мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры. Объединение этих двух элементов в управленческом процессе становится ключевым фактором успешного функционирования деятельности организации и ее способности эффективно реагировать на изменчивые условия рынка [3]. Таким образом, устойчивое развитие любой организации, эффективность ее деятельности находятся в тесном взаимодействии и комплементарности культуры и мотивации, что способствует целенаправленной, научно-обоснованной системе оценки ее конкурентоспособности [2].

Наиболее правильным, на наш взгляд, является рассмотрение организационной культуры, как инструмента мотивационного менеджмента на примере типичной крупной компании в сфере торговли. К таковым можно отнести ПАО «Магнит».

Анализ факторов, влияющих на развитие организационной культуры

В крупных компаниях торговой сферы уделяется достаточное внимание формированию устойчивой организационной культуры. Анализ факторов, влияющих на организационную культуру ПАО «Магнит» включает в себя ряд аспектов, которые формируют окружающую среду и ценности внутри организации. Анализ и учет данных факторов помогают создавать культуру, которая соответствует стратегическим целям компании и ценностям. Кроме того, способствует качественному обслуживанию клиентов и обеспечивает успешное развитие деятельности в долгосрочной перспективе [4].

В организации уделяется внимание операционной деятельности, с применением профессионального подхода во всех областях деятельности. Эффективное управление обеспечит высокое качество и уровень сервиса для клиентов. Основными принципами управления стали командная работа и уважительное отношение друг к другу и

покупателям, среди сотрудников имеет место открытый и конструктивный диалог, а также эффективное кросс-функциональное сотрудничество (рис. 1).



Рис. 1. Кросс-функциональное сотрудничество компании

Стратегическая цель ПАО «Магнит» укрепляет текущие лидирующие позиции на федеральном рынке. Его доля на рынке повышается при сохранении доходности бизнеса и основывается на стремлении создать ценность для трех основных заинтересованных сторон с формированием видения группы компаний [5]. Достижение стратегической цели происходит за счет расширения компании. ПАО «Магнит» приобретено 100% акций «Дикси» и присоединено около 2500 магазинов. Такая политика позволит увеличить численность сотрудников (рис. 2), что окажет как положительное, так и отрицательное влияние на организационную культуру компании. Оно может привести к большему разнообразию и опыту в коллективе, но при этом возрастет потребность в интенсивной коммуникации, которая может повлечь за собой повышение конкурентоспособности организации, но и вызвать конфликты среди персонала.

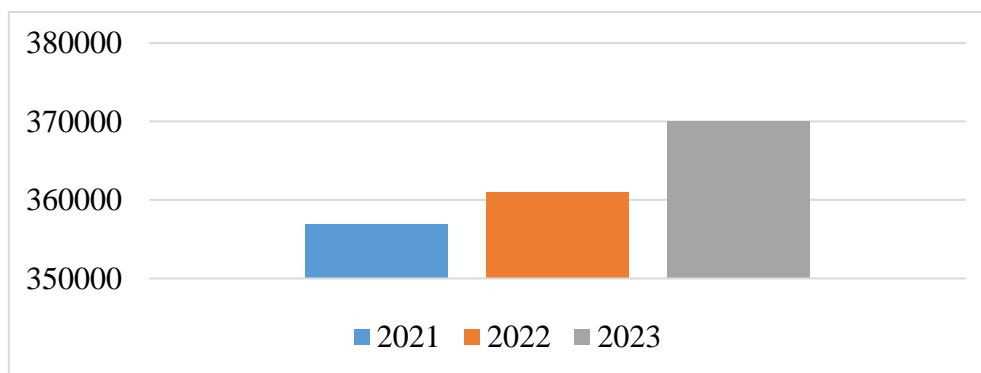


Рис. 2. Динамика численности сотрудников за период 2021-2023 гг., тыс. чел.

По данным диаграммы видно, что за рассматриваемый период с каждым годом наблюдается увеличение численности сотрудников. И исходя из вышесказанного, важно сохранять и укреплять ценности и культуру организации, обеспечивать новых сотрудников адаптацией к корпоративным стандартам [6].

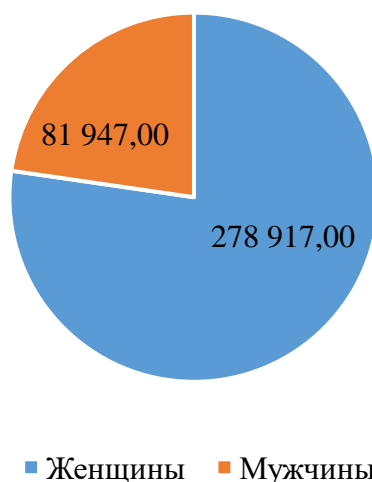


Рис.3. Динамика состава сотрудников по половому признаку за 2023 г.

По данным диаграммы (рис. 3) видно, что среди численности сотрудников за 2023 год преобладает женский коллектив и составляет 78%.

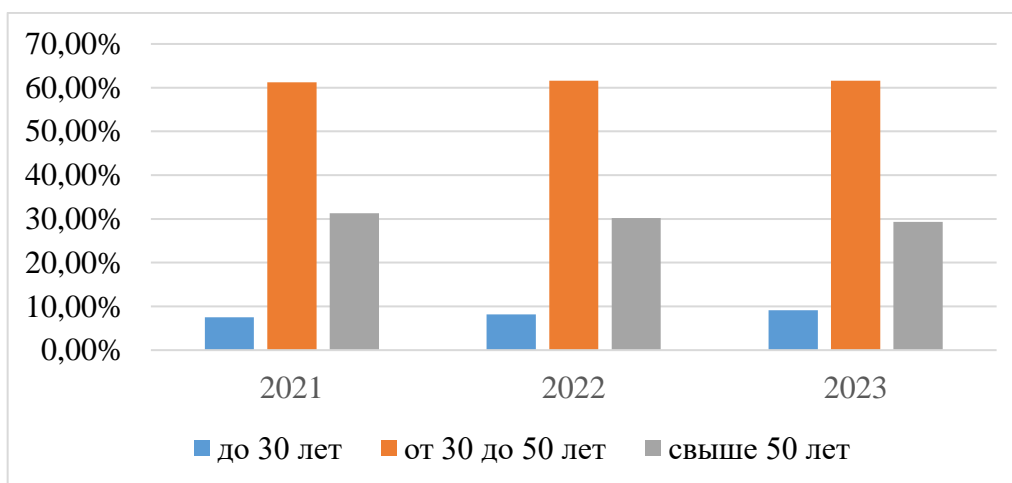


Рис. 4. Динамика состава сотрудников по возрастному составу за период 2021-2023 гг., %

По данным диаграммы (рис. 4) видно, что за период 2021-2023 гг. преобладает возраст сотрудников от 30 до 50 лет. Это может быть обосновано наличием опыта работы и профессиональными навыками, что может быть важным для компаний. Также, сотрудники данной возрастной категории, чаще всего воспринимаются как более стабильные, ответственные и надежные.

«Магнит», являясь одним из крупнейших работодателей в России с коллективом около 370 тыс. человек, стремится обеспечить своим сотрудникам достойные условия труда, справедливую оплату и социальную поддержку. Компания ставит перед собой задачу – стать лучшим работодателем в российской розничной торговле, способствуя повышению качества жизни своих сотрудников и их профессиональному развитию. Подход к управлению в организации ПАО «Магнит» представлен на рис. 5 [7].

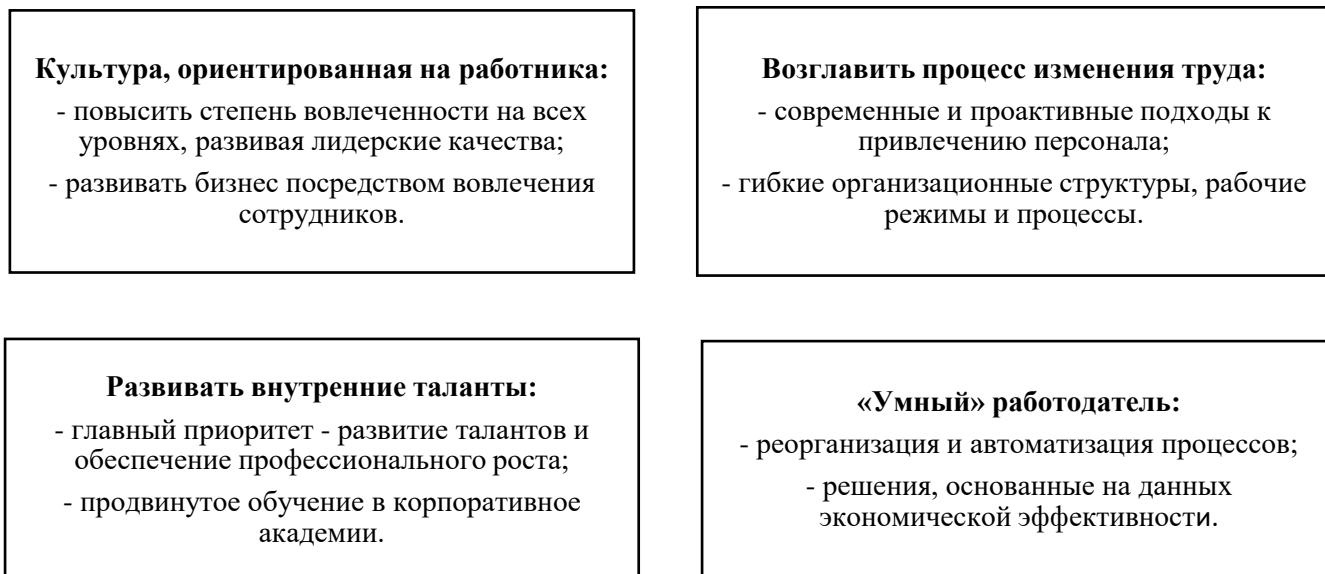


Рис. 5. Подходы к управлению персоналом в ПАО «Магнит» [8]

Компания уделяет достаточное внимание развитию и обучению своих сотрудников с целью соответствия профессиональных навыков современным требованиям рынка труда, особенно в условиях растущей цифровизации и постоянной трансформации торговой сферы. В 2023 году в рамках программ обучения было проведено 30,7 часов занятий на одного сотрудника. Программы обучения охватывают различные направления деятельности и категории персонала, включая менеджмент, работу с клиентами, охрану труда, разнообразие и инклюзивность, управление проектами и профессиональное обучение [9].

Кодекс деловой этики закрепляет основополагающие ценности и принципы деятельности компании. В организации не допускается никаких форм дискриминации по национальному признаку, полу, возрасту, вероисповеданию, особенностям здоровья, политическим убеждениям и другим признакам. Руководство компании стремится создавать комфортные условия труда для людей с ограниченными возможностями, увеличивая количество рабочих мест с соответствующими условиями. На конец 2022 года в «Магните» работало 889 сотрудников с ограниченными возможностями. Проект «Добрый заяц», направленный на создание инклюзивной среды для покупателей с особенностями здоровья, персонал магазинов проходит специализированное обучение, что, безусловно, способствует развитию инклюзивной среды не только для наших покупателей, но и внутри команд компании, где трудоустроены сотрудники с особенностями здоровья.

Текучесть персонала, то есть частота, с которой сотрудники покидают компанию и новые люди присоединяются к ней, негативно влияет на организационную культуру. Постоянная смена сотрудников препятствует формированию стабильной команды и долгосрочных отношений, ведет к потере ценного опыта и снижению морального духа оставшихся работников [10]. Кроме того, высокая текучесть кадров может негативно сказываться на репутации организации (табл. 1).

Таблица 1

Текучесть персонала ПАО «Магнит» за период 2021–2023 гг. [8]

Текучесть персонала, год	Значение
2021	49,6 %
2022	53,3 %
2023	58 %

Стратегическая цель ПАО «Магнит» состоит в сдерживании показателя текучности кадров на уровне не более 40%. Показатели находятся в среднем диапазоне по отрасли. Высокая текучесть наблюдается преимущественно среди молодых сотрудников, которые часто рассматривают работу в сфере розничной торговли как временную занятость и стремятся к более высокой оплате и лучшим условиям труда в своей дальнейшей карьере.

Текучесть персонала, может негативно сказываться на эффективности организации. Управление текучестью подразумевает комплекс мер, направленных на удержание ценных сотрудников и минимизацию потерь, связанных с увольнением сотрудников [11]. Поэтому, ПАО «Магнит» необходимо принимать меры по снижению текучести и укреплению стабильности и непрерывности в коллективе (рис. 6).



Рис. 6. Основные направления в области управления персоналом [8]

В 2023 г. в формате дополнительного обучения и развития сотрудников были разработаны и реализованы:

- цифровой учебный курс по устойчивому развитию «Ритейл со смыслом». Цель курса – объяснить сотрудникам основные принципы устойчивого развития, а также привлечь внимание обучающихся к важности вклада каждого в достижение целей по развитию организации;
- вебинары на темы возраста сотрудников, безопасности детей и финансовой грамотности;
- конкурс «Лучший наставник» в розничной сети, логистике и собственных производствах. Понимая значимость практического обучения, компания проводит конкурсы на лучшего наставника страны, его цель – отдать должное той важной роли, которую наставники играют в развитии кадров;
- компания внедрила мобильную и порталную версию обучающей платформы. У сотрудников теперь есть возможность обучаться с любого устройства в удобное время;
- онлайн-курс по борьбе с коррупцией, информационной безопасности – вводные курсы для новых сотрудников, программа обучения новичков (офис/магазин).

В 2019 году компанией создана Корпоративная академия «Магнит», которая объединяет всю деятельность организации по обучению профессиональным навыкам и развитию персонала. Академия включает различные факультеты по направлениям обучения сотрудников (собственное производство, факультет категорийного менеджмента, факультет информационных технологий, факультет логистики). По итогам обучения выдаются дипломы и свидетельства установленного образца, так как Академия имеет лицензию Министерства образования и науки России на осуществление образовательной деятельности.

«Магнит» также реализует проект «Работа для молодых людей старше 60 лет», направленный на трудоустройство пожилых людей. Трудоустройство в рамках данного проекта позволяет пожилым людям оставаться в рабочем ритме после наступления пенсионного возраста, а также может стать удобным способом поддерживать заработок, трудясь в магазине рядом с домом.

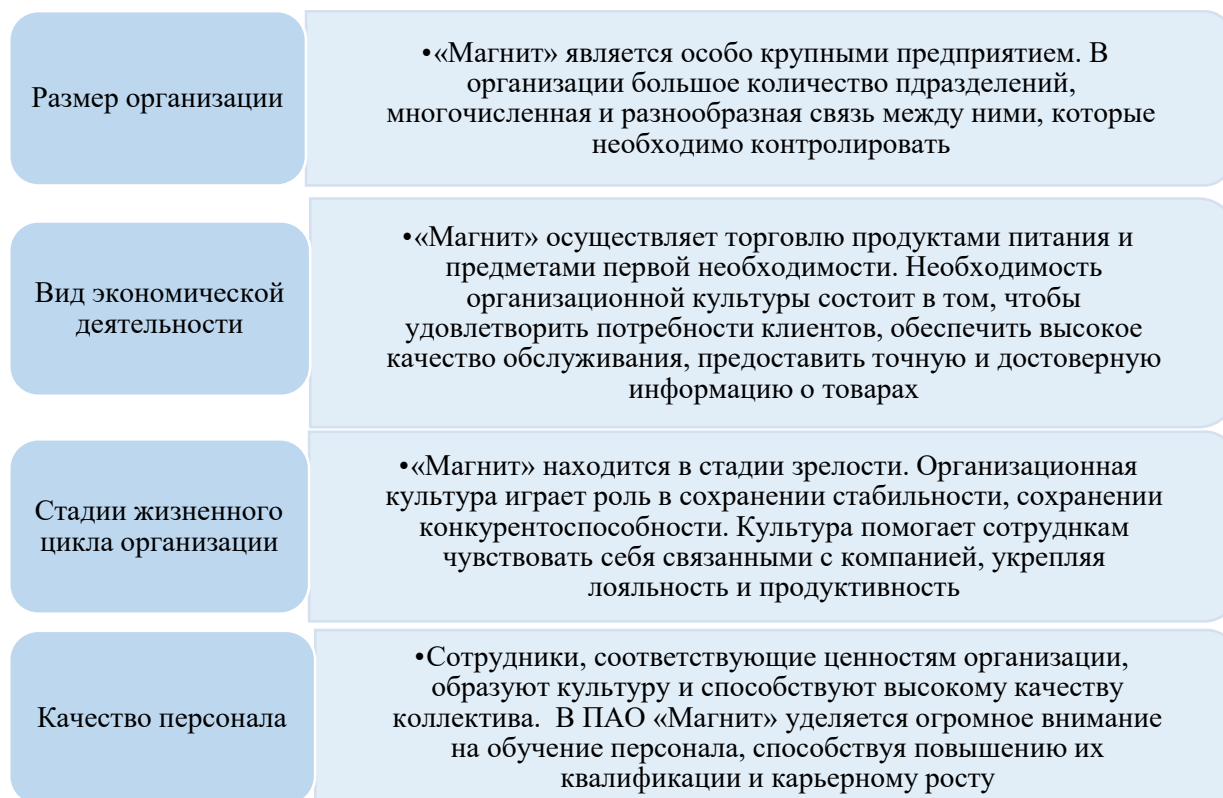


Рис. 7. Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру

Исходя из информации рис. 7, можно сделать вывод о том, что стиль руководства на всех уровнях компании определяет ценности, приоритеты и поведенческие стандарты, формирующие организационную культуру, которая, в свою очередь, создает благоприятную атмосферу для достижения стратегических целей, а также обеспечивает стабильность, продуктивность, удовлетворенность сотрудников [12]. Развитие сотрудников, политика найма, система вознаграждений оказывают влияние на мотивацию и вовлеченность персонала. Четкое формулирование и соответствие организационным ценностям, которым следует персонал компании оказывает положительное влияние на развитие организации.

Таблица 2

Внешние факторы, влияющие на организационную культуру

Внешние факторы косвенного воздействия	Пояснение	Внешние факторы прямого воздействия	Пояснение
Политические	Действия правительства могут проявляться в виде налогообложения доходов организации, установления налоговых льгот, законодательства по защите потребителей, контролю цен и заработной платы	Потребители	Целевая аудитория – покупатели со средним уровнем дохода, что дает возможность сети проникать в небольшие города и населенные пункты.
Экономические	Общая экономическая ситуация в стране влияет напрямую на организацию, на цели и способы их достижения (темпы инфляции, уровни жизни населения)	Конкуренты	Основными конкурентами «Магнит» являются X5 Retail Group, Лента, Ашан, Окей. Для того, чтобы «Магнит» мог конкурировать, нужно обращать особое внимание на обучение персонала, на повышение их

			квалификации и улучшить работу маркетинговой службы. «Магнит» конкурентоспособен, так как реализуемые товары качественные, а цены приемлемые
Социально-культурные	Оказывает влияние на формирование спроса населения, трудовые отношения, культура между работниками организации, их квалификация	Поставщики	Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.
Физико-географические	Территориальное расположение влияет на многие факторы организации, количество потребителей, прибыль	Рынок рабочей силы	«Магнит» должен быть более гибким и инновационным для привлечения и удержания квалифицированного персонала. Необходимо наличие заработной платы, бонусных программ, а также дополнительных льгот для удержания и привлечения персонала. ПАО «Магнит» дает возможность работать удаленно, а также предоставляет рабочие места людям с ограниченными возможностями

Анализ табл. 2 говорит о том, что покупатели оказывают существенное влияние на организацию, без них организация не может существовать. Необходимость удовлетворения потребностей покупателя влияет не только на ассортимент, но и на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы. Поставщики также оказывают влияние на организацию в положительную сторону, обеспечивая своевременную доставку качественной продукции по приемлемым ценам. Важной составляющей внешней среды являются конкуренты.

Организация должна удовлетворять потребности покупателей не хуже, чем конкуренты, чтобы успешно функционировать на рынке. Изменения в законодательстве, налоговом и таможенном регулировании также оказывают влияние на деятельность организации.

Анализируя внешнюю среду косвенного воздействия, можно выделить экономический фактор, оказывающий наиболее существенное влияние на организацию. «Магнит», ориентируясь на покупателей со средним уровнем дохода, стремится к конкурентоспособности за счет качественных товаров по приемлемым ценам и увеличению своей доли на рынке. Понимание влияния внешних факторов на организационную культуру помогает компании принимать эффективные решения и обеспечивать устойчивое развитие в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

При проведении анкетирования было опрошено 50 человек от продавцов до топ-менеджеров (табл. 3). Исходя из результатов опроса, следует, что большая часть персонала остается удовлетворенной работой в компании, системой организации и поощрения их трудовой деятельности.

Таблица 3

**Анкетирование сотрудников «Оценка организационной культуры
 в организации ПАО «Магнит»**

№ вопроса	Вопрос	Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	95%	4%	1%
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	60%	25%	15%
3.	Наша деятельность четко и детально организована	77%	10%	13%
4.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	80%	8%	12%
5.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	65%	15%	20%
6.	Рвение и инициатива у нас поощряются	85%	5%	10%
7.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	70%	20%	10%

Также был проведен опрос среди сотрудников компании для оценки культуры организации методикой OSAI [13]. Методика предполагает, что существует четыре различные модели корпоративной культуры. Графическое изображение результатов исследования оценки организационной культуры представлено на рис. 8.

По результатам проведенного опроса было выявлено, что в текущей ситуации по мнению сотрудников в организации преобладает клановый тип культуры (37%). Второе место занимает рыночная (33%), третья – иерархическая (17,5%), адхократическая составляющая организационной культуры (12,5%) находится на последнем месте.

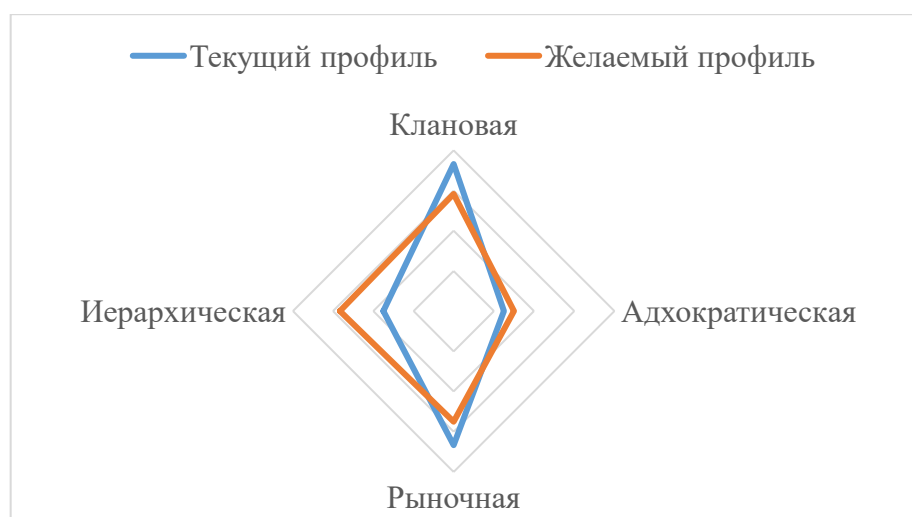


Рис. 8. Организационная культура ПАО «Магнит» по методике OSAI

Анализ полученных результатов по данной методике показал, что организация ориентирована на создание дружественной обстановки, где важны отношения между сотрудниками, командный дух. Также организация ориентирована на достижение результатов, конкуренцию, клиентоориентированность и эффективность. По мнению опрошенных в организации в меньшей степени уделяется распределению обязанностей, стабильности, что ведет к ограниченности в адаптации к изменениям, недостатку инноваций и инициативы.

Изучая предпочтительную организационную культуру, выяснилось, что организация хотела бы сфокусироваться еще на иерархическом типе [14].

Это означает, что в организации будет присутствовать акцент на структуру, иерархию, формализацию и распределение ролей и должностных обязанностей в деятельности компании.

Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала

Помимо материального вознаграждения «Магнит» предоставляет сотрудникам широкую систему льгот и мотивационных программ, включая дополнительные медицинские сервисы для сотрудников (телемедицина, врачебные консультации), расширенные программы ДМС и существенно улучшенное наполнение программ страхования. В 2023 году 78,9 млн. рублей было направлено на медицинское страхование, а также материальную помощь сотрудникам (рис. 9).



Рис. 9. Система льготного стимулирования [8]

Широкий выбор вакансий и гибкие графики работы позволяют сотрудникам организовывать свой рабочий день с учетом собственных приоритетов. Для одних важна возможность работать рядом с домом. Для других – планировать график рабочих смен так, чтобы они не мешали учебе. Для третьих – предпочтительнее частичная занятость и почасовая оплата [15]. Сотрудники, работающие в вечернюю смену, могут не бояться опоздать на последний автобус. После вечерних смен персонал доставляется домой на служебном транспорте, а при невозможности этого – на корпоративном такси. В гипермаркетах, распределительных центрах и головном офисе сотрудникам предоставляется бесплатное и льготное питание, обеспечиваемое силами собственных горячих цехов. Для сотрудников, работающих в особых условиях труда предусмотрены дополнительные компенсации и льготы.

Система нематериальной мотивации сотрудников:

- конкурсы профессионального мастерства;
- золотые значки за 10-летний стаж работы в компании. К 2023 году было награждено более 16 тыс. сотрудников;
- платформа операционной эффективности «Золотой/Любимый магазин» для сотрудников форматов Магазин Магнит и Магнит Косметика;
- грамоты от министерств Минпромторг, Минсельхоз и Минтранс;
- подарки для детей сотрудников на Новый год с продукцией собственного производства.

Таблица 4

**Анализ действующей системы мотивации
 и стимулирования труда персонала в ПАО «Магнит»**

Вопрос	Варианты ответов	Количество ответивших, чел.
Какой вид стимулирования для вас более привлекателен?	Материальное	47
	Моральное	3
Довольны ли Вы своей заработной платой?	Доволен	28
	Не доволен	22
Удовлетворены ли Вы своим графиком работы?	Да	43
	Нет	7
Считаете ли Вы, что в компании возможен карьерный рост?	Да	41
	Нет	9
Реализуете ли Вы через свой труд все способности и достоинства?	Да	35
	Нет	15
Чувствуете ли Вы себя важным сотрудником?	Да	40
	Нет	10

Результаты анкетирования показали, что в компании возможен карьерный рост, большинство сотрудников удовлетворены графиком работы. Слабыми сторонами существующей системы мотивации является отсутствие самостоятельности в принятии решений, слабая реализация своих навыков и умений. Также большинство сотрудников недовольны своей заработной платой и считают, что получают недостаточно материального вознаграждения за проделанную работу.

Проведенный анализ действующей организационной культуры и системы мотивации работников в ПАО «Магнит» позволил определить следующие основные проблемы:

- 1) отсутствие самостоятельности в принятии решений;
- 2) слабые возможности для реализации навыков и умений;
- 3) недостаточное делегирование полномочий;
- 4) недостаточная материальная мотивация сотрудников;
- 5) текучесть кадров.

Целью мероприятий по совершенствованию организационной культуры ПАО «Магнит» является создание такой организационной культуры, которая будет способствовать повышению мотивации сотрудников, их вовлеченности и, как следствие, улучшению результатов деятельности организации. Для повышения силы организационной культуры компанией предлагаются мероприятия, описанные ниже.

Во-первых, необходимо разработать методы и системы, которые помогут сотрудникам в повседневной работе руководствоваться ценностями организации. Например, создание внутреннего СМИ (сайт, приложение). Сайт запустит процессы внутри коллектива, поможет быстрее доносить информацию до персонала. Необходимо создать политику обратной связи и оценки эффективности работы сотрудников и отделов. Это может быть реализовано через анкетирование, через электронные формы на сайте или через открытое обсуждение.

Во-вторых, привлечение в штат специалиста по поддержанию организационной культуры. Специалист поможет формировать, разрабатывать и внедрять нормы поведения сотрудников, стандарты взаимоотношений и эффективной коммуникации в трудовом коллективе.

В-третьих, необходимо развивать лидеров организации. Руководству следует повышать свои лидерские навыки и умения через специальные тренинги и программы. Это возможно реализовать через курсы повышения лидерских качеств, а также через создания библиотеки с бизнес-литературой на базе организации. Итогом создания библиотеки будет создание книжного клуба для обмена знаниями и опытом.

Развитие культуры открытого общения для создания атмосферы доверия и взаимопонимания, где каждый сотрудник может свободно высказать свое мнение. Например, организация регулярных встреч руководства с сотрудниками для обсуждения актуальных вопросов и проблем, создание внутренних форумов и чатов для общения сотрудников, проведение тренингов по развитию навыков коммуникации и разрешения конфликтов.

Внедрение системы делегирования полномочий, которые повысят уровень самостоятельности и ответственности сотрудников, а также улучшит адаптивность организации к изменениям рынка. Изменение организационной культуры – это длительный процесс, требующий постоянной работы и вовлеченности со стороны руководства и сотрудников. Однако, результаты могут быть значительными и обеспечить организации устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Необходимо находить оптимальный баланс между различными подходами, чтобы создавать обстановку, в которой сотрудники испытывали бы комфорт и довольство на рабочем месте. При этом будут и достигаться бизнес-цели организации.

Оценка эффективности мероприятий, влияющих на улучшение организационной культуры деятельности

Годовой объем выручки до реализации предлагаемых мероприятий на 2023 год составляет 558 760 тыс. рублей, а прибыль от продаж 40 430 тыс. рублей. Данные свидетельствуют о имеющейся возможности к внедрению предложенных мероприятий. Расчет затрат на совершенствование организационной культуры представлен в табл. 4 [15].

Таблица 4

Общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры

Мероприятие	Решение по реализации	Единовременные затраты, тыс. руб.	Затраты в мес., тыс. руб.	Годовой объем затрат, тыс. руб.
Совершенствование организационной культуры	Создание внутреннего сайта и его поддержание	280	30	30*12+280=640
	Найм специалиста по организационной культуре		60	60*12=720
	Курсы лидеров для руководителей 4 раза в год		30	30*4=120
	Покупка книг			50
	Проведение обучающих тренингов для сотрудников 4 раза в год		15	15*4=60
Итого		280	135	1590

Экономическая эффективность от осуществления совершенствующих мероприятий определяется соотношением между экономическим эффектом, полученным от эффективной работы и величиной затрат на внедрение мероприятий, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Экономическая эффективность от проведенных мероприятий

Показатель	Расчетная формула	Результат
Темп роста за анализируемый период	$T = \frac{i}{i_{-1}}$, где: T – темп роста; i – показатель выручки сравниваемого периода; i ₋₁ – показатель выручки предыдущего периода	T ₂₀₂₂ = 1,001 T ₂₀₂₃ = 0,764
Расчет среднегодового темпа роста	$T = \sqrt[n-1]{T_2 * T_3}$	T = 0,875
Расчет прогнозируемой выручки		488 836 тыс. руб
Экономический эффект от предложенных мероприятий	$\mathcal{E} = P - \mathcal{Z}$, где: Э – экономический эффект; P – результат экономической деятельности; З – затраты	Э = 487246 тыс. руб.
P>З, таким образом имеется положительный экономический эффект		
Экономическая эффективность	$E = \frac{P}{\mathcal{Z}}$	E = 307 руб.
Расчет производительности труда	$\Pi_{\text{пр}} = \frac{V_{2023+V_M}}{\mathcal{C}}$, где: П _{пр} – предполагаемая производительность труда; V ₂₀₂₃ – объем выручки за 2023 год; V _М – объем выручки после внедренных мероприятий; Ч – число работающих	П _{пр} = 2946,24 тыс. руб.

Таким образом, мероприятия принесут дополнительную сумму выручки в размере 487246 тыс. руб. А также наблюдается эффективность мероприятий, так как затраты дают дополнительные 307 рублей за каждый рубль затрат на мероприятия.

Предполагаемая производительность труда составит 2946, 24 тыс. руб., что свидетельствует о том, что эффективность производства повышается. Повышение производительности труда может привести к ряду положительных последствий: расширение производства, повышение рентабельности, снижение себестоимости продукции, улучшение использования рабочего времени, повышение эффективности использования рабочей силы.

Улучшение организационной культуры способствует росту выручки организации за счет повышения производительности, уменьшения текучести кадров, улучшения коммуникации и установления долгосрочных отношений с клиентами.

Заключение

ПАО «Магнит», являясь одним из лидеров розничной торговли в России, уделяет пристальное внимание формированию сильной организационной культуры, как ключевому фактору успеха и достижения стратегических целей. Организация проводит анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организационную культуру, что позволяет ей создавать среду, способствующую качественному обслуживанию клиентов, развитию сотрудников и успешной деятельности в долгосрочной перспективе. «Магнит» придерживается этических принципов, стремится к снижению текучести кадров и созданию мотивирующей рабочей среды. Стратегия компании ориентирована на создание ценности для потребителей, сотрудников и инвесторов, что подтверждается активным вложением в обучение и развитие персонала. Такой подход позволяет «организации адаптироваться к изменениям рынка и сохранять лидирующие позиции в отрасли.

Проведенное исследование организационной культуры и системы мотивации в ПАО «Магнит» выявило ряд важных аспектов. С одной стороны, организация успешно формирует дружественную атмосферу, ориентированную на командную работу и достижение результатов. Преобладание кланового и рыночного типов культуры способствует развитию клиентоориентированности и эффективности [16]. В компании предоставляют сотрудникам широкий спектр льгот и мотивационных программ. Сотрудники видят возможности для карьерного роста и в целом удовлетворены деятельностью в «Магнит». Однако, исследование также выявило недостатки в системе мотивации. Отсутствие самостоятельности в принятии решений и слабые возможности для реализации навыков и умений демотивируют сотрудников. Неудовлетворенность уровнем заработной платы также является серьезной проблемой. Компании необходимо уделить внимание усовершенствованию системы мотивации, предоставляя сотрудникам больше возможностей для профессионального развития, участия в принятии решений и получения достойного вознаграждения за труд. Это позволит организации повысить уровень вовлеченности персонала, снизить текучесть кадров и обеспечить долгосрочный успех.

Литература

1. *Кротенко Т.Ю.* Организационная культура: содержание, понятие, свойства, функции: монография. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – 338с.
2. *Негреева В.В., Негреева Е.И.* Комплементарность факторов организационной культуры и мотивации трудовой деятельности / Россия на пути выхода из экономического кризиса. Сборник научных статей аспирантов и студентов, Вып. 8 / Под общей редакцией проф. В.В. Тумалева. – СПб.: НОУ ВПО Институт бизнеса и права, май 2010. – С. 99–101.
3. *Макарченко М.А.* Организационная культура как фактор успеха фирмы // Вестник Самарского университета. Естественнаучная серия. 2017. № 3. С. 70.
4. Наша миссия, культура и ценности. Режим доступа: <https://ar2022.magnit.com/ru/about-company/magnit-at-glance/mission-culture-values> (дата обращения 30.04.2024).
5. Наша стратегия. Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/about-company/our-strategy/> (дата обращения 30.04.2024)
6. Магнит (MGNT) численность персонала МСФО. Режим доступа: <https://smart-lab.ru/q/MGNT/MSFO/employees/?ysclid=mlcnkllirw9562994530> (дата обращения 24.04.2024).
7. Отчет в области устойчивого развития. Режим доступа: https://www.magnit.com/magnit/annual/2021/gb/Russian/pdf/Magnit_csr_2022_RUS.pdf (дата обращения 24.04.2024).
8. Наши сотрудники. Режим доступа: https://www.magnit.com/magnit/annual/2021/gb/Russian/pdf/csr_chapter_4.pdf (дата обращения 30.04.2024)

9. Макаrenchенко М.А. Влияние организационной культуры на информационную систему фирмы / В сборнике: Информационное общество: образование, наука, культура и технологии будущего. Труды XVIII объединенной конференции «Интернет и современное общество» (IMS-2015). 2015. С. 276–289.
10. Негреева В.В., Алексахкина Е.И. Внутрифирменное предпринимательство как приоритетная форма создания инновационного климата в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 1(16). С. 53/
11. Елькина К.В., Негреева В.В. Методы использования инновационных технологий для измерения кадрового потенциала // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО. 2016. Т. 2. С. 90–94/
12. Дривольская Н.А. Мотивационный менеджмент как инструмент управления персоналом предприятия // Вестник НГУЭУ. 2015. № 3.
13. Инструмент оценки организационной культуры, OCAI/ Режим доступа: <https://psytests.org/work/ocai.html?ysclid=m1colfyhcr401804830> (дата обращения 12.04.2024).
14. Качалов Р.М., Слепцова Ю.А. Организационная культура в фокусе совершенствования управления риском на предприятии // Проблемы анализа риска. 2020. № 4.
15. Какая средняя, реальная, зарплата в гипермаркете магнит в 2024. – Режим доступа: <https://www.bolshoyvopros.ru/questions/4384636-kakaja-srednjaja-realnaja-zarplata-v-gipermarkete-magnit-v-2024-godu.html> (дата обращения: 22.08.2024).
16. Негреева В.В., Алексахкина Е.И., Куркина Н.В. Пути рационализации и совершенствования системы управления персоналом с целью повышения экономической эффективности инновационных предприятий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 2(33). С. 122–130.

References

1. Krotenko T.Yu. Organizatsionnaya kul'tura: sodержanie, ponyatie, svoistva, funktsii: monografiya. – Kursk: ZAO «Universitetskaya kniga», 2023. – 338s.
2. Negreeva V.V., Negreeva E.I. Komplementarnost' faktorov organizatsionnoi kul'tury i motivatsii trudovoi deyatel'nosti / Rossiya na puti vykhoda iz ekonomicheskogo krizisa. Sbornik nauchnykh statei aspir. i stud., Vyp. 8 / Pod obshchei redaktsiei prof. V.V. Tumaleva. –SPb.: NOU VPO Institut biznesa i prava, mai 2010. – S. 99–101.
3. Makarchenko M.A. Organizatsionnaya kul'tura kak faktor uspekha firmy // Vestnik Samarskogo universiteta. Estestvennonauchnaya seriya. 2017. № 3. S. 70.
4. Nasha missiya, kul'tura i tsennosti. Rezhim dostupa: <https://ar2022.magnit.com/ru/about-company/magnit-at-glance/mission-culture-values> (data obrashcheniya 30.04.2024).
5. Nasha strategiya. Rezhim dostupa: <https://www.magnit.com/ru/about-company/our-strategy/> (data obrashcheniya 30.04.2024)
6. Magnit (MGNT) chislenno'st' personala MSFO. Rezhim dostupa: <https://smart-lab.ru/q/MGNT/MSFO/employees/?ysclid=m1cnklirw9562994530> (data obrashcheniya 24.04.2024).
7. Otchet v oblasti ustoychivogo razvitiya. Rezhim dostupa: https://www.magnit.com/magnit/annual/2021/gb/Russian/pdf/Magnit_csr_2022_RUS.pdf (data obrashcheniya 24.04.2024).
8. Nashi sotrudniki. Rezhim dostupa: https://www.magnit.com/magnit/annual/2021/gb/Russian/pdf/csr_chapter_4.pdf (data obrashcheniya 30.04.2024)
9. Makarchenko M.A. Vliyanie organizatsionnoi kul'tury na informatsionnyuyu sistemu firmy / V sbornike: Informatsionnoe obshchestvo: obrazovanie, nauka, kul'tura i tekhnologii budushchego. Trudy XVIII ob"edinennoi konferentsii «Internet i sovremennoe obshchestvo» (IMS-2015). 2015. S. 276–289.
10. Negreeva V.V., Aleksashkina E.I. Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo kak prioritnaya forma sozdaniya innovatsionnogo klimata v predprinimatel'skikh strukturakh // Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment. 2014. № 1(16). S. 53/
11. El'kina K.V., Negreeva V.V. Metody ispol'zovaniya innovatsionnykh tekhnologii dlya izmereniya kadrovogo potentsiala // Al'manakh nauchnykh rabot molodykh uchenykh Universiteta ITMO. 2016. T. 2. S. 90–94/
12. Drivol'skaya N.A. Motivatsionnyi menedzhment kak instrument upravleniya personalom predpriyatiya // Vestnik NGUEU. 2015. № 3.
13. Instrument otsenki organizatsionnoi kul'tury, OCAI/ Режим доступа: <https://psytests.org/work/ocai.html?ysclid=m1colfyhcr401804830> (data obrashcheniya 12.04.2024).
14. Kachalov R.M., Sleptsova Yu.A. Organizatsionnaya kul'tura v fokuse sovershenstvovaniya upravleniya riskom na predpriyatii // Problemy analiza riska. 2020. № 4.

15. Kakaya srednyaya, real'naya, zarplata v gipermarkete magnit v 2024. – Rezhim dostupa: <https://www.bolshoyvopros.ru/questions/4384636-kakaja-srednjaja-realnaja-zarplata-v-gipermarkete-magnit-v-2024-godu.html> (data obrashcheniya: 22.08.2024).
16. Negreeva V.V., Aleksashkina E.I., Kurkina N.V. Puti ratsionalizatsii i sovershenstvovaniya sistemy upravleniya personalom s tsel'yu povysheniya ekonomicheskoi effektivnosti innovatsionnykh predpriyatii // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2018. № 2(33). S. 122–130.

Статья поступила в редакцию 25.06.2024
Принята к публикации 04.09.2024

Received 25.06.2024
Accepted for publication 04.09.2024