

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «ФАМИЛЬНЫЙ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.04.01 Сервис  
магистерская программа Организация и управление  
коммерческой деятельностью  
очной формы обучения, группы 05001635  
Шарниной Екатерины Александровны

Научный руководитель:  
д.э.н., проф. Слинкова О.К.

Рецензент:  
Директор  
ООО «Торговый дом «Фамильный»  
Кожеева Н.Л.

БЕЛГОРОД 2018

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретическое исследование организационной культуры.....	7
1.1 Понятие и значение организационной культуры.....	7
1.2 Виды и факторы организационной культуры.....	15
1.3 Процесс формирования и развития организационной культуры.....	23
2. Анализ и оценка организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Фамильный».....	28
2.2 Анализ существующей организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный».....	38
2.3 Оценка типа организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» и ее соответствия стратегическим направлениям развития.....	44
3. Совершенствование организационной культуры предприятия.....	50
3.1 Недостатки организационной культуры предприятия.....	50
3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия и оценка социальной эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение.....	70
Список использованных источников.....	72
Приложения.....	79

## Введение

Термин «организационная культура» является весьма многогранным, что приводит к появлению множества различных определений этого понятия, не всегда созвучных друг с другом по смысловому значению.

С самой организационной культурой мы сталкиваемся, едва переступив порог предприятия. Культура оказывает прямое действие на деятельность предприятия. Целенаправленное развитие организационной культуры может допустить:

- увеличить уровень управляемости на предприятии;
- эффективно использовать человеческие ресурсы предприятия для реализации ее стратегии;
- усилить сплоченность коллектива предприятия;
- применять как мотивирующий фактор, который направляет сотрудников на достижение целей предприятия [5].

Западные предприниматели выявили, что организация – это сложный механизм, его основой является организационная культура, благодаря ей люди стали членами организации, построились отношения между ними, различают устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности предприятия.

Именно это способствует успеху функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Носителями организационной культуры являются сами люди. Несомненно, от них зависит уровень организационной культуры [12].

По-другому говоря, на предприятии может сформироваться не желательная организационная культура, в которой имеется высокая конфликтность, неуважение к потребителю.

В настоящее время, очевидно, индустрия туризма и непосредственно гостеприимства самой развивающихся отраслей мировой экономики. Это одна из трех крупнейших экспортных отраслей, уступающая только нефтяной промышленности и автомобильной промышленности [8].

В настоящее время не существует организованной индустрии гостеприимства в России, как единой системы, которая способна влиять на рабочие связи и на элементы на международном туристическом рынке, на развитие туристских потоков и поддержание услуг на уровне мировых стандартов.

Наибольшее количество гостиниц в настоящий период времени приватизированы, но отсутствие инвестиционного климата, который благоприятно влияет на привлечение различных инвестиций, которые не позволяют осуществить изменение, многих из которых [14].

Вопросам управления персоналом в любых организациях, и, в том числе в гостинично-ресторанном бизнесе, посвящено множество исследований [5].

Актуальность выбранной темы исследования связана с тем, что в настоящее время в России увеличился интерес к вопросам, связанным с культурой организации на предприятии не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны руководителей предприятий, основателей бизнеса и это можно считать одним из позитивных моментов данного времени.

Культура делает коллектив производительным, сплочённым, объединяя все виды деятельности и все взаимоотношения внутри предприятия. Также она создает внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнерами. Каждое предприятие желает обладать сильной организационной культурой.

Для того чтобы в организации была развита организационная культура, которая обеспечивает качество деятельности, необходимо иметь четко поставленные цели, которые будут соответствовать ее ресурсам и возможностям.

Объектом магистерской работы является организационная культура предприятия.

Предметом исследования являются методы исследования и совершенствования организационной культуры (на примере ООО «Торговый дом «Фамильный»).

Цель данной работы – исследовать организационную культуру предприятия и разработать мероприятия для совершенствования организационной культуры гостиничного-ресторанного бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и содержание организационной культуры предприятия;
2. Исследовать тип организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный»;
3. Провести качественную и количественную оценку организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный»;
5. Оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования – анализ, синтез, дедукция, логический, анкетирование.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемых источников.

В первой главе освещены теоретические исследования организационной культуры предприятия, рассмотрены понятие и виды организационной культуры, а также процесс формирования организационной культуры на предприятии.

Во второй главе приводится организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Фамильный», анализируются существующая организационная культура, проводится выявление типа организационной культуры предприятия.

В третьей главе представлены недостатки организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», разработаны мероприятия по совершен-

ствованию организационной культуры, рассчитана социально-экономическая эффективность внедрения предложенных мероприятий.

Для написания данной работы использовались учебные пособия зарубежных авторов – М. Альберт, Дж. Боуэн, Ф. Котлер, М.Х. Мескон, Дж. Мейкенз, Ф. Хедоури, Э. Шейн, а так же В.С. Анфилатов, О.С. Виханский, В.Н. Волкова, А.А. Денисов, А.И. Наумов, Т.О. Соломандина, В.А. Спивак.

Эмпирическую базу исследования составили документы ООО «Торговый дом «Фамильный»: отчет о прибылях-убытках, устав, правила ООО «Торговый дом «Фамильный», инструкция по охране труда, порядок бронирования и д.р. Также при написании работы были использованы ресурсы Internet.

В работе представлено 5 рисунков, 6 таблиц. Список литературы составляет 62 источника.

## **1. Теоретическое исследование организационной культуры**

### **1.1 Понятие и значение организационной культуры**

Организационная культура – это сложный социальный феномен, который формируется внутри организации, зависит от ряда факторов. Также личность влияет на формирование и изменение культуры организации.

Организационная культура формируется на базе человеческих отношений, даже если не предпринимать никаких действий, т.к. организационная культура – это культура, которая является «творением рук человеческих».

Изучение организационной культуры было вызвано развитием управления персоналом из-за потребности увеличения эффективности труда.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, в организационном поведении сотрудников. Указанная точка зрения проистекает из того, что большая часть исследователей организационной культуры действительно соотносит ее с внутренней жизнью организации, оставляя без должного внимания те ее аспекты, которые «работают» на внешнюю среду, полагая, что они достаточно полно рассматриваются в концепциях маркетинга и публичных отношений. Другие исследователи, напротив, сводят внешние аспекты организационной культуры к тому, что принято называть имиджем организации [16]. Нам представляется совершенно справедливой точка зрения, заключающаяся в необходимости изучения организационной культуры как с точки зрения внутренних, так и внешних составляющих жизни организации. Это вытекает из логики системного подхода, рассматривающего организацию как открытую систему. На это указывают некоторые авторы. Например, известный исследователь организационной культуры Дж.К. Лафта пишет: «Организационная культура является продуктом взаимодействия:

– фирмы как формальной организации, имеющей в качестве целевой функции максимизацию дохода;

- отдельных индивидуумов, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- отдельных социальных групп и коллектива в целом, которые сформированы в пределах организации;
- внешней среды фирмы, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности» [35].

Также у организационной культуры есть такая основа, как ценности. Они являются ядром культуры. Несомненно, ценности, являются самым главным звеном, благодаря которому на предприятии строится сплоченность всех сотрудников различных подразделений, формируется единый взгляд и из этого следует достижение целей на предприятии.

Известные английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис дают, пожалуй, самое короткое определение ценностей: «Ценности это выбор того, что, по-вашему является важным и стоящим» [61]. По нашему мнению, выбор (как некий акт разумной или подсознательно деятельности) скорее, обуславливается ценностями, чем является ими.

М. Рокич дает следующее определение: «ценности являются убеждением в том, что данный предмет, состояние вещей или способ действия является нужным и социально принимаемым объектом желаний и стремлений человека. Ценности составляют основу человеческих действий, а точнее совершенного выбора» [13]. Это определение соотносит ценности с убеждениями и более четко обозначает связь между ценностями и выбором, хотя выбор и является индивидуальным, он осуществляется с позиций общественно признаваемой его значимости. Близкими по смыслу являются и два следующих определения.

«Ценности – это общее убеждение, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни» [32].

«Ценности – элемент культуры, который представляет собой общепринятые убеждения относительно целей, к которым человек должен стремиться» [50].



Исследователи организационной культуры Франсис Ж. Гуняр и Д.М. Келли дают более «развернутое» определение: «Ценности определяют не подлежащее обсуждению поведение, правила и табу, то, что надо делать всегда, при любых обстоятельствах и чего нельзя делать никогда, ни при каких обстоятельствах, являются путеводными вехами, которые помогают проходить через области неопределенности» [63].

О.С. Виханский и А.И. Наумов определяют понятие ценностей в практическом аспекте: «Ценности можно определить, как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни» [28]. Возможно подчеркнуть, что ценности носят обобщающий характер, они совершенно не зависят от определенного человека, формируются в виде различных утверждений, заповедей.

Субъективными элементами организационной культуры являются обычаи и традиции. Обычай как элементы культуры есть форма отношений, отражающая установившиеся стереотипы поведения, закрепленные привычки коллективом. Обычаи, которые восприняты из прошлого без каких-либо изменений, которые передаются из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе в течение длительного времени, называются традициями.

Каждому члену предприятия необходимо принимать определенные культурные образцы, которые характерны для данного предприятия, это следует из анализа деятельности различных предприятий. Если же предприятие не будет принимать культурные образцы, то оно не сможет взаимодействовать с другими участниками организационных процессов и работать эффективно. Благодаря этому организационной культуре, её изучению, уделяется все большее внимание со стороны руководителей предприятия.

Организационная культура является главным объектом изучения исследователей в области психологии управления и менеджмента. Отдельного внимания заслуживают работы следующих авторов: Виханского О.С., Нау-

мова А.И., Громова О.Н., Кричевского Р.Л., Ладанова И.Д. Пригожина А.И., Радугина А.А., Смирнова Э.А., Дряхлова Н.И., Шекшни С. В.

Смирнов Э.А. рассматривает организационную культуру с точки зрения анализа межличностных отношений в организации и выделяет несколько таких уровней: отношения между сотрудниками (горизонтальные отношения) и отношения между сотрудниками и начальством. На каждом уровне отношений следует выделять свои элементы организационной культуры, присущие каждой конкретной организации [33].

Выделяют наиболее важные элементы:

- совокупность ценностей, принципов, норм которая распределяется между всеми сотрудниками предприятия, позволяет узнавать предприятие во внешней среде и добиваться его внутренней интеграции (С.Г. Абрамова, В.П. Мясоедов) [21];

- ценности и представления, которые определяют содержание отношений предприятия с окружающей средой (К. Камерон, Р. Куинн) [7];

- философия, которая разделяется всеми членами предприятия (У. Оучи, Р. Килман, С. О, Райли) [27];

- система ценностей, идей, обычаев, распространенных в организации, которые, взаимодействуя с формальной структурой, формируют нормы поведения (А.Я. Левин) [11];

- совокупность традиций, ценностей, политик, убеждений и установок, которые составляют общий контекст для всего, что мы узнаем или делаем в рамках организации (Л.Маллинз);

- среда, которая окружает на предприятии во время работы и в которой пребывают сотрудники (В.А. Спивак).

Р.Л.Кричевский предлагает исследовать культуру организации с позиции культуры управления, то есть оценки эффективности управленческого воздействия на персонал организации. Здесь пристальное внимание уделяется деятельности самого руководителя, ответственного за принятие решений и подбор кадров персонала. А.И.Пригожин организационную культуру связы-

вает с теми корпоративными ценностями и устоявшимися нормами, следование которым составляет уровень организационной культуры в данной организации [33].

В абсолютно каждой организации есть свои нормы поведения и ценности, необходимо проанализировать деятельность каждой конкретной организации исходя из точки зрения определенных методик менеджмента. Шекшня С.В. считает, что организационная культура – необходимый элемент и результат сложившихся связей и отношений в организации [22].

Таким образом, нет единого устоявшегося взгляда на организационную культуру, каждая позиция позволяет непосредственно выделить ту или иную сторону культуры организации. Главным в понятии «организационная культура» выступает понятие «культура».

Понятие «культура» было изложено в трудах юриста С. Пуфендорфа еще в XVII в. Оно обозначало результаты деятельности общественного человека и совсем не относится к природному состоянию человека. Этот смысл чего-то вне природного, чего-то развиваемого и культивируемого человеком сохраняется в понятии «культура» и в настоящее время.

В многообразии определений понятия культуры кроется разнообразие самой культуры. И для того чтобы свести это многообразие к наиболее значимым характеристикам, рассмотрим основные подходы к пониманию культуры: антропологический, философский и социальный.

Антропологическое понимание связано с определением культуры как образа жизни, способа существования человечества.

Философское понимание отражает культуру как универсальное отношение человека к миру, через которое человек создает самого себя и мир вокруг себя.

Социальное понимание связывает культуру с прочными верованиями, ценностями, нормами поведения и т. д., которые организуют социальные связи и делают возможной общую интерпретацию жизненного опыта: «Культура – это совокупность традиций, обычаев, социальных норм, правил, регули-

рующих поведение тех, кто живет сейчас, и передаваемых тем, кто будет жить завтра» [17]. Или: «Культура – система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, присущих определенной группе людей» [61].

При рассмотрении культуры с позиций социального управления в основном учитывают этот подход: «Под культурой понимаются вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, ритуалы, нормы поведения, заставляющие человека вести себя определенным образом» [67].

Таким образом, рассмотренные нами выше определения организационной культуры строятся на использовании социального подхода к пониманию культуры с учетом особенностей ее проявления на уровне организации. Для сравнения: в социологии под организационной культурой принято понимать совокупность норм, мнений, ценностей, которые присутствуют в поступках сотрудников на всех уровнях организации и представляют собой определенный кодекс поведения» [45].

Социальный подход к пониманию культуры при всей его важности сводит понятие организационной культуры к перечню ее составляющих: ценности, принципы, ритуалы и т.д.

Это приводит к более легкому определению организационной культуры. Составляющей организационной культуры является система ценностей, принятая в организации.

Кроме того, при формулировке любого понятия с позиций социального управления важно еще определить, как оно связано с управлением и деятельностью самой организации.

Учитывая высказанные соображения, организационная культура может быть определена как специфический продукт деятельности и развития организации, проявляющийся в системе используемых ценностей, разделяемых всеми членами организации благодаря целенаправленным действиям

субъекта управления по «привитию» единых культурных стереотипов поведения.

Следующий вопрос, который требует уточнения, прежде чем мы обратимся к рассмотрению содержания организационно культуры, касается использования применительно к культуре организации различных прилагательных: организационная, корпоративная, управленческая, деловая, предпринимательская, социокультура и т.д. В современной литературе непосредственно мы отмечаем две основные тенденции. Первая – использование указанных терминов как тождественных, вторая – применение каждого из них в самостоятельном значении.

Главным понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Организационная культура базируются на таких существенных признаках, как неформальность, всеобщность, устойчивость.

Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; каких-либо социальных групп, сформировавшихся в организации; членов организации, обладающими индивидуальными интересами и потребностями; жизнедеятельность внешней среды организации [18].

Один из значимых современных специалистов в области организационной культуры Э. Шейн, считает, что «организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем» [36].

Чаще всего, в научных публикациях понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» употребляются как синонимы. Как подмечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом не отделяет формирующуюся корпоративную культуру от организационной, де-

ляет первую недостаточно четким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане» [19].

Главная цель организационной культуры – обеспечить прибыльность предприятия, благодаря совершенствованию управления персоналом. Важным фактором управления, является культура предприятия, она ориентирует предприятия на долговременные цели.

Организационная культура содержит:

- мировоззрение – это то, что по мнению работника, является правильным на предприятии. Мировоззрение характеризует действия членов организации по отношению к другим сотрудникам, к клиентам и к конкурентам;

- ценности, которые показывают, что является важным на предприятии. К ним относятся: забота потребителей, предприимчивость и т. д.;

- нормы – это правила поведения, которые нигде не прописаны, они подсказывают людям как им нужно себя вести. Нормы поведения передаются отношением окружающих друг к другу. Также они отражают поведение людей при каких-либо конфликтных ситуациях, соблюдение законодательства;

- поведение – это те действия, которые человек совершает в своей ежедневной жизни, при взаимоотношениях с другими людьми, также сюда относится язык, который используется при общении;

- психологический климат – это определенная система внутренних связей между людьми в группе, она показана в эмоциях людей, общественном мнении. Климат в организации можно изучить, оценивая отношения, как люди воспринимают культуру [55].

Представление об организационной культуре данные компоненты могут дать, лишь, если они вместе.

Определить текущую организационную культуру можно несколькими способами, при этом воспользоваться одним из методов:

- метод культурной прогулки;
- метод культурных интервью;

– метод культурных опросов.

Проведение метода культурной прогулки. Этот способ наблюдения, проводится с помощью прогулки вокруг и среди зданий, изучаются некоторые физические знаки культуры. Чтобы исследовать организационную культуру в действии, прогулки культурные нужно проводить чаще.

Чтобы понять организационную культуру существует другой способ, это проведение интервью с сотрудниками в малых группах. В момент проведения можно понаблюдать за поведением людей и их взаимодействием. Чаще всего людям тяжело разъяснить, что такое культура, но благодаря вопросам интервью возможно получить больше информации.

Письменные опросы людей в организации соответственно могут обеспечить информацией об организационной культуре. Для того чтобы провести качественное исследование необходимо создать анкету, в которой будут использоваться данные полученные при проведении культурной прогулки.

Для исследования и понимания организационной культуры были рассмотрены способы. Полученный результат оценки организационной культуры либо подтвердит эффективность существующей культуры, либо будет стимулом к ее изменению.

Из этого следует, что организационная культура является основой жизненного потенциала предприятия. Все, что относится к ценностям и нормам предприятия (особенности отношений между людьми, устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации, образцы положительного и отрицательного поведения) имеют очень важное значения для управления предприятием. Носителями организационной культуры соответственно являются люди.

## **1.2 Виды и факторы организационной культуры**

В настоящее время существует большое количество типологий для классификации видов организационной культуры. Рассмотрим типологию,

основу которой составляют сфера бизнеса, личность руководителя и этап развития компании.

Можно выделить определенные факторы, которые могут оказывать влияние на любые из характеристик организационной культуры:

– личностные – влияние всевозможных личностных характеристик людей, которые непосредственно входят в состав организации на особенности организационной культуры. Наибольшее влияние, естественно, оказывают активные, яркие, лидирующие личности. Но содержание элементов организационной культуры формируется благодаря сотрудникам, которые были воспитаны в различных средах, как культурных, так и социальных[24];

– социальные – условия окружающего общества, начинается от уровня жизни населения непосредственно и заканчивается общественным отношением к данному предприятию, со стороны руководства, сообщества. Из этого следует, что претензии к предприятию со стороны сообщества, касаясь продуктов переработки, также и экологической чистоты продукции являются вопросом выживания организации. Тогда предприятию необходимо очень внимательно отнестись к этой проблеме, контролировать её и обязательно предъявлять сообществу доказательства её решения;

– экономические – финансовое состояние организации определяет, насколько адекватную зарплату может предложить предприятие своим сотрудникам, что влияет на уровень текучести кадров, отношение к труду. Если на предприятии высокий уровень текучести кадров, то он ведет к разрушению организационной культуры, если же на предприятии низкая заработная плата, она формирует у сотрудников безответственное отношение к работе, ухудшается дисциплина. За счёт этого на предприятии снижается качество работы. Формирует соответствующую культуру в основном уровень развития страны[37];

– технические – техническое состояние предприятия определяет уровень развития технологии, которое определяет качество рабочей силы и ис-



пользуется на предприятии (уровень образования работников, характер взаимоотношений работников друг с другом);

– дикий рынок – дикие отношения в организации. Окружающая среда, которая нестабильна, формирует ценность стремления к инновации, чтобы выжить в быстро меняющихся условиях. В настоящее время высокий уровень безработицы и это способствует тому, что сотрудникам в случае увольнения затруднен поиск нового места работы. В итоге у сотрудников появляется пренебрежительное отношение к коллегам, неуважение [29];

– профессиональные – особенности профессии накладывают отпечаток на характер взаимоотношений людей, требуют определённых моральных качеств. Отраслевая принадлежность, характер труда обуславливают ориентацию на такие ценности, которые способствуют выживанию организации и дополнительно придают смысл её существованию [2].

Пожалуй, самое наиболее простое определение типов организационной культуры предложил крупнейший американский специалист менеджмента и социологии организации Оучи У., который выделил основные типы организационной культуры:

- бюрократическая культура;
- рыночная культура;
- клановая культура [25].

Рыночная культура, по мнению Оучи, обладает господством стоимостных отношений и так же, несомненно, ориентацией на прибыль. Руководители и сотрудники предприятия такого типа ориентируются, безусловно, на рентабельность. Оценка деятельности подразделений и сотрудников в организациях определяется на основании стоимостных показателей, которые связаны в основном с издержками на производстве. Предприятие уделяет свое внимание проблеме, связанной с уменьшением издержек производства. Предприятия с рыночным типом культуры очень эффективны и могут очень долгое время функционировать нормально.

Бюрократическая культура по мнению Оучи У., основывается на господстве правил, стандартах, инструкций и других регламентов. Источником власти в данном предприятии является компетентность. К инструментальным ценностям относят добросовестность, прежде всего, дисциплинированность. Бюрократическая культура направлена на исключение всякой неопределенности и наиболее эффективна в хорошо прогнозируемых ситуациях. В моменты кризиса эффективность культуры снижается.

Клановую культуру Оучи У. рассматривает как дополнение к другим культурам. Такой тип культуры может существовать внутри рыночной, так и бюрократической культуры. Безусловно, отличает клановую культуру состав четко обозначенной системы ценностей, разделяемых всеми членами организации, и строго соблюдаемых традиций.

Клановая культура существует на неформальных предприятиях. Клан создается благодаря любой системы ценностей предприятия, которые разделяются всеми членами. Данная система ценностей формируется самим предприятием.

Ценности на предприятии не точно регламентируют поведение, а дают возможность свободы в поведении, а благодаря этому происходит адаптация к меняющимся условиям [14].

Также, доступная типология рекомендуется К. Камероном и Р. Куинном. Данная типология делится на группы критериев, которые, безусловно, определяют ценности предприятия:

- уступчивость и дискретность;
- стабильность и проверка;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация [10].

Подход У. Оучи, который применяется к рассмотрению организационной культуры, получает в дальнейшем развитие в работах ученых К.Камерона и Р. Куинна. Ученые образовали модель организационной культуры, которая называется «конкурирующие ценности и организационная эф-

фективность». Представленная модель обладает измерениями и включает в себя несколько основных [67]:

1) гибкость и дискретность / стабильность и контроль. Данное измерение указывает на степень, в которой в организации делается упор либо в сторону стабильности и контроля, либо в сторону гибкости и дискретности;

2) внутренний фокус / внешний фокус. Это измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел, либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде.

Разные соединения параметров предоставляют базовые типы организационной культуры.

Главными ценностями организационной культуры представляется коллективная работа, договоренность перед сотрудниками [26].

	Гибкость и дискретность	
Внутренний фокус	Клановая культура	Адхократическая культура
Внешний фокус	Бюрократическая культура	Рыночная культура
	Стабильность и контроль	

Рис. 1. Типы организационной культуры

Существенными управленческими навыками значатся управление группами, межличностными отношениями, совершенствованием других. Клановая культура характерна для японских организаций. Данный тип организационной культуры по содержанию ассоциируется с выводами известной научной школы Э. Мэйо – школы «человеческих отношений». Очевидно, что если руководство организации находится под влиянием рекомендаций данной школы ее последователей, то это будет способствовать формированию в организации культуры данного типа.

Адхократической культуре также присуща гибкость, но она отличается от вышеописанной направленностью на внешнюю среду предприятия.

Управленческая работа направлена особенно на гарантию привыкания к внешней среде. Эффект управленческой деятельности в данном случае рассматривается по признакам изменения объемов продаж, также прибыли и конкурентоспособности предприятия. Существенными средствами, которые обеспечивают результат данных целей, являются предсказывание изменений, которые происходят во внешней среде и приспособление предприятия к этим изменениям. Основные цели адхократической культуры «повышают адаптивность, обеспечивают гибкость на предприятии и творческий подход в различных условиях [54].

В данной адхократической культуре проявляется упор на оригинальность, предсказывание будущего предприятия. Главными управленческими навыками являются управление обновлениями на предприятии, стратегическое управление, управление постоянно развивающимися человеческими ресурсами.

Рыночная культура направлена на внешнюю среду предприятия и гарантирование ее стабильности на рынке за счет планирования и контроля эффективности предприятия. Основная деятельность управляющих в данной культуре, как считают Р. Куинн и К. Камерон, направляется на исполнение обозначенных планов. Главные ценности рыночной культуры:

- прибыльность на предприятии;
- позиции на рынке;
- результативность предприятия;
- конкурентоспособность предприятия [18].

Главные управленческие навыки – это проявление конкурентоспособности, которое побуждает активность сотрудников для управления обслуживанием клиентов.

Бюрократическая культура направлена на внутренние соединения жизни предприятия и гарантии ее неизменности. Организация предприятия с та-

ким типом культуры направлена на внутренние перемены и на обеспечение целостности организации путем централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания порядка. К главнейшим ценностям бюрократической культуры относят эффективность, надежность предприятия, быстрое обслуживание клиентов, устойчивость сработанного процесса. Главным управленческим умением является контроль на предприятии, также и развитие у членов предприятия представления, что же от них ожидают.

В табл. 2.1 приводятся основные характеристики рассмотренных типов организационной культуры Р. Куинн и К. Камерон устремляют свой взгляд на связь типов организационной культуры, которые были рассмотрены, со временем жизни предприятия [23].

Наиболее известная типология управленческих культур дана С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога [8].

1) Культура власти, или Зевса. Это авторитарная культура. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Предприятия, с данной культурой, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью выявления проблем. Все это позволяет быстро принимать и реализовывать решения в условиях острой конкуренции.

2) Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, препятствует инновациям, затрудняет изменения. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя.

3) Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть покоится здесь на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания. Это – переходный тип управленческой культуры, способен перерасти в один из предыдущих.

4) Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому задачей власти является координация. Организации этого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто такой тип культуры можно найти внутри большой организации, когда некоторая группа специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений.

Как правило, организации, где в чистом виде можно было бы наблюдать тот или иной из описанных ниже типов организационной культуры, встречаются достаточно редко. Чаще всего можно говорить о том, что в реальной оргкультуре все четыре типа тесно переплетены между собой, и речь лишь идет о том, какой из типов – авторитарная, бюрократическая, ориентированная на выполнение задач или на личность – преобладает. Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

В больших организациях разные подразделения могут демонстрировать разную культуру.

Таким образом, влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению цели;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием внешней среды (если меняется структура, то меняется организационная культура).

### **1.3 Процесс формирования и развития организационной культуры**

Формирование организационной культуры – это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. У сотрудников предприятия можно планировать, стимулировать желаемое поведение, при формировании в рамках организационной культуры определенных установок. При этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся на данном предприятии организационную культуру. Иначе искусственно внедряемые организационные ценности и нормы вступают в конфликт с реально существующими [28].

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный.

Объективный аспект исходит из связи с физическим окружением, создаваемым в организации, к ним относятся здание предприятия, его дизайн, место расположения, оборудование на предприятии, мебель, цвет интерьера.

Субъективный аспект состоит из разделяемых работниками образов, веры, ожиданий, предположений, а также группового восприятия организационного окружения с его нормами, ролями, ценностями. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части». С помощью субъ-

ективного аспекта можно определить различия между людьми и предприятиями.

Самым важным аспектом организационной культуры является разделение на ряд частных культур. На одном предприятии может быть много уровней и подразделений.

Для планирования организационной культуры должна быть целесообразна структура элементов системы управления. Если же руководство предприятия утверждает некоторые системы взглядов, ценностей предприятия, то оно содействует выполнению поставленных задач. Безусловно, на предприятиях, на которых соблюдается стиль поведения руководства, развивается организационная культура.

Другим субъектом развития организационной культуры на предприятии являются сотрудники. Если же сотрудник очень важен для предприятия, то, несомненно, уровень влияния на организационную культуру выше. Значимость для предприятия определяется опытом и лидерскими качествами сотрудника.

Э. Шейн отмечает две главных проблемы, сопровождающие процесс планирования организационной культуры:

- внешняя адаптация (конкретно, что должно быть сделано предприятием и как должно быть сделано);
- внутренняя интеграция (это то, как работники организации решают свои ежедневные проблемы, которые связаны с их работой на предприятии) [38].

По Э. Шейну, процесс внешней адаптации и самовывживания зависит от поиска и нахождения предприятием своей сферы на рынке и способностей к изменению.

Развитие организационной культуры исходит из определенной экономической и социальной среды под влиянием спроса рынка и в удовлетворения потребностей потребителей услуг, с помощью собственных интересов



предприятия. Развитие предприятия будет невозможно, если оно не будет приспособлено к изменениям внешней среды.

Из этого следует, что пути формирования желаемой организационной культуры означают восприятие организации как социальной системы. Для того чтобы предприятие поддерживало стратегию организационного развития, для создания организационной культуры, руководству необходимо следовать нескольким этапам.

В.В. Томилов выделяет основные этапы процесса планирования организационной культуры предприятия:

- подготовка данных, которые раскрывают состояние основных элементов данного предприятия;

- качественный анализ прогрессивности основных элементов организационной культуры данного предприятия и их соответствие стратегии развития;

- разработка перечня мероприятий, которые необходимы для формирования прогрессивной организационной культуры данного предприятия;

- подтверждение и проектное изучение каждого из предложенных мероприятий;

- подтверждение проектных параметров каждого из мероприятия по изменению элементов существующей организационной культуры данного предприятия;

- выполнение на практике предложений по формированию прогрессивной организационной культуры;

- анализ эффективности предложенных мероприятий для данного предприятия.

В существующей модели главное внимание посвящается анализу соответствия организационной культуры предприятия признакам прогрессивности. Также, если при использовании данной модели будет учтено влияние внешней и внутренней среды, это может быть эффективно.

Чтобы исследовать состояние организационной культуры, нужно исследовать факторы, которые оказывают влияние на ее формирование.

Если же на предприятии несовпадение индивидуальных и общеорганизационных целей, причина этому отсутствие тщательного внимания со стороны руководства предприятия.

Здесь уместно отметить, что на формирование организационной культуры влияет ряд факторов внешней и внутренней среды. Такое влияние, безусловно, осуществляется, если предприятие находится на стадии становления, а управляющий предприятием имеет профессиональные способности.

Несомненно, существенное влияние на формирование и также поддержание организационной культуры, осуществляет стиль управления (совокупность стандартных, наиболее устойчивых действий практической деятельности управляющих).

Стиль управления характеризует фирменный стиль предприятия, внешние характеристики которого отображаются в символике предприятия.

Формирование в организации конкретной культуры согласуется со спецификой отрасли, в которой действует предприятие, с особенностями рынка, со скоростью технологических изменений, потребителей и т.д.

Необходимость формирования организационной культуры может быть итогом как прогнозирования конфигураций во внутренней и наружной среде, и анализом, соответственно, уже произошедших конфигураций в жизнедеятельности предприятия. Решение о необходимости практических работ по развитию принимается высшим управлением организации.

Развитие аналитической группы, прежде всего, нужно для анализа фактического состояния культуры, чтобы выявить и решить ключевые проблемы.

В аналитическую группу должны быть включены различные мастера. Перед мастерами управление предприятием должно ставить определенные цели и устанавливать сроки выполненных работ. Главным в аналитической группе является руководитель службы персонала.

Исследование состояния организационной культуры проводится по итоговым результатам организованных опросов управляющими, профессионалами [44]. Когда разрабатывается опросный лист, необходимо особое внимание уделить базисным ценностям, социально-психологический климату в коллективе, этике поведения, стилю управления, ментальности служащих.

Благодаря анализу состояния организационной культуры на предприятии могут выделиться трудности, их может оказаться довольно много.

Необходимо выбрать ключевые проблемы для решения трудностей. Ключевые проблемы должны быть установлены распределением всех выявленных при анализе проблем, при помощи принятых критериев.

Таким образом, выбор критериев довольно сложная задача. Несомненно, что в качестве критериев распределения проблем нужно воспринимать меры, которые главные для управления организации.

Оценка результатов выполнения данной программы производится по самой программе в целом и по каждой из ключевых проблем. Если получился отрицательный результат, то проводятся дополнительные мероприятия, и может быть будет решено нецелесообразным продолжать работы на этом этапе.

Таким образом, можно отметить, что конкурентоспособность предприятия все в большей степени зависит от её культуры. Исходя из этого, следует, что перед предприятием стоит задача непрерывного совершенствования собственной культуры.

## **2. Анализ и оценка организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговый дом «Фамильный»**

Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «Фамильный» зарегистрировано в 2001 году.

Полное фирменное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Торговый дом «Фамильный».

Сокращенное наименование: ООО «Торговый дом «Фамильный».

Юридический адрес предприятия: Россия, 308019, г. Белгород, ул. Горького, д. 54.

Фактический адрес предприятия: Россия, 308019, г. Белгород, ул. Магистральная, д. 55.

Сайт предприятия: <https://myata31.ru>

Телефон ООО «Торговый Дом «Фамильный»: 8-(4722)-222-553.

E-mail предприятия: info@myata31.ru

Предприятие функционирует круглогодично.

Деятельность данного предприятия регулируется уставом.

Основными видами деятельности по ОКВЭД ООО «Торговый Дом «Фамильный» является:

– 55 – деятельность по предоставлению мест для временного проживания;

– 56 – деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков.

Предприятие использует упрощенную систему налогообложения.

ООО «Торговый дом «Фамильный» должно в соответствии с Уставом:

– выполнять определенные обязательства, которые исходят из законодательства РФ;

– выполнять обязательства, которые исходят из заключенных им договоров;

- заключать трудовые договоры;
- оплачивать все налоги, которые прописаны в налоговом законодательстве;
- обязательно полностью и в срок выдавать заработную плату сотрудникам предприятия;
- рассчитываться с сотрудниками предприятия по их социальным пособиям;
- в срок предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность;
- осуществлять на предприятии обязательное страхование, все его виды.

К ООО «Торговый дом «Фамильный» относятся ресторан «Мята» и гостиница «Мята». Рассмотрим, что из себя представляет ресторан «Мята».

Миссия ресторана: дать возможность жителям города распробовать изысканную европейскую кухню, свежие и самые вкусные блюда ресторана. Ресторан организует проведение свадеб, юбилеев, торжеств.

В настоящее время ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторан «Мята» осуществляет свою деятельность в рамках:

- ресторана,
- кафе,
- бара,
- летней площадки.

В ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторан «Мята» существует два зала: большой и малый. Первый, выполненный в классическом стиле и бежевых тонах, рассчитан на 40-50 человек. Второй оформлен в бордовых оттенках и вмещает 20 человек. В ресторане играет живая музыка.

Основные услуги, которые оказываются рестораном, включает следующие позиции:

- организация и обслуживание всевозможных торжественных событий;
- обслуживание в номерах гостиницы;

– услуги по комплексному питанию.

ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторан «Мята» – это предприятие общественного питания, которое включает в себя изобилие различных блюд, алкогольную, табачную продукцию.

Принципы, которыми руководствуются сотрудники ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторана «Мята» при обслуживании посетителей:

- определенные стандарты обслуживания посетителей ресторана;
- обязательная своевременность подачи блюд;
- комфортные условия.

Благодаря этому посетители ресторана будут максимально удовлетворены от мероприятия в ресторане.

Для того чтобы не терять имидж ресторана, сотрудники отслеживают популярные тенденции ресторанного бизнеса и предоставляют клиентам:

- нововведения от шефа ресторана, как сезонно, так и в основном ежедневном меню;
- нововведения в сервировке столов;
- тематические формы для обслуживающего персонала.

Чтобы создать и поддержать систему обслуживания клиентов, ресторан гарантирует:

- качественную продукцию;
- специализированные помещения для приема посетителей ресторана;
- специалистов с определенной квалификацией, которые будут ответственными за взаимоотношения с клиентами.

Для эффективного процесса взаимоотношений с клиентами в ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторане «Мята» необходимо соблюдать следующие параметры:

- быстро и оперативно срабатывать на претензии и устранять их, выявлять недостатки в работе с клиентами;
- к каждому клиенту индивидуальный подход;
- превзойти ожидания клиента;

– минимизировать время получения заказа для клиента.

Очевидно, что самыми главными пунктами для оценки качества взаимоотношений с клиентами при предоставлении услуг в ресторане являются:

- гарантирование качества питания;
- гарантирование качества клиентского обслуживания.

В данном ресторане преимуществом является средние цены, достаточно широкий ассортимент блюд и уровень обслуживания на высшем уровне. У многих конкурентов данного ресторана цены выше, либо невысокое качество продукции.

Соблюдаются в ресторане санитарные нормы, технологические нормы, правила по охране труда, правила пожарной безопасности, также выполняются запросы нормативных документов по безопасности услуг.

ООО «Торговый дом «Фамильный» содержит вывеску с указанием его типа, фирменным названием, предоставляет информацию о режиме работы гостиницы и ресторана, об услугах, которые оказывает.

Обслуживание в ресторане производится официантами. У персонала ресторана обязательно должна быть форменная одежда и обувь.

На предприятии ООО «Торговый дом «Фамильный», ресторан «Мята» выработалась линейно-функциональная структура управления предприятием. Линейно-функциональная структура создается в ходе создания функций управления только из подчиненных друг другу органов в форме иерархической лестницы.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

Директор

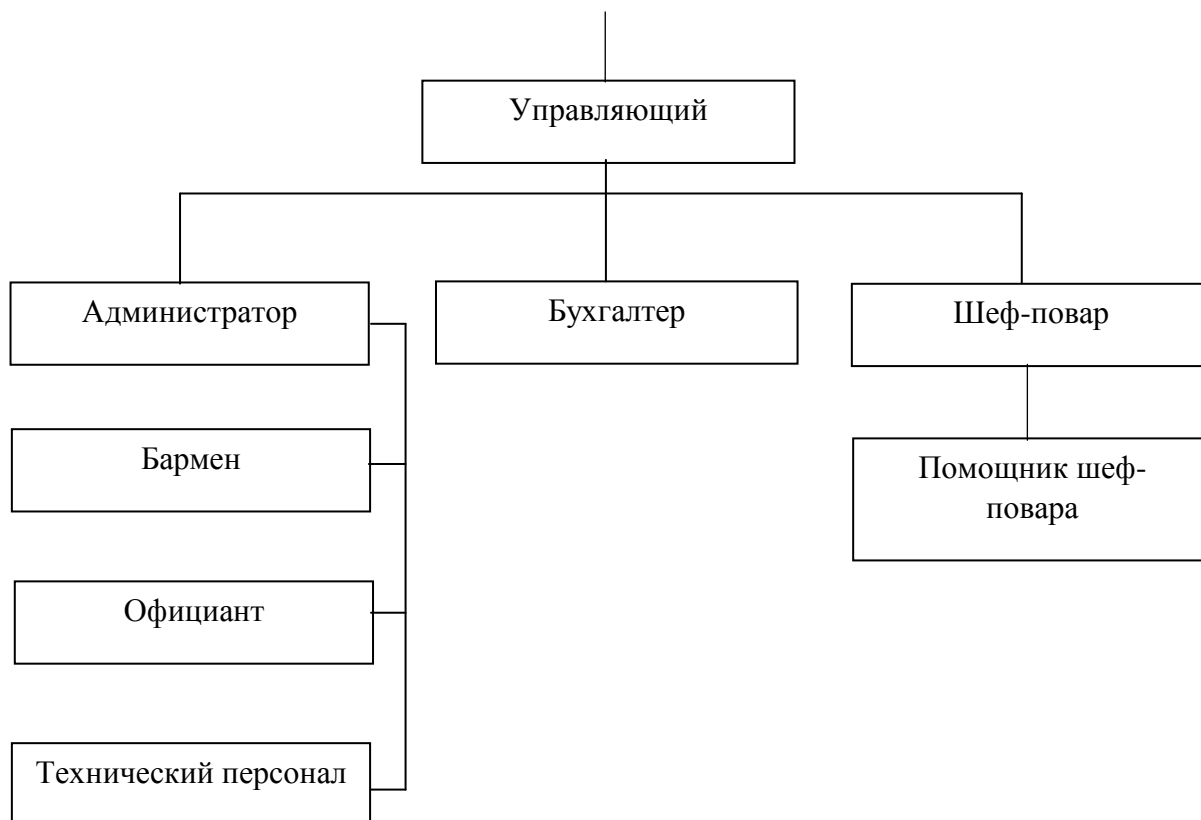


Рис.2. Организационная структура ООО «Торговый дом «Фамильный» ресторан «Мята»

Общество характеризуется полной хозяйственной самостоятельностью, которое, безусловно, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, в судах выступает в качестве истца и ответчика.

Для обеспечения своей деятельности ООО «Торговый дом «Фамильный» имеет фирменное наименование, эмблему, штампы и бланки со своим наименованием, круглую печать, содержащее его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации. Общество создается на неограниченный срок деятельности.

Трудовые отношения на предприятии: прием на работу оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового



договора. Содержание приказа работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Каждый работник имеет свою должностную инструкцию. В должностной инструкции прописаны: общее положение о профессии, обязанности работника, его права и ответственность.

ООО «Торговый дом «Фамильный» имеет право в установленном порядке открывать свои собственные банковские счета на всей территории Российской Федерации и также за ее пределами.

Приказ о приеме на работу выдается работнику под расписку после трех дней со дня подписания трудового договора. При требовании работника работодатель должен выдать ему заверенную копию данного приказа.

Работодатель при приеме на работу должен ознакомить работника с правилами, которые на предприятии, правилами внутреннего трудового порядка, также коллективным договором.

На предприятии трудовой договор в обязательном порядке составляется в письменном виде, обязательно в двух экземплярах, подписывается договор двумя сторонами, один экземпляр остается и хранится у работодателя, а другой у работника. При приеме работника на работу и заключении трудового договора, работнику необходимо пройти испытательный срок на должности, на которую он устроился. Условие об испытательном сроке прописывается в трудовом договоре. Если же отсутствует в трудовом договоре условие об испытательном сроке, значит, работнику не нужно его проходить.

При заключении трудового договора работник подлежит обязательному медицинскому освидетельствованию. Несомненно, есть определенное число квалификационных требований ко всем должностям предприятия, в них входит:

- запрос к уровню профессионального образования работника;
- стаж по специальности и опыт работы;

– специализированные навыки, которые должны присутствовать при исполнении должностных обязанностей.

Для того чтобы прервать трудовой договор необходимо:

- согласие двух сторон трудового договора;
- прекращение трудового договора по решению работника;
- прекращение трудового договора по решению руководителя предприятия;
- неисполнение установленных правил трудового договора.

ООО Торговый дом «Фамильный» гостиница «Мята» – это гостиница эконом-класса в нашем городе.

Гостиница предоставляет гостям услуги:

- размещения постояльцев;
- бесплатный Wi-Fi;
- обеспечение питанием;
- охраняемая автостоянка;
- вызов такси для постояльца.

В данный период времени в гостинице 44 номера различных категорий, с различными ценовыми категориями. Общее количество спальных мест составляет в гостинице 75. Стоимость номеров за проживание зависит от категории номера и составляет от 800 до 3000 руб. за сутки проживания в гостинице. Также в гостинице «Мята» действует система скидок в зависимости от количества гостей или если гость проживает в гостинице более 10 раз, предоставляется карта со скидкой в размере 7% от стоимости номера. В стоимость проживания некоторых категорий номеров включен завтрак в ресторане, который расположен в гостинице.

Организационная структура управления ООО Торговый дом «Фамильный» гостиницы «Мята» приведена на рисунке 2.

Директор

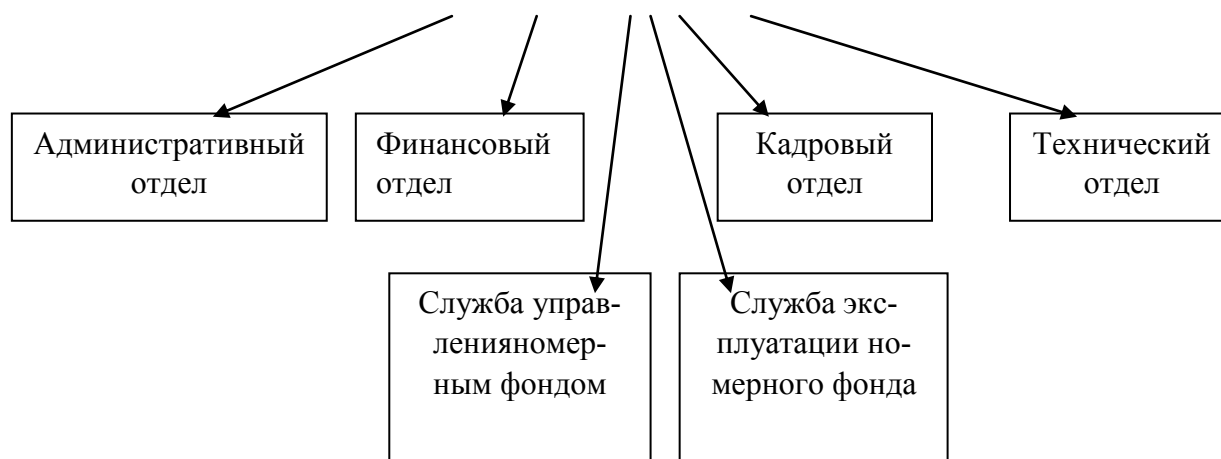


Рис. 3. Организационная структура управления ООО Торговый Дом «Фамильный» гостиницы «Мята»

Гостей гостиницы обслуживают в несколько этапов:

- необходимо гостю предварительно забронировать номер в гостинице;
- регистрация гостей и их размещение;
- предоставляются услуги проживания и питания (не для всех категорий номеров);
- предоставляются дополнительные услуги, в виде стоянки для автомобилей, бесплатный Wi-Fi;
- производится оплата и оформляется выезд гостя из гостиницы.

Миссия гостиницы «Мята» заключается, в том, чтобы обеспечить своим гостям лучшее обслуживание, дополнительный комфорт, безусловно создавая атмосферу уюта и благополучия.

Гости гостиницы в основном деловые люди, приезжающие в наш город в командировку, так же очень часто гостиницу посещают спортсмены, большими группами.

Гостиница «Мята» в своей работе всегда проявляет заботу о гостях, так как они, несомненно, являются самой большой ценностью гостиницы.

Цель гостиницы заключается в том, чтобы занять лидирующую позицию по показателям наивысшего качества сервиса в индустрии гостеприимства.

Для достижения этих целей в данной гостинице работают высококвалифицированные профессионалы, которые на постоянной основе не перестают совершенствоваться.

Гостиница «Мята» очень заботится о своих сотрудниках, работающих в компании и очень ценит, так же прилагает максимальное количество усилий, чтобы усовершенствовать их профессионализм.

Главной базой для экономического анализа являются финансовые отчеты, которые предоставляются хозяйствующим субъектом внешним пользователям.

Существенным источником информации при рассмотрении экономической базы ООО «Торговый Дом «Фамильный» является бухгалтерская отчетность предприятия, которая приведена в приложение 4.

Анализ хозяйственной деятельности является очень важной частью в системе управления производством, который адресован на увеличение эффективности.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Торговый Дом «Фамильный» за 2015 – 2017 года представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ООО «Торговый Дом «Фамильный»  
(2015 – 2017 г. г.)

Показатели	Значение показателя, тыс.руб.			Изменение показателей			
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное изменение, тыс. руб. (+,-)		Темп роста, % (+,-)	
				2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
1. Выручка, тыс. руб.	7122	4996	5355	-2126	359	-29,8	7,18
2. Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	4220	3118	3256	-1102	138	-26,3	4,42
3. Прочие расходы, тыс. руб.	750	652	487	-98	-156	-13,2	-25,4
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3898	2544	2989	-1354	455	-34,5	17,2
5. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2255	1569	1692	-1686	123	-51,8	7,83
6. Рентабельность, %	54,7	50,9	55,8	-3,8	4,9	-6,9	9,6

Таким образом, можно подвести итог, объем выручки предприятия увеличивается из-за увеличения цен, а также благодаря новым клиентам, посетивших гостиницу.

Очевидно, из данных (см. табл. 2.1), выручка от реализации ООО «Торговый дом «Фамильный» в 2016 году по сравнению с 2015 годом уменьшилась, что показывает 4996 тыс. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась, что показывает 5355 тыс. руб. Увеличение выручки указывает на рост сбыта продукции предприятия и, несомненно, увеличение деловой активности предприятия.

Чистая прибыль на предприятии в 2016 году, если сравнить с 2015, уменьшилась и это показывает 1569 тыс. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась, что показывает 1692 тыс. руб.

Используя данные, отображенные в таблице 2.1, возможно наблюдать за изменением показателей прибыли от продаж,

выручки предприятия и чистой прибыли за исследуемый промежуток времени (рис. 3).



Рис. 4. Абсолютные значения показателей ООО «Торговый дом «Фамильный» (2015 – 2017г. г.)

Таким образом, исходя из данных и вследствие проведения анализа предприятия ООО «Торговый дом «Фамильный» можно сделать вывод о том, что снижается финансового состояния предприятия.

Исходя из данных, которые получили в ходе анализа характеристик ООО «Торговый дом «Фамильный» необходимо перейти к анализу существующей организационной культуры предприятия.

## 2.2. Анализ существующей организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный»

Приступив к анализу организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», необходимо выделить те ее составляющие, которые присутствуют на данном предприятии.

Как отмечалось выше, базовыми элементами организационной культуры являются нормы и ценности.

Нормы проявляющиеся ежедневно в ООО «Торговый дом «Фамильный»– это требования к поведению сотрудников, которые воспринимаются сотрудниками как некий свод правил, определяющих, каким должно быть поведение сотрудников в тех или иных стандартных ситуациях. Эти нормы носят как формальный (зафиксированы в документах), так и неформальный характер (негласные нормы).

Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка ООО «Торговый дом «Фамильный» и стандарты обслуживания гостей ООО «Торговый дом «Фамильный».

Для соблюдения стандартов работы и обслуживания гостей ООО «Торговый дом «Фамильный» настоящие правила обязательны для всех сотрудников. Нарушение этих правил может привести к взысканию (штраф или отработка) или увольнению. Рассмотрим эти правила ниже.

1. Гости ООО «Торговый дом «Фамильный» являются главным приоритетом и выполнение заказов для каждого из них должно происходить быстро и качественно – это первоочередная задача для всех сотрудников. При нарушении этого правила (т.е. жалобы со стороны гостей) сотрудник обязан дать письменное объяснение (объяснительную) и, на усмотрение руководства, может быть наказан штрафом или отработкой на благо гостинично-ресторанного комплекса.

2. Рабочее время и время отпуска:

– все сотрудники предприятия работают посменно, в соответствии с составленным менеджером графиком выхода на работу. Знание сотрудником даты и конкретного времени работы его смены является его личной обязанностью. Опоздание на работу влечет за собой объяснительную в письменном виде, последующие опоздания – штраф или отработку, или увольнение (на усмотрение руководства);

– в случае болезни или чрезвычайных обстоятельств (авария, болезнь родственников и т.п.), сотрудник обязан немедленно поставить в известность руководителей, лично или по телефону, или иным способом;

– каждый сотрудник обязан иметь дома список домашних телефонов своих коллег. Обмен сменами между сотрудниками возможен только с разрешения руководителей;

– невыход на работу в свою смену без уважительной причины ведет к немедленному увольнению;

– перерыв во время работы (на обед, перекур и т.п.) – не более 30 минут за смену, не включается в общий оплачиваемый фонд рабочего времени (касается почасовой оплаты) и берется с разрешения руководства при наличии производственных возможностей. Во время перерывов нельзя находиться на виду у гостей;

– заявление на отпуск подается не менее чем за один месяц до начала отпуска. Отпуска в период пикового спроса (летний период) не поощряются и предоставляются в минимальном объеме, при наличии производственной возможности;

– каждый сотрудник получает униформу, которую он обязан поддерживать в чистоте и порядке. Сотрудник, не соблюдающий стандарты униформы (мятая, грязная одежда, несоответствующая обувь и т.п.), наказывается штрафом или, при неоднократности, может быть уволен. Запрещается носить униформу в нерабочее время. Форма принадлежит заведению и в случае увольнения сотрудника должна быть сдана руководству;

– перед началом рабочей смены каждый сотрудник обязан получить необходимую информацию (новые акции и т.п.) у руководства;

– рабочее место каждого сотрудника всегда должно содержаться в чистоте и порядке. Сотрудники обязаны оставлять свое рабочее место максимально подготовленным для другой смены;

– сотрудники обязаны уважительно относиться друг к другу, нельзя обращаться к сотрудникам по кличкам, сокращенным именам;

– все сотрудники обязаны проходить периодические медицинские осмотры в положенный срок;



– все сотрудники предприятия обязаны соблюдать стандарты работы, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

Таким образом, при соблюдении данных правил, организационная культура на предприятии, будет на высшем уровне, т.к. нормы являются неотъемлемой частью организационной культуры.

Для удовлетворения потребности гостей в качественном обслуживании в ООО «Торговый дом «Фамильный» используются следующие способы:

1. Превышение ожиданий гостя:

– запоминание личных предпочтений гостя и предложение удовлетворить их в следующий раз по собственной инициативе;

– сообщение другим подразделениям об особых просьбах или потребностях гостя (например, о дне рождения гостя);

2. Индивидуальный подход к гостям:

– персонал не имеет права классифицировать гостей по признаку их внешнего благосостояния;

– сотрудники всегда выражают готовность помочь гостю;

– сотрудники обязательно следят за ходом обратной связи с гостем;

Разрешение конфликтных ситуаций происходит следующим образом:

– персонал принимает все замечания и жалобы гостя спокойно, не перебивая, без проявления личных эмоций;

– персонал обязательно помечает важные детали и предмет недовольства гостя;

– сотрудники того или иного подразделения принимают на себя ответственность за разбор замечания или жалобы и доводят до сведения своего непосредственного руководителя возникшую ситуацию;

– обязательно нужно убедиться в том, что все меры приняты и гость удовлетворен;

– сотрудники регистрируют все поступившие жалобы, чтобы можно было их учитывать в дальнейшем.

Неформальные правила поведения касаются сферы общения с коллегами, одежды, профессионального жаргона, отношений руководитель-подчиненный.

Оценивая отношения между работниками, можно отметить, что в целом, в коллективе достаточно дружелюбная обстановка. Крупных конфликтов в организации не возникает, но иногда случаются споры, разногласия, пререкания. Как правило, такие ситуации случаются, когда один сотрудник пытается переложить свои обязанности на другого сотрудника. Подобные разногласия случаются обычно между персоналом, который работает вместе достаточно долго, новые сотрудники обычно прислушиваются к их мнениям или просьбам и между ними пререканий не возникает. К новичкам коллектив настроен доброжелательно, помогая приобретать те или иные навыки. Заинтересованные и активные новые работники быстрее адаптируются в коллективе, становясь его частью. В целом отношения персонала между собой складывается на основе таких качеств, как терпимость, тактичность, уважение.

Безусловно, не все сотрудники соблюдают установленные правила. Многие злоупотребляют, не выполняют и пренебрегают должностными обязанностями. Особенно ярко это проявляется в сотрудниках контактной зоны. Возникали случаи неуважительного отношения к гостям и к коллегам, неумения создать приятную атмосферу.

В ООО «Торговый дом «Фамильный» предусмотрено ношение форменной одежды. Все сотрудники заботятся о своей внешности, чтобы выглядеть ухоженными и опрятными.

Стержнем любой организационной культуры являются ценности. Основные ценности, закладываемые в работу ООО «Торговый дом «Фамильный»:

- удовлетворение желания потребителей жить лучше и качественнее;
- создание в ООО «Торговый дом «Фамильный» среды выше той, в которой получают услуги клиенты.

Культура общения с гостями в ООО «Торговый дом «Фамильный» реализуется за счет выполнения следующих принципов:

– каждый гость должен почувствовать, что ему искренне рады: это достигается за счет приветливого взгляда, доброжелательной улыбки, готовности оказать услугу, персонального внимания;

– гостя нужно принимать таким, каков он есть: это достигается за счет тактичности, вежливости в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента;

– гость – это не тот человек, с которым следует спорить: в общении с гостями обязательным условием является умение владеть собой, проявлять терпение, отвечать на грубость выдержкой и вежливостью;

– никогда не оставлять без внимания претензии и возражения гостей: персонал должен уметь искренне и своевременно извиняться, а также быстро и грамотно решать все возникшие проблемы.

Нормы и ценности, принятые в ООО «Торговый дом «Фамильный» передаются и закрепляются через определенные церемонии и ритуалы, которые также были выделены нами в числе элементов организационной культуры.

Язык – также один из элементов культуры, присутствующих в ООО «Торговый дом «Фамильный». Слово всегда значимо, несет в себе оценочную нагрузку. Значение имеет сам способ формулирования мысли. Не менее значима и эмоциональная составляющая языка – тон, которым произносятся обращение, распоряжения.

Таким образом, одной из стратегических целей ООО «Торговый дом «Фамильный» является непрерывное стремление к улучшению качества услуг и обеспечение всех необходимых условий для комфортного отдыха каждого гостя.

### **2.3. Оценка типа организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» и ее соответствия стратегическим направлениям развития**

Для повышения эффективности работы ООО Торговый дом «Фамильный» были проведены опросы, отражающие организационную культуру в гостинично-ресторанном комплексе.

При проведении опроса 1 (Приложение 1) был определен тип организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный». В нем были предложены вопросы, которые касаются разных сторон работы предприятия.

Для каждого из вопросов нужно подчеркнуть тот вариант ответа (А, Б, В, Г), который больше всего подходит для понимания, какая ситуация в ООО «Торговый дом «Фамильный». Выбор сделан на основании реального положения дел на предприятии.

При подведении итога для каждого вопроса необходимо отметить буквы, которые обозначили в опросе. Затем по каждой колонке подсчитать количество баллов (отмеченных букв).

Было опрошено 10 сотрудников предприятия и были получены результаты, представленные в таблице 2.2, интерпретация результатов представлена в приложении 2.

Таблица 2.2

#### Результаты опроса на выявление типа организационной культуры

Вопрос №	Кол-во человек, выбравшие вариант ответа			
	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	1	4	2	3
2	4	5	1	0
3	4	1	2	3
4	4	2	0	2
5	4	2	3	1
6	1	2	4	3

Продолжение табл. 2.2

7	3	1	3	3
8	5	0	0	5

9	2	1	3	4
10	4	1	1	4
Итого	32	19	21	28

Таким образом, результаты теста показали, что на предприятии функционирует авторитарная организационная культура. Данную культуру дополняет культура, которая ориентирована на людей. В малой степени находится организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

Далее был проведен еще один опрос, на выявление типа организационной культуры, преобладающего на предприятии. Опрос 2 отображен в приложении 3. Нужно определить тип организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный». Для выявления используется опрос под названием «Типы организационных культур».

В бланке опроса приведены варианты ответов, после каждого последующего вопроса. Ответы по каждому вопросу необходимо разделить между несколькими утверждениями, чтобы они равнялись 100 %. Для порядка используется число 10.

Результаты опроса, который был проведен, необходимо обработать в данной последовательности:

1) обнаружить средний коэффициент всех полученных результатов по всем вопросам данного опросника:

- А – 1,57;
- В – 4,25;
- С – 3;
- D – 1,75.

2) отдельный показатель совпадает с определенным типом организационной культуры.

Чтобы построить профиль организационной культуры, который будет отображать тип, нужно воспользоваться расчетами.

Наиболее благоприятной на предприятии будет ситуация, если профиль изображен в виде ромба, когда преобладающими будут:

- культура иерархии и культура творчества, т.к. если культура является иерархической, то сотруднику необходимы условия для творчества хотя бы в рамках своего рабочего места или области функциональной ответственности;
- культура конкуренции и культура клана, вынуждающие сотрудников к здоровой конкуренции за рабочее место и лучшие результаты труда, но при условии создания психологически комфортной атмосферы в коллективе.

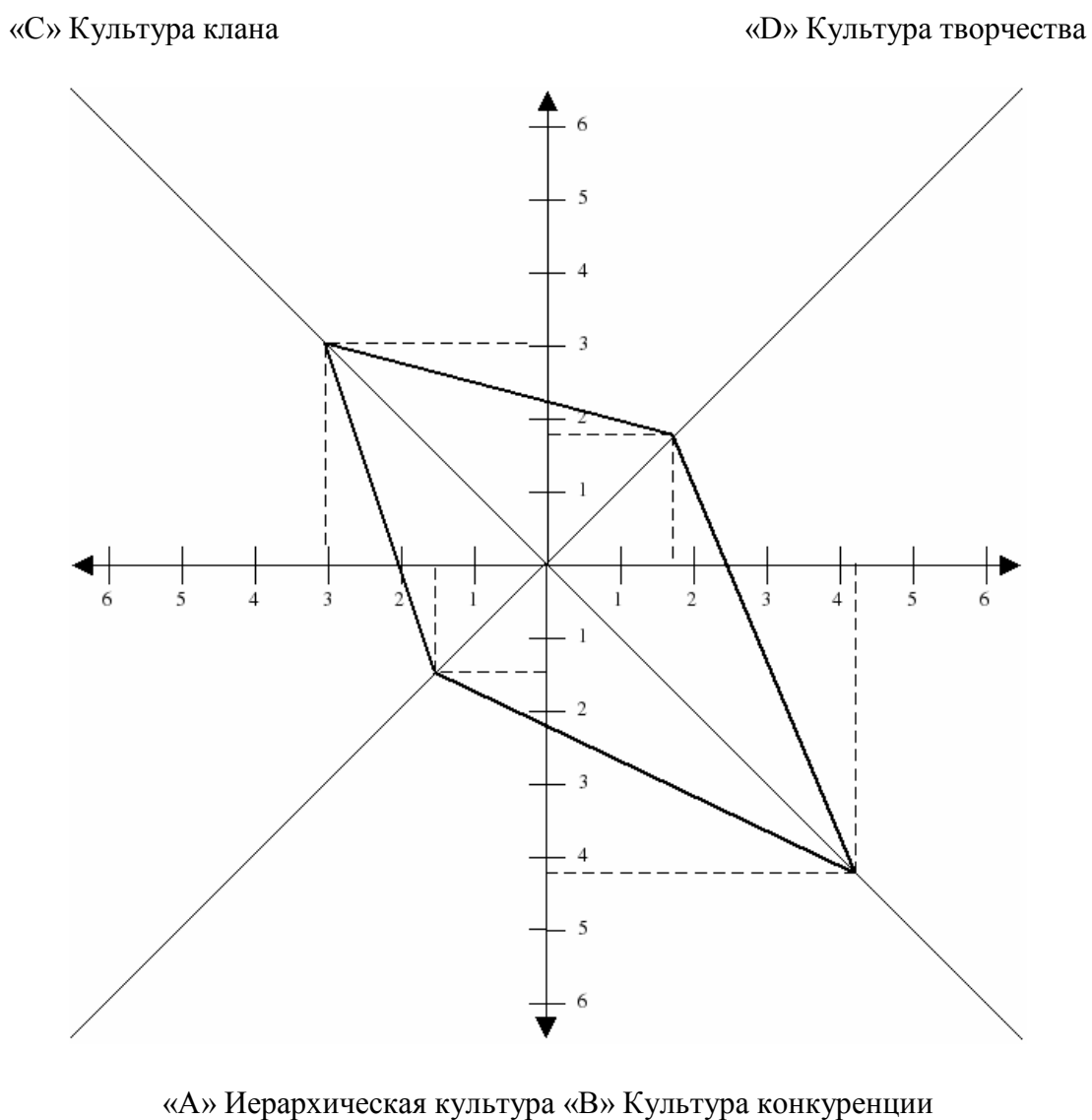


Рис.5. Общий профиль организационной культуры (границы нормы от 1 до 5)

## Интерпретация профиля организационной культуры

Культура клана (С)	Культура творчества (D)
<p>Организация сосредоточена на внутренних проблемах. Ей свойственны гибкость, забота о людях и чувствительность к заказчику.</p> <p>Культура клана характеризует дружески ориентированное место для работы, где люди оставляют значительную часть себя. Это как многочисленная семья.</p> <p>Лидеры организации считаются наставниками и, возможно, даже родителями.</p> <p>Целостность организации поддерживается лояльностью или традициями. Обязательность высокая. Придается значение отсроченной выгоде развития человеческих ресурсов с необходимой высокой сплоченностью и моралью.</p> <p>Успех определяется в терминах заботы о людях и чуткости к потребителю. Поощряется командная работа, соучастие и единодушие.</p>	<p>Организация сосредоточена на внешних факторах с высокой степенью гибкости и индивидуализма. Культура творчества характеризует динамичные, творческие и поощряющие предприимчивость условия дня работ. Люди «высовываются» и рискуют.</p> <p>Лидеры считаются новаторами и рисковыми ребятами. Раствором, скрепляющим организацию, является обязательность экспериментирования и новаторства. Необходима готовность к переменам и вызывающим сложным задачам. Организация делает ставку в долгосрочном плане на рост и освоение новых ресурсов.</p> <p>Успех означает обладание уникальными продуктами или услугами, обязательно быть лидерами по продуктам или сервису. Организация поощряет личную инициативу и свободу.</p>
Иерархическая культура (А)	Культура конкуренции (В)
<p>Организация сосредоточена на внутренних проблемах, потребности в стабильности и управляемости (контроле).</p> <p>Культура иерархии - это формализованное и структурированное рабочее место. Процедуры диктуют людям, что делать.</p> <p>Лидеры гордятся тем, что они хорошие организаторы и координаторы.</p> <p>Поддержание гладкого течения деятельности организации весьма важно. Долгосрочные заботы; стабильность, предсказуемость и эффективность. Формальные правила и политика поддерживают целостность организации.</p> <p>Успех определяется в терминах надежности поставок, отслеживания показателей и низкой себестоимости. Поощряется исполнительность и эффективность.</p>	<p>Организация сосредоточена на внешних факторах, потребности в стабильности и управляемости (контроле).</p> <p>Культура рынка характеризует организацию, ориентированную на результаты. Главная забота – работа должна быть сделана. Люди ориентированы на конкретные персональные цели.</p> <p>Лидеры жестки и требовательны, ориентированы на конечный результат.</p> <p>Целостность организации поддерживается за счет акцента на выигрыш. Долгосрочная забота – о конкурентных действиях и достижении измеримых целей.</p> <p>Успех определяется в терминах завоевания доли рынка. Важными параметрами являются лидерство на рынке и конкурентоспособное ценообразование.</p> <p>Стиль организации – жестко довлеющая конкуренция.</p>

Итак, как видно из данных, представленных на рис. 4 и в табл.2.4, на предприятии преобладает организационная культура конкуренции и клана.

Это значит, что организация в долгосрочной перспективе сосредоточена на внешних факторах, потребности в стабильности и управляемости (контроле), ориентирована на результаты. Люди ориентированы на конкретные персональные цели. Успех определяется в терминах завоевания доли рынка. Стиль организации – жестко довлеющая конкуренция.

Но при этом не остаются без внимания и внутренние проблемы. Присутствуют гибкость, забота о людях и чувствительность к заказчику. Целостность организации поддерживаемся лояльностью или традициями. Поощряется командная работа, соучастие и единокордшие. Успех определяется в терминах заботы о людях и чуткости к потребителю.

Таким образом, в организации присутствует здоровая конкуренция за рабочее место и лучшие результаты труда, но при условии создания психологически комфортной атмосферы в коллективе.

Данную классификацию можно подвести под изложенную в первой главе: организационная культура конкуренции – это культура власти (авторитарная); иерархическая – ролевая (бюрократическая); культура творчества – культура задачи и культура клана – культура личности.

Следом, с использованием опроса 3, который приведен в приложении 4, необходимо определить силу организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный». В приведенной таблице нужно ответить на предоставляемые вопросы, избрав самые подходящие вариант ответа.

Необходимо подсчитать общее количество баллов по каждому из опрошиваемых сотрудников предприятия. Количество опрошенных сотрудников составило 10 человек. Среднее количество баллов должно составлять диапазон от 25 до 55 и тогда предприятие обладает сильной организационной культурой. Если же на предприятии насчитывается большее количество баллов, это будет означать, что на данном предприятии стальная, сильная организационная культура. Если же меньшее количество баллов, то предприятие не адаптируется к внешней среде.



## Интерпретация результатов опроса 3

Кол-во чел.	Кол-во баллов
1	38
2	41
3	35
4	43
5	40
6	39
7	38
8	42
9	43
10	44
Среднее количество баллов	40

Средняя сумма баллов составляет 40, из этого следует, ООО Торговый дом «Фамильный» обладает умеренно сильной организационной культурой.

Очевидно, что авторитарная организационная культура реализуется через иерархическую организационную структуру, которая задает сформулированную подсистему подчиненности.

Таким образом, по результатам проведенных опросов можно сделать вывод, что предприятию присуща устойчивая взаимосвязь авторитарной организационной культуры и организационной культуры личности. При приеме на работу нового потенциального сотрудника необходимо сразу же ознакомить с организационной культурой предприятия, с основными идеями, ценностями предприятия.

### **3. Совершенствование организационной культуры предприятия**

#### **3.1 Недостатки организационной культуры предприятия**

Исходя из того, что организационная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой, ее нельзя рассматривать как нечто данное абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

Поэтому очень важно работать над созданием мощной организационной культуры, благодаря которой организация должна стать подобно большой семье, где каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благополучию и процветанию.

Конечно, существующая организационная культура не является действенной на 100%. Поэтому необходимо выявить существующие проблемы в развитии организационной культуры на предприятии или провести небольшой SWOT-анализ.

Рассмотрим детально проблемы существующих методов поддержания организационной культуры на предприятии «ООО Торговый дом «Фамильный».

1. Слабо развита система мотивации, о чем свидетельствуют проведенные наблюдения в ООО «Торговый дом «Фамильный».

Одним из видов осуществления мотивации в ООО «Торговый дом «Фамильный» является материальное поощрение. Но не всегда материальное поощрение в виде надбавки является наилучшим способом для мотивации сотрудников. Ведь для создания большой команды единомышленников своего дела, необходимо большее значение придавать внутреннему климату, межличностному взаимодействию, корпоративному духу сплоченности сотрудников.

Необходимо отметить четкое понимание руководством социальных потребностей каждого из сотрудников, потребностей в признании коллегами и в уважении со стороны руководства. Но дальнейшего развития этот метод не получил, поскольку здесь надо отметить очень слабое продвижение персонала по карьерной лестнице, т.к. большую роль при назначении на должность начальников и заместителей руководителей играют родственные узы руково-

дства ООО «Торговый дом «Фамильный». В данном случае сотрудники ООО «Торговый дом «Фамильный» не заинтересованы в достижении каких-либо намеченных целей или проявлении инициативы, поскольку дальнейшие оценки заслуг работников и вознаграждения в виде продвижения по карьерной лестнице вряд ли предстоят. Поэтому как такового ожидаемого результата от стимулирования работников путем морального поощрения не наблюдается.

2. Проведение корпоративных праздников в ООО «Торговый дом «Фамильный» является одним из методов поддержания организационной культуры. Внутренний корпоративный праздник – специальное мероприятие, инициированное и финансируемое ООО «Торговый дом «Фамильный», организованное для сотрудников, посвященное знаменательному событию в жизни компании, и являющееся средством поддержания организационной культуры.

Проблема, характеризующая недостаточно хорошо разработанную программу реализации организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный» – плохая действенность существующих методов поддержания организационной культуры с помощью проведения праздников. Поскольку многие мероприятия, проводимые ООО «Торговый дом «Фамильный» осуществляются в виде организации торжественного вечера в ресторане. Как известно ресторан – официальное место, где какое-либо неформальное общение между сотрудниками и руководством ООО «Торговый дом «Фамильный» не может быть реализовано. И поэтому следует отметить скованность сотрудников в общении, тем самым не происходит благоприятного климата для налаживания существующих контактов с коллегами.

3. Поддержание инициативы сотрудников и ее поощрение. Поскольку наибольший вклад в поддержании и развитии организационной культуры вносят наиболее харизматические личности, то метод поддержания инициативы сотрудников является неотъемлемой частью для совершенствования организационной культуры. Естественно, если во главе организации стоит

сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование организационной культуры будет оказывать именно он. И организационная культура начнет работать на своего идейного создателя, т.е. на руководящее звено ООО «Торговый дом «Фамильный». И в этом случае инициатива ни в коем случае не должна быть наказуемой, а наоборот.

4. Жесткая иерархическая структура управления в ООО «Торговый дом «Фамильный». Уже давно не секрет, что в большинстве мировых компаний жесткий бюрократический стиль руководства не приветствуется. Поскольку понятие «люди-машины» перестало существовать как таковое. В настоящее время, когда в любой отрасли технологические новинки, сырьё и любые другие инструменты ведения бизнеса и достижения оптимального результата доступны всем, у организаций остаётся крайне мало способов, достигать лучшего результата, чем у конкурентов. И, пожалуй, основным ресурсом, при помощи которого ООО «Торговый дом «Фамильный» может стать лидером на рынке – это люди. И поэтому надо подчеркнуть, что очень большую роль в создании команды единомышленников играет создание эффективной организационной культуры.

5. Отсутствие начальной поддержки молодым специалистам. Каждый сотрудник должен чувствовать себя частью коллектива, частью самой организации, он должен верить в то, что он равноправный член одной большой семьи. В ООО «Торговый дом «Фамильный» этой проблеме почти не уделяют должного внимания, поэтому у новоявленных сотрудников с самого начала своей рабочей деятельности складывается впечатление отчужденности.

Сделав краткую оценку по результатам анализа организационной культуры на предприятии ООО «Торговый дом «Фамильный» можно сказать, что проведение корпоративных программ и методы поддержания организационной культуры на предприятии не дают должного результата, поскольку методы поддержания организационной культуры нуждаются в хорошем дополнении и доработке.

В исследовании управления сегодня большую роль играют экспертные методы оценок. Одним из разновидностей таких методов является оригинальный метод SWOT-анализа. Он получил такое название по первым буквам слов, которые на русский язык переводятся как Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы.

Правильно используя сильные и слабые стороны предприятия, адекватно реагируя на угрозы рынка и предоставляемые возможности, эффективно разработанная стратегия улучшений организационной культуры и социального климата в коллективе может создать конкурентное преимущество, приносящее ООО «Торговый дом «Фамильный» прибыль, выше среднеотраслевой. Поэтому понимание среды, в которой конкурирует корпорация, очень важно при формировании любой стратегической программы.

Для определения конкретных целей и путей совершенствования организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», проведем SWOT-анализ— один из самых распространенных видов анализа, позволяющий выявить и структурировать сильные и слабые стороны в развитии организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», а также потенциальные возможности и угрозы.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» представлен в таблице 3.1.

SWOT-анализ организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> <li>–наличие социальной поддержки работников;</li> <li>–эффективное управление конфликтами на предприятии;</li> <li>–проведение обучения для сотрудников;</li> <li>–наличие опытных консультантов, высокая квалификация работников;</li> <li>–современное информационное обеспечение работников организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–низкий уровень мотивации персонала;</li> <li>–отсутствие оценки результатов труда сотрудников;</li> <li>–ограничение межличностного пространства сотрудников;</li> <li>–низкий уровень проведения корпоративных мероприятий;</li> <li>– отсутствие поддержки молодых специалистов.</li> </ul>
	Возможности	Угрозы
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>–усиление существующей системы мотивации персонала;</li> <li>–улучшение проведения корпоративных мероприятий;</li> <li>–создание программы поддержки молодым специалистам;</li> <li>–создание оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи;</li> <li>- развитие межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–слабая заинтересованность персонала в результатах труда;</li> <li>–изменение экономической ситуации в стране;</li> <li>–отсутствие достойных претендентов на должности менеджеров.</li> </ul>

В приведенной выше таблице показано, что к сильным сторонам существующей организационной культуры относятся:

– наличие социальной поддержки работников. Каждый работник ООО Торговый дом «Фамильный» желает ощущать защиту и поддержку со стороны предприятия. Осознание, что любой сотрудник ООО «Торговый дом

«Фамильный» дорог, как для руководства, так и для всей организации в целом, очень сильно поднимет корпоративный дух в коллективе;

– эффективное управление конфликтами на предприятии. Как уже известно, организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников. И здесь немаловажным является поддержание благоприятного климата, создание хороших взаимоотношений между коллегами;

– проведение обучения для сотрудников. Повышение организационной культуры посредством проведения тренингов, это один из действенных способов поддержания организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», т.к. формирует командный дух и сплоченность коллектива.

Каждый формат командообразующих тренингов имеет свои преимущества. Все форматы тренингов – это инструменты, которые являются эффективными для решения каких-либо точечных задач, связанных с командой. При этом сами по себе они не могут решить задачу формирования эффективной команды. Определить, насколько эффективным был тренинг чрезвычайно сложно, поскольку измерить взаимоотношения между людьми практически невозможно.

Между тем существует ряд показателей, которые дают представление о том, как работает команда на предприятии. Например, о положительном эффекте тренинга свидетельствует повышение производительности труда и сокращение времени выполнения каждой операции. Не стоит забывать и о том, что командный дух – это дополнительный магнит, удерживающий сотрудников в ООО «Торговый дом «Фамильный»;

– наличие высококвалифицированных работников ООО «Торговый дом «Фамильный» так же являются сильной стороной организационной культуры. Ведь персонал и человеческий потенциал каждого сотрудника – мощный инструмент для развития и совершенствования внутреннего климата организации. Здесь же надо отметить хорошую работу управления по работе.

К слабым сторонам организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» относятся:

- низкий уровень мотивации персонала;
- отсутствие оценки результатов труда сотрудников;
- ограничение межличностного пространства сотрудников;
- низкий уровень проведения корпоративных мероприятий;
- отсутствие поддержки молодых специалистов.

Слабые стороны являются проблемами формирования существующей организационной культуры на предприятии, для их устранения необходимо разработать пути улучшения и совершенствования.

В ходе проведения SWOT-анализа были выявлены возможности развития организационной культуры, к ним относятся:

- усиление существующей системы мотивации персонала;
- улучшение проведения корпоративных мероприятий;
- создание программы поддержки неопытных сотрудников;
- создание оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи;
- развитие межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями.

«Возможности» помогают разработать программу для дальнейшего совершенствования организационной культуры на предприятии ООО «Торговый дом «Фамильный».

Угрозы в данном случае – это тенденции или события во внешней среде, которые мало зависят от ООО «Торговый дом «Фамильный», но в отсутствие ответной реакции руководства обуславливают значительное снижение экономических показателей.

Наиболее значительной угрозой для ООО «Торговый дом «Фамильный» является отсутствие достойных претендентов на должности менеджеров и экономическая ситуация в стране, изменение которой может сильно повлиять на внутреннюю ситуацию на предприятии.



Проведя небольшую оценку существующей организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный» и выявив основные проблемы успешной ее реализации, видим, что методы не являются действенными и необходимо разработка и усовершенствование программ развития организационной культуры.

В ООО «Торговый дом «Фамильный» существуют как сильные стороны, так и свои слабости. Поэтому необходимо тщательно и с полной серьезностью подойти к решению имеющихся проблем, устранить минусы в уже существующей организационной культуре.

Ведь организационная культура – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения ООО «Торговый дом «Фамильный» и отдельных лиц на общие цели, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

ООО «Торговый дом «Фамильный» является коммерческим предприятием, руководство которого должно быть заинтересовано в эффективном стимулировании сотрудников, но не всегда его можно достичь лишь при помощи материальных поощрений. А так как экономический успех ООО «Торговый дом «Фамильный» напрямую зависит от добросовестного качественного выполнения сотрудниками всех уровней своих обязанностей, возникает необходимость изобретения дополнительных механизмов эмоциональной вовлеченности. Именно эту задачу должна решить организационная культура.

ООО «Торговый дом «Фамильный» объединил в своем штате лучших сотрудников различных направлений: менеджеров по управлению персоналом, управляющих ресторана и гостиницы и многих других, – объединенных чрезвычайно обширным опытом и значительным уровнем квалификации. И все они должным образом мотивированы на успех. Это главный ресурс предприятия и залог её неуклонного успеха, позволяющий в максимальной степени удовлетворять клиентов.

В ходе проведения оценки существующей организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», были выявлены слабые стороны и «воз-

возможности» развития и улучшения внутренней организационной культуры данного предприятия. Они помогут построить модель новой организационной культуры, которая улучшит и наладит климат в коллективе, даст почувствовать каждому работнику его значимость именно в данном предприятии.

Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал. Этот потенциал деятельности ООО «Торговый дом «Фамильный» во многом должен обеспечиваться благодаря организационной культуре: того, ради чего люди стали членами именно ООО «Торговый дом «Фамильный»; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности ООО «Торговый дом «Фамильный». Это обуславливает не только различие между другими организациями, но и должно определять успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации должен существовать диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры предприятия и оценка социальной эффективности предложенных мероприятий**

Рассмотрев проблемы организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный», можно предложить новые методы реорганизации организационной культуры, которая превратит ее в мощную команду единомышленников, профессионалов своего дела, работающих во благо общей миссии ООО «Торговый дом «Фамильный» для достижения поставленных целей.

Рассмотрим основные мероприятия развития организационной культуры предприятия.

1. Для совершенствования системы мотивации в ООО «Торговый дом «Фамильный» необходимо наладить систему отбора персонала на должности руководителей, а также управляющих гостиницы и ресторана. Создать единую систему отбора кандидатов, путем профессионального и психологического тестирования и по результатам тестов на равных правах для всех претендентов отбирать персонал на руководящие должности. А также учитывать опыт и навыки сотрудников ООО «Торговый дом «Фамильный», которые помогут им в продвижении по карьерной лестнице.

Благодаря улучшению системы отбора персонала у сотрудников ООО «Торговый дом «Фамильный» появится стимул для достижения заслуг в своей работе, главной мотивацией будет выступать продвижение по карьерной лестнице. А это будет означать, признание и уважение со стороны коллег и руководства, которое поднимет работника в глазах других сотрудников и подвигнет остальных сотрудников добиваться подобных успехов. В этом случае успех имеет как обычный работник, так и руководство ООО «Торговый дом «Фамильный», поскольку это поднимет работоспособность, осознание сотрудником того, что данное предприятие создано именно для него, где он может реализоваться как личность.

2. Программа оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи сотрудников. Каждый труд должен быть оценен по достоинству. И любой успех обязательно сопровождается премированием или поощрением. К примеру, в подразделениях, где ведется непосредственная работа с клиентами, возможно премирование сотрудников за большее количество привлеченных клиентов, к примеру, за месяц. А стимулом для официантов, администраторов должен быть какой-то определенный процент или надбавка к ежемесячной зарплате. Здесь уже результат будет зависеть от каждого сотрудника, а ООО «Торговый дом «Фамильный» получает выгоду в виде привлеченных клиентов, тем самым это скажется и на получении конечной прибыли.

3. Организация досуговых мероприятий очень важна для формирования корпоративного духа и сплоченной рабочей команды, ведь только сплоченный коллектив может привести детище своего руководителя к вершинам успеха.

Коллектив сплоченный и дышащий общим духом способен на подвиги в труде, он не отвлекается на постройку взаимоотношений между коллегами – он работает, как единый механизм. Поэтому необходимо добиться обеспечения такого корпоративного духа всех сотрудников организации.

Начинается корпоративный дух и сплоченная рабочая команда с обстановки внутри компании: с культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным. Для реализации этой программы необходимо создать неформальную обстановку, в которой всем сотрудникам ООО «Торговый дом «Фамильный» будет приятно провести время.

Для этого необходимо регулярно организовывать выездные поездки в дружеской обстановке, к примеру: поездки за город, на пикники и на природу, которые позволят сгладить профессиональный барьер между рядовыми сотрудниками и руководящим составом ООО «Торговый дом «Фамильный». Это даст возможность узнать друг друга поближе, наладить контакт с коллегами, и более того, создать атмосферу дружелюбия. При таких встречах можно организовывать и командные игры, которые помогут всем почувствовать себя нужным звеном в своей команде, научат работать и достигать успехов сплоченно. Все это является большим плюсом проведения подобных мероприятий, и, конечно же, вдохновленные сотрудники смогут ощутить себя как в родной семье, где их любят и ценят.

Поэтому к вопросу проведения корпоративных мероприятий нужно подходить продуманно и ответственно, поскольку это один из действенных методов слияния всех работников ООО «Торговый дом «Фамильный» в одно целое, который существенно поднимает корпоративный дух сотрудников и

улучшает их совместную работу в коллективе на благо достижения общих целей организации.

4. Программа поддержки неопытных сотрудников. Развивая организационную культуру, ООО «Торговый дом «Фамильный» должно поддерживать не только инициативу своих сотрудников при реализации краткосрочных и долгосрочных проектов, направленных на укрепление корпоративного духа и создание инновационного подхода в развитии, но и стремление сотрудников к обучению неопытных сотрудников и передаче им знаний и опыта.

В целях объединения неопытных сотрудников руководство ООО «Торговый дом «Фамильный» может создать небольшое подразделение, состоящее из опытных сотрудников, которые помогут создать благоприятные условия адаптации, профессионального и личностного развития, а также организации досуга работников ООО «Торговый дом «Фамильный». В любом обществе важна взаимовыручка, помогающая новеньким сотрудникам понять свою значимость и постепенно проходить процесс адаптации на новом предприятии.

Подразделение по поддержке неопытных сотрудников поможет подготовить и содействовать в реализации предложений по различным аспектам профессиональной деятельности молодых специалистов ООО «Торговый дом «Фамильный», в том числе по совершенствованию мотивации, улучшению условий труда, кадровой политике руководства ООО «Торговый дом «Фамильный» в отношении молодых специалистов, поскольку очень важно проявлять организационную поддержку и помогать в реализации творческих инициатив новых сотрудников.

Так как новые специалисты, пришедшие на новое предприятие, будут чувствовать себя скованно, как в общении, так и в действиях, для первоначальной поддержки необходимо задействовать их в участии в организации культурно-массовых мероприятий ООО «Торговый дом «Фамильный», в том

числе в проведении спортивных мероприятий, организации досуга и отдыха молодых специалистов данного предприятия.

Организация и проведение конференций, круглых столов и брифингов молодых специалистов ООО «Торговый дом «Фамильный» поможет быстро адаптироваться и войти в курс дела, а также ознакомиться с культурой фирмы, которая предполагает климат, ценности, стиль, взаимоотношения на данном предприятии. Ведь каждое предприятие имеет свои особенности, свои какие-то ритуалы, формы проявления почтительности, манеры поведения в обществе, философию.

Полная идентификация сотрудника с предприятием означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Реализация такой поддержки специалистов поможет в налаживании отношений между коллегами. Но не стоит забывать о том, что для того чтобы адаптировать уже существующие, проверенные на практике корпоративные ценности, работник должен быть гибким, трудоспособным, коммуникабельным, и, разумеется, должен знать и понимать все нюансы и тонкости формирования организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный».

5. Программа поддержания инициативы сотрудников. Поскольку наибольший вклад в поддержании и развитии организационной культуры вносят наиболее харизматические личности, то метод поддержания инициативы сотрудников является неотъемлемой частью для совершенствования организационной культуры. И в этом случае инициатива ни в коем случае не должна быть наказуемой, а наоборот.

Поэтому руководству ООО «Торговый дом «Фамильный» следует относиться лояльней к своим подчиненным, уметь выслушивать мнения других сотрудников, брать инициативу на заметку.

Такая программа поддержания инициативы сотрудников поможет создать мощную команду единомышленников, дышащих одним воздухом, и также укрепить существующую организационную культуру, основной целью которой является – помогать сотрудникам более продуктивно исполнять свои обязанности в организации и получать от этого большее удовлетворение.

Программа развития межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями. Разработка этой программы позволит наладить взаимоотношения не только внутри организации, но и за ее пределами.

Для реализации этой программы возможна организация благотворительного фонда ООО «Торговый дом «Фамильный» с участием всех сотрудников, который будет проводиться на территории благотворительных учреждений, для оказания материальной и моральной поддержки детям сиротам, пенсионерам, инвалидам. Безусловно, поддержка общественных организаций и оказание благотворительной помощи нуждающимся не только улучшит отношения, но и придаст значимость каждого сотрудника ООО «Торговый дом «Фамильный» для других, а также поднимет авторитет данного предприятия.

6. Корпоративное обучение. Предлагается проведение следующих мероприятий, которые направлены на формирование эффективной корпоративной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный».

Программа мероприятия: Корпоративная культура: построение конкурентных отличий предприятия.

Аудитория: Руководители структурных подразделений предприятия

Срок мероприятия: 1 день (6 часов)

Цели данного мероприятия: формирование навыков управления корпоративной культурой, формирования и поддержания корпоративной культуры на предприятии.

Задачи данного мероприятия:

1. Изучить роль корпоративной культуры с точки зрения мотивации сотрудников и влияния ее на успех бизнеса;

2. Определить влияние ценностей и взглядов лидера предприятия на корпоративную культуру;

3. Изучить влияние корпоративной культуры на каждом этапе развития предприятия, ее воздействие на мотивацию персонала, а как следствие – на взаимодействие сотрудников с клиентами и партнерами;

4. Отработать технологии транслирования философии и ценностей предприятия линейному персоналу;

5. Познакомить с механизмами и технологиями внедрения и преобразования внутренней культуры, а также ролью и действиями лидеров в этих преобразованиях.

Мероприятия представляют из себя определенный план:

1. Презентация участников. Обзор принципов мероприятия;

2. Теоретические знания: Место корпоративной культуры в структуре и деятельности предприятия. Элементы корпоративной культуры. Уровни корпоративной культуры;

3. Экспресс-диагностика корпоративной культуры;

4. Мозговой штурм: «Можно ли изменить культуру (отношение сотрудников к работе и друг к другу)?»;

5. Деловая игра: Анализ имеющейся корпоративной культуры, методы ее оценки и коррекции;

6. Теоретические знания: Корпоративные ценности и идеология организации: ради чего работает команда;

7. Кейс: Как коллектив предприятия превратить в команду единомышленников;

8. Теоретические знания: Структура корпоративной культуры по Э.Шейну. Как создается корпоративная культура: основные этапы и процедуры;

9. Игра-дискуссия. Вопрос: Нужна ли миссия и ценности компании: за и против;



10. Кейс: Соответствие имиджа организации и существующей корпоративной культуры;

11. Теоретические знания: Базисные установки корпоративной культуры, влияние корпоративной культуры на разных этапах развития предприятия;

12. Деловая игра: Какая корпоративная культура подойдет Вашему предприятию: разработка оптимальной модели;

13. Завершение семинара. Обмен мнениями и выводами.

Следующее мероприятие для коллектива ООО «Торговый дом «Фамильный» – реализация программы «Формирование и сплочение команды».

Срок данного мероприятия: 1 день (5 часов).

Цель мероприятия: повышение слаженности работы команды за счет осознания себя участниками как части команды, появления более четкого понимания командных целей и задач и своей роли в их достижении, укрепления доверия к партнеру.

Основные темы:

– межличностное взаимодействие в группе. Личная дистанция, симпатии и предпочтения;

– факторы групповой сплоченности;

– командный подход к решению задач;

– групповой и индивидуальный творческий потенциал;

– корпоративная культура как фактор повышения сплоченности.

Методы работы:

– работа в микрогруппах по отдельным темам;

– метод видеонализа (по желанию заказчика);

– ролевые игры и групповые упражнения;

– упражнения на переключение внимания, изменение эмоционального настроя, снятия психологического напряжения.

По окончании мероприятия планируется повышение командной сплоченности и улучшение качества взаимодействия в группе.

Организация и проведения мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» потребует всего затрат: 60500 рублей.

План общих мероприятий по формированию и внедрению корпоративной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный» будет иметь следующий вид.

Таблица 3.2

План внедрения мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры на 2018 г.

№ п/п	Мероприятия по объектам корпоративной культуры	Документ	Сроки	Примерные затраты, руб.
1	Актуализация системы адаптации новых сотрудников	Регламент	16.07.2018-24.07.2018	7 000,00
2	Формирование программы повышения мотивации путем улучшения социального обеспечения	Перечень льгот и дотаций	25.07.2018-02.08.2018	3 000,00
3	Корпоративное обучение и тренинги	Актуализация регламента об обучении	02.08.2018-02.09.2018	3 000,00
4	Корпоративные мероприятия	План корпоративных мероприятий	05.09.2018-12.09.2018	10 000,00
5	Формирование программы оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи сотрудников	Актуализация и введение в действие положения	16.09.2018-10.11.2018	21 000, 00
6	Внедрение моральной и материальной мотивации	Актуализация карт мотиваторов (в том числе моральных)	12.11.2018-03.12.2018	15 500,00
7	Внедрение программы поддержания инициативы сотрудников	Актуализация регламента	04.12.2018-22.12.2018	7 000, 00
Итого				60 500,00

Таким образом, программа по формированию корпоративной культуры ООО «Торговый дом «Фамильный» займет 6 месяцев и затраты на ее внедрение в общем составят 60 500 рублей.

Результат, который планируется получить от проведения программ, способных усилить корпоративную культуру ООО «Торговый дом «Фамильный», заключается в следующем:

- слаженность, взаимодействие (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за полученные результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству своего труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, несмотря на трудности, с которыми приходится сталкиваться в ходе работы.

Безусловно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

В данном случае эффективная организационная культура будет являться самым действенным способом для того, чтобы разгрузить руководство. Она, лучше при участии коллектива, задает долгосрочную цель существования ООО «Торговый дом «Фамильный», создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников ООО «Торговый дом «Фамильный» и, наконец, внедряет механизм передачи (транслирования) этих корпоративных ценностей.

Но в то же время, вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Понятно, что не всегда у предприятий существуют условия для того, чтобы начать в полном объеме и комплексно провести работу по повышению

приверженности своих сотрудников. Руководству часто представляются более срочными и приоритетными такие задачи, как нехватка финансовых средств, налоги и неплатежи, трудности с поставками продукции и т.д. Но решить эти проблемы в одиночку, без помощи коллектива, приверженного целям предприятия, не сможет ни один руководитель.

Вследствие этого руководство ООО «Торговый дом «Фамильный», должно понимать, что отрицать значение организационной культуры нельзя. Опыт больших международных предприятия, которые постоянно работают с собственной внутренней философией, доказывает, что при мудром и дальновидном использовании рычагов организационной культуры можно достичь больших успехов в деятельности организации.

Таким образом, в ООО «Торговый дом «Фамильный» существует организационная культура, которая не является действенной на все 100%.

Анализ корпоративной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный» показал наличие проблем в развитии существующей корпоративной культуры предприятия. Поэтому необходимо было разработать новые пути совершенствования и улучшения организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный».

Были предложены пути совершенствования корпоративной культуры в данной организации. Так были определены основные программы для ее улучшения и развития:

1. Программа для усиления существующей мотивации персонала;
2. Программа оценки результатов труда работников и внедрение эффективной системы премирования и материальной помощи сотрудникам;
3. Программа повышения мотивации путем улучшения социального обеспечения;
4. Программа поддержки неопытных сотрудников;
5. Программа поддержания инициативы сотрудников;
6. Программа развития межличностных отношений между работниками, администрацией и общественными организациями;

## 7. Корпоративное обучение.

Таким образом, необходимо отметить большой потенциал, присутствующий у сотрудников предприятия. Главным образом он проявляется в заинтересованности в инновациях и изменениях, стремлении достичь поставленной цели любыми способами, готовности к восприятию новых знаний и умений, больших амбициях управленцев и огромном желании достичь личного и профессионального успеха.

## Заключение

Сильная организационная культура способна превратить любую организацию в подобие большой семьи, она лучшим образом мотивирует сотрудников, превращая их в надежную сплоченную команду. Для такой команды общие интересы предприятия и плодотворная работа на благо организации становятся во главе угла.

Разные организации при этом придерживаются разных принципов и поведенческих норм. Культура организации может быть открытой или закрытой. В некоторых компаниях принято связывать работу и личную жизнь, создавая неформальные взаимоотношения. В других общение сотрудников ограничивается выполнением своих прямых обязанностей.

Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Известно, что организационная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура.

Неоднократно подчеркивалась значимость организационной культуры на предприятии в данной работе, поскольку организационная культура является одним из элементов управления, который в совокупности с другими способствует достижению основной цели организации и решает определённые задачи. Как правило, основной конечной целью коммерческих организаций является получение экономической прибыли.

Эффективная организационная культура – самый действенный способ разгрузить руководителя. Она, лучше при участии коллектива, задает долгосрочную цель существования организации, создает корпоративные стан-

дарты, которых необходимо придерживаться для эффективного достижения этой цели, убеждает в правильности этих целей и стандартов сотрудников организации и, наконец, внедряет механизм транслирования этих корпоративных ценностей другим сотрудникам.

Организационная культура организации представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

В работе был проведен анализ организационной культуры в ООО «Торговый дом «Фамильный», который показал наличие проблем в развитии и формировании существующей организационной культуры предприятия. Поэтому нами были предложены пути совершенствования организационной культуры в данной организации.

### **Список использованных источников**

1. Типы организационной культуры. Термины и определения [Текст] : ГОСТ 31985-2013 дата введения 2015-01-01 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».

2. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность [Текст] / Г.А. Аванесова // Вестн. Самар. гос. экон. академии. – 2017. – № 4. – С. 10-14.

3. Адаптивные стратегии предприятий услуг общественного питания в экономическом пространстве города : принципы формирования, условия реализации [Текст] : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Тинчурина Л. Р.; [Место защиты: Юж. федер. ун-т]. - Ростов-на-Дону, 2012. – 26 с.

4. Байлик, С.И. Гостиничное хозяйство [Текст] / С.И. Байлик // Ме-

менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 6. – С. 20-27.

5. Блинов, А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности [Текст] / Блинов А.О., Захаров В.Я. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 66-70.

6. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Текст] / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 15-19.

7. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, Т.Р. Любецкая ; под ред. О.С. Виханский. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 216 с.

8. Васюкова, А.Т. Технология продукции общественного питания [Текст] : учебник / А.Т. Васюкова, А.А. Славянский, Д.А. Куликов ; ред. А.Т. Васюковой. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 496 с.

9. Голубева, Е. Корпоративная культура [Текст] : учебное пособие / Е. Голубева, Е.И. Коваленко. – Новосибирск : НГТУ, 2015. – 127 с.

10. Дементьева, А.В. Изучение спроса в общественном питании [Текст]. 3-е изд., перераб. и доп. / Дементьева А.В. 28. Дементьева М.Л., Ходорова З.С. – М. : Экономика, 2016. – 112 с.

11. Дементьева, А.В. Конкурентоспособность международных компаний [Текст] / А.В. Дементьева // Маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 54-58.

12. Долинская, М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность продукции [Текст] / Долинская М.Г., Соловьев И.А. – М. : Экономика, 2013. – 186 с.

13. Емельянов, С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90е годы XX века [Текст] / С.В. Емельянов. – М. : Экономика, 2014. – 242 с.

14. Еремин, Н.А. Анализ состояния отрасли общественное питание в РФ и пути её развития [Текст] / Н.А. Еремин. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 95 с.

15. Ефимова, А.Д. Экономика общественного питания [Текст] : учеб. пособие / А.Д. Ефимова, Ефимова О.П. под ред. Н.И. Кабушкина. 4-е изд.,



испр. – Мн. : Новое знание, 2014. – 347 с.

16. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] : учебное пособие / Завьялов П.С. – М. : ИнфраМ, 2014. – 312 с.

17. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения [Текст] / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2014. – № 1-2. – С. 72-80.

18. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Текст] / Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 34-38.

19. Иванов, И.Н. Менеджмент корпорации [Текст] : учебное пособие / И.Н. Иванов. – Ростовн/Д : Феникс, 2014. – 256 с

20. Ильхасан, И.А. Роль отрасли общественного питания в экономике региона [Текст] / И.А. Ильхасан // Научные исследования: векторы развития : материалы Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 24 июня 2017 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 179-180.

21. Карташова, Л.В. Конкурентоспособность предприятий и их продукции [Текст] / Карташова Л.В. // Машиностроитель. – 2013. – № 11. – С. 45-49.

22. Киселёв, Г.Ю. Анализ товарооборота предприятия общественного питания [Текст] / Г.Ю. Киселёв. – М. : Лаборатория книги, 2016. – 106 с.

23. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : Пер. с англ. / Ф. Котлер – М. : Прогресс, 2014. – 642 с.

24. Кузьмина, Ю.В. Особенности формирования конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса [Текст] / Кузьмина, Ю.В., [Бурдюгова О.В.](#) [Электронный ресурс] – Режим доступа : [https://interactive-plus.ru/ru/article/79918/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/79918/discussion_platform) (дата обращения 10.04.2018)

25. Куприянова, Т. Управляемая конкурентоспособность: как ее добиться? [Текст] / Т. Куприянова // Консультант директора. – 2013. – № 22. –

С. 24-26.

26. Мазанкова, Т.В. Ресторанный рынок на современном этапе и проблемы его развития [Текст] : сборник статей / Т.В. Мазанкова, Т.А. Ильина, Е.К. Соколова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 115 с.

27. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. – М. : ОмегаЛ, 2017. – 188 с.

28. Мамчур, Г.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятий общественного питания [Текст] / Г.В. Мамчур // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 7. – Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/07/56179> (дата обращения: 11.01.2018).

29. Маракулин, М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Маракулин М.В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 44-48.

30. Медведева, О.М. Формирование критериев конкурентоспособности предприятия общественного питания [Текст] / Медведева О.М., Попова А.С. // Практический маркетинг. – 2016. – № 2 (228). – С. 12-16.

31. Милл, Р.К. Управление рестораном [Текст] : учебник / Р.К. Милл ; ред. Г.А. Клебче. - 3-е изд. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 536 с.

32. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] / Миронов М.Г. – М. : АльфаПресс, 2014. – 186 с.

33. Мурашова, С.Ю. Роль и место общественного питания в современной системе хозяйствования [Текст] / С.Ю. Мурашова // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 7. – С. 103-104; [Электронный ресурс] URL: <http://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id=12967> (дата обращения: 20.02.2018).

34. Некрасов, Н.Е. Разработка мероприятий совершенствования организационной культуры предприятия [Текст] / Н.Е. Некрасов. – М. : Лаборатория книги, 2014. – 149 с.

35. Николаева, Г.А. Организационное поведение [Текст] : учебно-практическое пособие / Г.А. Николаева, Т.С. Сергеева. – М.: А-Приор, 2013.

– 244 с.

36. Николаева, Г.А. Бухгалтерский учет в гостиничном бизнесе [Текст] : учебно-практическое пособие / Г.А. Николаева. – М. : А-Приор, 2014. – 212 с.

37. Нимкова, Д.Т. Управление качеством услуг на предприятиях в индустрии гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / Д.Т. Нимкова, Бусалов Ю.В., Сорокина Т.В. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2012. – 328 с.

38. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса : учебное пособие [Текст] / Т.Н. Костюченко, Н.Ю. Ермакова, Ю.В. Орел и др. – Ставрополь : СЕКВОЙЯ, 2017. – 138 с.

39. Организация производства и логистика предприятий общественного питания [Текст] : учебное пособие / под ред. Н.С. Родионова, Я.П. Домбровская, А.А. Дерканосова, Е.В. Белокурова ; науч. ред. Н.С. Родионова. – Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2016. – 128 с.

40. Ратушный, А.С. Технология продукции общественного питания [Текст] : учебник / А.С. Ратушный, Б.А. Баранов, Т.С. Элиарова и др. ; под ред. А.С. Ратушного. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 336 с.

41. Рашников, О.А. Сервисная деятельность [Текст] : учебник / Рашников О.А. – М. : НИЦ Инфра-М, 2015. – 252 с.

42. Резник, Г.А. Сервисная деятельность [Текст] : учебник / Резник Г.А., Маскаева А.И., Пономаренко Ю.С. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 342 с.

43. Розенберга, Г.С. Устойчивое развитие в России. Опыт критического анализа [Текст] / Г.С. Розенберга, Розенберг Г.С., Краснощёков Г.П. – Тольятти : Интер-Волга, 2015. – 45 с.

44. Романова, Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или провести самим? [Текст] / Ю. Романова // Российская газета – Экономика Северо-Запада. – №7470 (7) [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://rg.ru/2018/01/16/reg-szfo/pobediat-li-servisy-po-dostavke-edy->

[tradicionnye-kafe-i-restorany.html](#)(дата обращения 14.04.2018)

45. Рубин, Ю.В. Конкуренция: реалии и перспективы [Текст] / Рубин Ю.В., Шустов В.В. – М. : Знание, 2014. – 218 с.

46. Сергеев, В.С. Корпоративная культура предприятий [Текст] / В.С. Сергеев. – М. : Лаборатория книги, 2010. – 162 с.

47. Светуньков, С.Г. Организационная культура предприятий [Текст] / С.Г. Светуньков. – СПб. : Питер, 2014. – 242 с.

48. Терминологический словарь [Текст] : для студентов направления подготовки 260800 «Технология продукции и организация общественного питания» / Б.В. Щербина, И.Р. Смирнова, Ю.М. Плаксин и др. – М. : Логос, 2014. – 259 с.

49. Тинчурина, Л. Р. Учёт динамики экономического пространства города при реализации адаптивной маркетинговой стратегии предприятием общественного питания: принципы и технологии [Текст] / Тинчурина Л. Р. // Terra Economicus. – 2012. – vol. 6. – С. 198-201.

50. Титова, Н.А. Формирование и оценка организационной культуры [Текст] : учебное пособие / Н.А. Титова, В.В. Колочева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : НГТУ, 2013. – 100 с.

51. Фасхиев Х.А., Крахмалева А.В. Методика оценки качества [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 32-42.

52. Фасхиев, Х.А. Конкурентоспособность [Текст] / Фасхиев Х.А., Крахмалева А.В., Сафарова М.А. – Набережные Челны : КамПИ, 2015. – 186 с.

53. Фасхиев, Х.А. Методика оценки конкурентоспособности поставщиков [Текст] / Фасхиев Х.А., Сафарова М.А. // Инженер. Технолог. Рабочий. – 2015. – № 3. – С. 22-26.

54. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Текст] / Фасхиев Х.А., Попова Е.В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 4. – С. 42-44.

55. Федцов, В.Г. Культура ресторанного сервиса [Текст] : учебное пособие / В.Г. Федцов. – 5-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 248 с.
56. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания [Текст] : учебник / А.М. Фридман. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 463 с.
57. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика [Текст] / Хаксевер К., Рендер Б. – СПб. : Питер, 2012. – 341 с.
58. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес [Текст] : учебное пособие / В.А. Чернов ; ред. М.И. Баканова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 640 с.
59. Шеховцов, Р.В. Формирование и развитие организационной культуры предприятий [Текст] / Р.В. Шеховцов // Научная мысль Кавказа. – 2012. – № 14 (40). – С. 24-32.
60. Шеховцов, Р.В. Формирование и развитие сервисной экономики в России [Текст] / Р.В. Шеховцов // Научная мысль Кавказа. – 2012. – № 14 (40). – С. 24-32.
61. Щербакова, Н.В. Инновационные процессы в деятельности предприятий общественного питания [Текст] / Щербакова Н.В., Чернова К.А. // Маркетинг. – 2016. – № 6. – С. 62-66.
62. Юданов, Ю.А. Конкуренция: теория и практика / Юданов Ю.А. / [Текст] : учебно-практическое пособие. – М. : Гном-пресс, 2013. – 140 с.

## **Приложения**