

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ БАКАЛАВРА  
**УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Кофейня «Trista Barista» )**

Студентки 5 курса 571 группы  
направления «Менеджмент»  
экономического факультета СГУ

Вишняковой Маргариты Олеговны

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

инициалы, фамилия

Милованов Д.И.

дата, подпись

Заведующий кафедрой

должность, уч. степень, уч. звание

инициалы, фамилия

Л.И. Дорофеева

дата, подпись

Саратов 2020

## **Введение**

Корпоративная культура в современных условиях оказывает большое влияние на эффективность функционирования организаций. В любой организации, какую бы нишу на рынке она ни занимала и сколь бы большой она ни была, ключевое значение для успешной деятельности имеет коллектив, его ценности и идеалы, т.к. команда определяет все то, что собой представляет организация. Рост квалификации, уровня образования и информированности работников требует от менеджмента использования более сложных методов управления.

Управление корпоративной культурой позволяет сформировать деловое сообщество, деятельность которого соответствует современным требованиям социума, которое воспринимает себя не только механизмом извлечения максимальной прибыли, но и частью общества. Современным организациям требуется такая идеология управления, характер связей и отношений с внешней и внутренней средой организации, то есть, корпоративная культура, которая соответствующая сложившимся условиям функционирования организаций.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили положения и выводы, содержащиеся в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблемой корпоративной культуры. В российских изданиях имеются большое количество исследований, посвященных содержанию и структуре, управлению корпоративной культурой в организации. В качестве примера учебных пособий по данной проблематике является учебники В.В. Козлова, Армстронга и т.д. Широкое распространение получило исследование различных аспектов корпоративной культуры на сайтах Интернета.

Целью исследования является анализ корпоративной культуры организации и разработка предложений по ее совершенствованию. Достижение указанной цели предусматривает решение следующих задач:

- 1) раскрыть понятие, сущность и значение корпоративной культуры;

- 2) рассмотреть этапы управления корпоративной культурой;
- 3) исследовать методику формирования организационной культуры;
- 4) представить краткую характеристику организации;
- 5) провести анализ корпоративной культуры предприятия;
- 6) предложить методы совершенствования корпоративной культуры кофейни «Trista barista».

Объектом исследования является ООО «Кофейня «Trista barista». Предметом исследования выступает корпоративная культура организации.

В работе сформулированы рекомендации относительно совершенствования культуры в организации, которые могут быть использованы в практической деятельности ООО «Кофейня «Trista barista»».

### **Содержание**

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Во введении раскрыта актуальность, выделены цель и задачи, объект и предмет исследования. Первая глава носит теоретический характер, во второй главе проведен анализ корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista barista»», в третьей – предложены мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista barista»».

Первая глава **«Теоретические основы управления корпоративной культурой организации»** состоит из двух параграфов. В первом параграфе «Корпоративная культура в системе менеджмента организации» дается определение корпоративной культуры, даны свойства и рассматриваются структурные элементы корпоративной культуры.

Основная цель корпоративной культуры, как явления, – помочь людям более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Используя то общее, что присуще многим

определениям, можно понимать корпоративную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру.

Во втором параграфе **«Методы управления корпоративной культуры организации»** рассмотрены механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность организации. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Корпоративная культура состоит из утвержденной системы лидерства; системы коммуникаций; стилей решения конфликтных ситуаций; действующей символики; положения каждого человека в компании. Основными элементами корпоративной культуры являются миссия, ценности, культура труда, цели, символы, поведение и коммуникации. Все перечисленные элементы организационной культуры стремятся к самовоспроизводству и сохраняют культуру как единое целое.

Управление корпоративной культурой является достаточно длительным процессом; базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. В процессе управления корпоративной культурой менеджерами должны быть решены задачи внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции организации. На фоне организационной культуры формируется общее представление о существующей системе управления и направлениях ее совершенствования. Для каждой организации, в зависимости от этапа ее развития, задача формирования, развития и совершенствования корпоративной культуры решается разными средствами.

Корпоративная культура существует в любой компании независимо от того, проявляет руководство интерес к ее существованию или нет, а формирование организационной культуры происходит обычно стихийно. Тем не менее, развивать и корректировать сложившуюся культуру можно целенаправленно. Ведущая роль в этом процессе принадлежит руководителям. Их ценности и взгляды, стиль поведения, отношение к делу перенимаются подчиненными.

Управление корпоративной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль над ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

Большую роль в формировании и поддержании корпоративной культуры имеет руководитель. Важнейшим элементом управления является демонстрация поведения руководителей организации по отношению к основным ее ценностям. Декларируемые менеджментом лозунги зависят от миссии, цели, правил и границ. Они, в свою очередь, зависят от объектов и предметов внимания, оценки и контроля со стороны менеджеров организации.

Ролевое моделирование связано с коммуникациями внутри организации. Большую роль играет отношение руководителя и менеджеров к подчиненным. Организационные нормы хорошо усваиваются через обучение.

Внешняя символика связана, в первую очередь, с системой поощрений. Обряды, традиции, церемонии – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время по специальному поводу для оказания влияния на поведение человека и понимание им организационного окружения.

Предметом постоянного внимания менеджмента являются церемонии и стиль управления. Стиль управления — обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения

поставленных целей. Выделяют три классических стиля руководства: авторитарный (административный), демократический (коллегиальный) и либеральный. В чистом виде данные стили практически не встречаются. Выбор наиболее подходящего стиля руководства и создание корпоративной культуры должно опираться на множество факторов: в учет берутся психологические особенности самого руководителя, интересы и потребности подчинённых, учет степени их ответственности и их квалификация, внешние и внутренние факторы, которые воздействуют на организацию.

Кадровая политика связана с такими процессами как принятие на работу, продвижение, увольнение. Этот метод поддержания культуры является одним из значимых. На формирование и поддержание успешной организационной культуры влияют три фактора: отбор персонала, деятельность руководителей и методы, помогающие работникам адаптироваться в организации.

Все перечисленные выше аспекты корпоративной культуры должны быть постоянной, повседневной заботой руководителя.

Во второй главе **«Анализ корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista Barista»** дана краткая характеристика деятельности ООО «Кофейня «Trista Barista», рассмотрены элементы корпоративной культуры и методы управления корпоративной культурой организации. В первом параграфе **«Характеристика деятельности ООО «Кофейня «Trista Barista»** рассмотрены виды деятельности, структура персонала организации. На заре 2016 года была открыта первая кофейня «Trista Barista». На сегодняшний день их существует две, они расположены по адресам: ул.Вольская, 61, ул.Пр.Кирова, 15. Каждая из кофеен имеет свои индивидуальные черты. Заходя в любую из кофеен «Trista Barista», клиенты погружаются в уютную и теплую молодежную атмосферу. Кофейня «Trista Barista» специализируется на приготовлении кофе, чая, коктейлей, кондитерских изделий. Кофейня «Trista Barista» расположено в самом центре города и имеет большое число

конкурентов. Причиной такой острой конкуренции является схожесть сервиса и предлагаемой продукции.

Кофейня «Trista Barista» находится на этапе юности, т.е. роста, оно является довольно гибким, устойчивым к изменениям. Кафе уделяет огромное внимание взаимоотношениям с окружением: клиентами, поставщиками, налоговыми органами и т.д.

Организационная структура кофейни является линейно-функциональной. Во главе кафе стоит генеральный директор, ему подчиняются два управляющих кофеен.

В кофейне, расположенной на ул. Вольской, в штате числится 9 человек. Коэффициент текучести кадров составляет около 15%, т.к. ежегодно увольняется в среднем 1 сотрудник – бариста.

Во втором параграфе **«Анализ структуры корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista Barista»** рассмотрены структурные элементы корпоративной культуры, которые были предложены в теоретической части. Основными элементами корпоративной культуры любой организации являются: миссия, цели, культура труда, символы, поведение и коммуникации.

Миссия «Trista Barista» - кофейня и магазин незаурядного кофе в самом сердце города. Это является узким понятием миссии организации. В кофейне «Trista Barista» предоставляют качественную еду, напитки и сервис. Кофейня помогает гостям с комфортом и удовольствием проводить время за чашкой кофе чая. Видение: кофейня желает достигнуть узнаваемости среди жителей г. Саратова и г. Энгельса.

Вторым элементом корпоративной культуры являются цели. Кофейня «Trista Barista» видит своей целью гарантию, что гости получают хороший сервис, что каждая потребность клиентов будет удовлетворена в разумных возможностях. К каждому посетителю сотрудниками подбирается отдельный подход, как к самому ценному активу. Видение цели по отношению к клиентам связано со следующими словами «мы завариваем для вас зерно от

лучших обжарщиков самыми разными способами и с трепетом рассказываем о каждом из них, учим вас разбираться в нюансах вкусовых оттенков и ароматов, делимся своей любовью к кофе и вдохновляемся каждой сваренной чашкой».

Для любого кафе, в том числе и для кофейни, особое внимание уделяется культуре обслуживания. Персонал старается как можно лучше понять нужды гостя и каждому из них уделяют внимание. Основной ценностью организации является правило: клиент всегда прав. Но управляющий для удержания сотрудников применяет еще одно правило: если клиент невменяем, то для защиты своего заведения и сотрудников, он вызывает полицию. За время существования заведения второе правило не применялось и удавалось договориться мирным путем покинуть кофейню недовольным и незванным посетителям.

Следующим элементом корпоративной культуры является культура труда, которая в свою очередь, подразделяется на две группы факторов: физические и технико-технологические. В кофейне «Trista Barista» работы выполняются в условиях, близких к физиологическому комфорту. К технико-технологическим факторам кофейни относятся интерьер, оборудование.

Одним из элементов символов корпоративной культуры является имя или название. Первое впечатление у потребителя возникает исходя из названия кафе. Название кофейни «Trista Barista» перекликается с мотивацией целевой аудитории и стилем их жизни. За счет рифмы имя хорошо запоминается и информирует потенциальных посетителей. При выборе имени кофейни генеральный директор подумал о логотипе, оформлении внутреннего интерьера. Кофейня ориентирована на энергичных людей, бодрых духом и тонко чувствующих вкусовые качества кофе. Логотип кофейни прост, понятен и красив, что соотносится с требованиями дизайнеров, и отражает специфику бизнеса.

Корпоративная культура рассматриваемого нами предприятия больше позитивная, чем негативная: она мотивирует сотрудников на повышение своих знаний по приготовлению кофе и обслуживанию клиентов, что способствует стабильности организации.

В третьем параграфе **«Оценка методов управления корпоративной культурой в ООО «Кофейня «Trista Barista»** рассмотрим методы управления корпоративной культуры кофейни»:

1. Декларируемые руководителем лозунги поддерживаются самим генеральным директором и управляющими. Для получения прибыли в кофейне применяется мотивация персонала в качестве интересной работы в хорошем коллективе.

2. Ролевое моделирование. Управляющий является хорошим примером для подражания в общении с сотрудниками и клиентами. Организационные нормы хорошо усваиваются через обучение, сам менеджер демонстрирует внимательность по отношению к сотрудникам и клиентам.

3. Внешняя символика связана, в первую очередь, с системой поощрений. Культура в кофейне рассматривается через систему наград и привилегий, которые привязываются к нужным образцам поведения.

4. История мифов, легенд и обрядов. Соблюдение обрядов усиливает самоопределение работников. К ним относятся: обряд вхождения в команду кофейни, обряд увольнения, обряд разрешения конфликта, обряд единения; обряд закрытия кофейни.

5. Предметы постоянного внимания менеджмента: церемонии, стиль управления. В кофейне используется модель Y. Генеральный директор и управляющий убеждены в любви людей к работе. Контроль управляющего направлен на результат больше, чем на процесс.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. Регулярное общение с командой способствует своевременному предотвращению проблем и поддержанию комфорта сотрудников на рабочем месте.

7. Кадровая политика. Кадровая политика кофейни связана не только с набором и обучением персонала, но и организации работы. Работа управляющего сводится к координации работы сотрудников организации.

Третья глава **«Мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista Barista»** состоит из предложений по совершенствованию уже имеющейся корпоративной культуры кофейни. Первый параграф **«Организация горячего питания персонала ООО «Кофейня «Trista Barista»** основан на предложении вовлеченности персонала. Персонал кофейни высоко ориентирован на конечного потребителя. Довольно низкими являются видение сотрудниками миссии кофейни, они плохо знакомы с элементами корпоративной культуры (ценностями и миссией). Бариста большое значение придают профессиональным задачам: соответствие нуждам и потребностям клиентов и получение организацией прибыли. Сотрудники недостаточно осознают свою значимость в кофейне из-за недостатка чувства вовлеченности. Для повышения вовлеченности сотрудников мы предлагаем организовать горячее питание для сотрудников кофейни «Trista Barista».

Организация регулярного горячего питания принесет лояльность сотрудников к кофейне, персонал будет чувствовать заботу о себе. Организовав горячее питание, работодатель увеличивает ежемесячный доход работника, т.к. заработная плата персонала низкая. Для кофейни наиболее предпочтительным является вариант организация питания на территории кофейни. Для каждого сотрудника менеджер закупает горячее питание в форме обеда на сумму 250 руб., горячее питание в день должны получать 4 человека. В месяц на организацию горячего питания кофейня будет затрачивать сумму примерно 30000 руб.

Во втором параграфе **«Мероприятия по формированию сильной корпоративной культуры ООО «Кофейня «Trista Barista»** предлагаются следующие мероприятия:

1. В кофейне имеются хорошие условия труда, но сами сотрудники хотели бы чаще общаться между собой в нерабочее время. Управляющий кофейней организует сотрудников до праздничных дней для совместного времяпровождения, но, для большей сплоченности коллектива, можно было бы предложить к каждому празднику подготовить небольшую культурную программу, что еще больше бы сплотило коллектив и немного повысило привлекательность кофейни как работодателя.
2. Одним из способов развития корпоративной культуры является помощь в адаптации нового сотрудника при приеме на работу. Для быстрой адаптации новичка необходимо создать «Папку новичка». Она представляет собой собрание всей необходимой для работы в компании информации, после изучения которой, на все вопросы сотрудника может ответить его наставник или управляющий кофейней.

3. Облегчение доступа для персонала к различным обучающим программам, может поспособствовать тому, что бариста начнут чувствовать себя более обеспеченными и уверенными в себе и в своей работе. Для этого можно организовать трансляцию региональных, национальных и общемировых состязаний в профессиональном искусстве бариста в кофейне. Это отличный способ приобщить персонал к профессиональным соревнованиям бариста, при этом все, что потребуется, – это проектор и свободная стена для показа. Для постоянного совершенствования знаний бариста можно создать в кофейне библиотеку с литературой, посвященной кофейной и чайной тематике, а также с книгами о вежливом обращении с клиентами. Это повысит образовательный уровень бариста, они будут чувствовать профессиональную гордость и повышать свой профессиональный и культурный уровень.

### **Заключение**

Проведенный анализ корпоративной культуры позволил выявить ряд проблем кофейни «Trista Barista»:

1. В кофейне преобладает равнодушие сотрудников по отношению к организации, в которой они работают. Некоторые сотрудники ограничиваются только своими обязанностями, в их работе исчезает творчество, работу сводят к выполнению рутинных действий. Такие сотрудники не ориентированы на продолжительное сотрудничество с кофейней. Причиной увольнения сотрудников являются низкая заработная плата, и молодой возраст бариста.
2. В культуре кофейни отсутствуют стержневые ценности, которые бы активно поддерживались всеми участниками организации. Известно, что культура тем сильнее, чем больше количество людей разделяют ее ценности. В этой организации либо не все сотрудники разделяют главные ценности, либо разделяют, но не полностью. У членов этой организации отсутствует совместный опыт для формирования общих ценностей. Это связано с тем, что кадровый состав кофейни нестабилен. Поступая на работу, сотрудники, не успев освоить культуру и принять ее в полной мере, увольняются. По нашему мнению, именно из-за нестабильного кадрового состава культура не может укрепиться и приобрести стержневые ценности.
3. У сотрудников отсутствуют ясные убеждения по поводу того, как можно достичь успеха в своей деятельности. Такие работники не видят своего продвижения по службе в этой организации, они ставят перед собой краткосрочные цели, ограничиваясь выполнением своих обязанностей, не проявляя творчества. Следствием этого является то, что сотрудники не ощущают себя частью организации, не чувствуют своей преданности к фирме и не испытывают чувство гордости за предприятие, на котором они работают.

Для повышения уровня корпоративной культуры в кофейне мы предлагаем следующие мероприятия:

Для формирования сильной корпоративной культуры мы предлагаем следующие мероприятия:

1. Организация горячего питания.
2. Организация праздников для сотрудников.
3. Для адаптации новых сотрудников – создание «Папки новичка».
4. Организация обучения бариста в самой кофейне.