

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование организационной культуры предприятия сферы  
сервиса (на примере рыболовного клуба «Лесная сказка»)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента(ки) 4 курса 431 группы  
направления 43.03.01 – Сервис  
Института истории и международных отношений

**Агапитовой Кристины Сергеевны**

Научный руководитель

ДОЦЕНТ, К.Э.Н., ДОЦЕНТ  
должность, ученая степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.В. Темякова  
Инициалы Фамилия

Зав. кафедрой

профессор, д.э.н., профессор  
должность, ученая степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т.В.Черевичко  
Инициалы Фамилия

Саратов 2020

**Введение.** Организационная культура – это поведение и ценности работников, которые делают организацию уникальной в социальном и психологическом плане. Организационная культура включает в себя опыт компании, дальнейшие планы, философию и ценности, которые влияют на ее поведение и отражаются на внутренней и внешней работе организации. Она основана на общих взглядах, обычаях, правилах, которые были разработаны в течение длительного времени и считаются действующими.

В худшем случае, организационная культура может быть тормозом для развития компании и ее производительности, а в лучшем – это эмоциональный заряд, который приведет к успеху. Компании могут использовать ее, чтобы получить конкурентное преимущество и привлечь клиентов.

Организация функционирует и развивается, как сложный организм, постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям. Современная компания должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который поможет обеспечить не только адекватную и своевременную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием подсистем организации, и ее многочисленных элементов.

**Актуальность темы.** Выбранная тема актуальна, потому что для ведения успешного бизнеса необходимо знать:

- способы, с помощью которых организация ведет свой бизнес;
- отношение к клиентам и сотрудникам;
- степень свободы в принятии решений, разработке новых идей и самовыражении;
- влияние приверженности работников к компании на достижение поставленных целей.

Все это – организационная культура.

В настоящее время организационная культура активно рассматривается

на конференциях и семинарах. Постепенно возрастает ее роль в общей стратегии развития компании. Процесс развития и формирования культуры очень интересен, так как появляется возможность регулировать поведение персонала на основе тех ценностей, которые актуальны для организации.

Она влияет на производительность организации и содержит рекомендации по обслуживанию клиентов, качеству и безопасности продукции, привлекательности и значимости, а также по заботе об окружающей среде. Также организационная культура играет важную роль в производстве и маркетинге предприятия. Организационная культура уникальна для каждой организации и является одной из самых сложных вещей для изменения.

**Целью бакалаврской работы** – на основе изучения теоретических основ организационной культуры предприятий в сфере сервиса проанализировать и выявить пути усовершенствования организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка».

**Задачи выпускной квалификационной работы:**

- изучить понятие, роль, функции и виды организационной культуры в деятельности организаций сферы сервиса;
- рассмотреть элементы организационной культуры сервисных предприятий;
- определить роль руководителя в создании организационной культуры и повышении ее уровня;
- охарактеризовать хозяйственную деятельность рыболовного клуба «Лесная сказка»;
- изучить структуру организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка» и оценить ее текущее состояние;
- рассмотреть материальные и нематериальные способы стимулирования труда как направление совершенствования организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка»;

- разработать регламентацию труда как направление совершенствования организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка»;

- разработать пилотный проект по усовершенствованию организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка».

**Теоретические основания выпускной квалификационной работы бакалавра.** При изучении темы был использован опыт российских и зарубежных специалистов и предпринимателей в области создания организационной культуры, была использована научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях, а также нормативно-законодательные акты РФ.

Основными источниками, раскрывающими теоретические основы организационной культуры, являлись работы: Т. О. Соломандиной, Ю. Ф. Волкова и В. Р. Веснина. В данных источниках подробно рассматриваются понятия, структура, основные виды и функции организационной культуры. А. П. Балашов, П. В. Емельяно, В. А. Конталев и М. Элвессон также изучили теоретические аспекты организационной культуры.

На основе работ Д. М. Сафиной «Влияние лидера на формирование организационной культуры», М. Армстронга «Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем» и Э. Х. Шейна «Организационная культура и лидерство» мы рассмотрели влияние лидера на формирование организационной культуры. А. Я. Кибанов в своих трудах уделил внимание вопросам управления персоналом организации, где подробно описал методологию управления персоналом организации, систему и технологию управления персоналом, а также оценку результатов деятельности персонала организации.

Международный опыт профессоров бизнеса Роберта Э. Куинна и Кима С. Камерон из Мичиганского университета помог изучить типы организационных культур, а также их специфические качества.

Все исследователи организационной культуры единодушны в том, что

культура является объединяющим понятием, которое отражает как эффективность деятельности компании, так и сплоченность, социальное единство данной организации.

Также был рассмотрен ряд законодательных документов: ГК РФ от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ, регулирующий деятельность индивидуального предпринимателя на территории, а также ТК РФ от 30 декабря 2001 года N 197-ФЗ для написания регламентаций труда работников рыболовного клуба «Лесная сказка».

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы** заключается в том, чтобы показать уникальность организационной культуры, а также ее роль в достижении максимальной социальной и экономической эффективности путем ориентации всех работников и подразделений на общие цели, мобилизации инициативы сотрудников и обеспечения продуктивного взаимодействия, а также доказать, что она выступает важнейшим фактором развития компании и обеспечивает повышение эффективности ее деятельности.

**Структура работы.** Бакалаврская работа выполнена на 73 листах печатного текста, состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении обозначена актуальность темы, цель, задачи и методы исследования, а также практическая значимость и структура выпускной квалификационной работы.

В первой главе рассмотрены вопросы, связанные с теоретическим аспектом организационной культуры: определения, функции, виды, элементы, а также проанализирована роль руководителя в создании организационной культуры.

Во второй главе представлена организационная культура и ее особенности в рыболовном клубе «Лесная сказка» и созданы рекомендации по усовершенствованию организационной культуры в рыболовном клубе.

В третьей главе представлен пилотный проект по усовершенствованию организационной культуры, а также оценена экономическая эффективность проведенных мероприятий.

В заключении показано, как решены поставленные в работе задачи, формулируются выводы. В бакалаврской работе используется 8 таблиц, 1 рисунок и 8 приложений. Список литературы составляет 38 источников.

**Основное содержание выпускной квалификационной работы бакалавра.** Об организационной культуре активно начали говорить в середине 1980-х. Исследователи делали предположения, что она может значительно повлиять на организационные результаты. Проведя теоретический обзор литературы, мы приходим к выводу, что определений организационной культуры существует большое количество, однако авторы сходятся во мнении о том, что элементами организационной культуры являются: ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации. Она постоянно подвергается влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям. Организационная культура по-разному воспринимается компаниями: есть, которые осознают ее значимость и тратят усилия на улучшение или поддержание позитивной культуры, в то время как есть другие, которые игнорируют все это. Роль организационной культуры в управлении предприятием заключается в строгом управлении, ориентируясь на стимулы для воспитания у сотрудников чувства ответственности и солидарности, организационная культура сплочает людей внутри компании, улучшает ее работу, создает конкурентное преимущество. Одни из многочисленных функций организационной культуры – это адаптивная, регулирующая, ориентирующая, интегрирующая и мотивирующая. По характеристикам организации выделяют культуру: клана, адхократии, рыночную и иерархическую. Также бывают организационные культуры, оказывающие как позитивное, так и негативное влияние; сильные или слабые культуры; стабильные или же нестабильные. Организационная культура состоит из отдельных элементов, которые условно делятся на две большие группы – субъективные (ценности организации, ее философия, обычаи, менталитет, нормы) и объективные элементы (эмблема, символика, униформа, внешний вид помещений).

Главная цель организационной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счёт совершенствования управления персоналом. Поэтому современные руководители и управляющие рассматривают ее как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить продуктивное общение между ними. Чтобы организационная культура была эффективной, необходимо чтобы руководство признало ее основополагающие аспекты, связанные с сотрудниками, такие как удовлетворенность работой, приверженность организации и производительность.

ИП Глава КФХ Полешиков Алексей Евгеньевич (рыболовный клуб «Лесная сказка») – это малое предприятие, имеющее линейную организационную структуру.

Социально-демографический портрет потребителя показал, что рыболовный клуб «Лесная сказка» в основном ориентирован на клиентов мужского пола всех возрастов, проживающих в г. Саратов и области.

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что в сложившейся ситуации руководству предприятия, с целью увеличения посещаемости, рекомендуется, в частности, в зимний период проводить различные акции и предлагать скидки для привлечения клиентов. Также необходимо уделить внимание маркетингу и стратегическому планированию, чтобы избежать таких последствий, как потеря клиентов и неустойчивое финансовое положение.

Кроме того, администраторам рекомендуется с целью изучения покупательского спроса и повышения конкурентоспособности предприятия проводить социологические исследования и на их основе осуществлять формирование оптимального ассортимента услуг. Это позволит обеспечить удовлетворение покупательского спроса и приведет к повышению экономической эффективности рыболовного клуба.

Согласно проведенному финансовому анализу за 2017 – 2019 года, у

рыболовного клуба «Лесная сказка» увеличилась выручка на 1948 тыс. рублей (за счет активного спроса на рыбалку, открытия мини-гостиницы и кафе), в результате чего увеличилась рентабельность от продаж на 82,96% (с -84,96% в 2017 году до -2% в 2019 году), увеличились оборотные активы на 2436 тыс. рублей. Кредиторская задолженность снизилась на 125 тыс. рублей. В 2019 году финансовое положение предприятия улучшилось, чистая прибыль увеличилась на 3328 тыс. рублей по сравнению с 2017 годом. За анализируемый период численность работников предприятия возросла. У работников повысилась среднемесячная заработная плата и соответственно годовой фонд оплаты труда. Таким образом, в исследуемом периоде рассмотренные показатели свидетельствуют о повышении эффективности деятельности рыболовного клуба «Лесная сказка».

Рыболовный клуб «Лесная сказка» на данный момент является убыточным, так как несет большие расходы на развитие своего бизнеса: на приобретение основных средств и оборотных активов, за счет привлечения дополнительных денежных средств (кредитов, займов), а также значительных затрат на продвижение. Такая ситуация возникла в связи с тем, что организация создана не так давно – в 2014 году.

Для анализа структурных элементов организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка» были использованы следующие методы исследования:

- наблюдение;
- опрос сотрудников;
- интервью с директором;
- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результатов организационной культуры.

Мы рассмотрели организационную культуру рыболовного клуба «Лесная сказка» на основе ее элементов по Ф. Харрису и Р. Морану. А для того чтобы более точно разобраться в вопросах организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка», нами была составлена анкета на

определение удовлетворенности организационной культурой работников.

Данная анкета помогла выявить основные достоинства и недостатки компании, которые напрямую связаны и влияют на ее организационную культуру.

Проанализировав результаты анкеты «Удовлетворенность организационной культурой» и определив факторы, которые в большей мере не удовлетворяют работников и служащих компании на основе наблюдения, можно выделить такие существенные проблемы как:

- низкая мотивация;
- отсутствие поощрений;
- плохая дисциплина;
- отсутствие сплоченности в коллективе;
- недостаточно благоприятные условия труда.

Таким образом, в рыболовном клубе «Лесная сказка» организационная культура находится на среднем уровне, обеспечивая слаженную работу всех служб и подразделений. Благодаря корпоративным нормам и правилам сотрудники тщательно выполняют свою работу, но они не до конца ответственны, замотивированы и заинтересованы, не высоко ценят свою работу и не нацелены на обеспечение лучшего будущего для своей компании. Можно сказать, что если не модернизировать организационную культуру в рыболовном клубе «Лесная сказка», то можно добиться еще большего ухудшения финансовой ситуации. Чтобы это предотвратить, необходимо усовершенствовать уже устоявшуюся организационную культуру, а также регламентировать трудовую деятельность сотрудников рыболовного клуба «Лесная сказка».

Учитывая результаты проведенного опроса, при формировании системы материального и нематериального стимулирования работников в целях значительного улучшения организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка» можно предложить множество разнообразных мероприятий. Однако ввиду текущей нестабильной финансовой ситуации

внедрение многих из предложенных мероприятий является весьма затратными.

Для эффективного управления рыболовным клубом «Лесная сказка», тесного взаимодействия всех подразделений и служб в работе необходимо разработать нормативные документы, регламентирующие их деятельность. Они помогут четко определить функции, права и обязанности каждого подразделения или сотрудника, с учетом специфических особенностей их деятельности, а также ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно должности, занимаемой в соответствии с трудовым договором. Самое главное, сотрудники должны знать и понимать свои права и обязанности, ответственность и меры наказания (поощрения), для этого и существует система регламентации, составными частями которой являются должностная инструкция, нормы и нормативы, правила внутреннего трудового распорядка.

Нами был разработан пилотный проект по усовершенствованию организационной культуры, акцентирующий внимание на выявленных ранее проблемах.

Были установлены сроки реализации проекта, поставлены цели и задачи, описаны проводимые мероприятия, рассчитан требуемый бюджет, составлен план-график реализации, определена проектная команда, рассмотрены возможные риски.

После этого была проведена комплексная оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, по результатам которых, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, увеличится выручка от реализации, а также в перспективе повысится рентабельность предприятия.

**Заключение.** В данной выпускной квалификационной работе нами была рассмотрена и оценена организационная культура рыболовного клуба «Лесная сказка» - ИП Глава КФХ Полешиков А. Е., а также предложены мероприятия по ее улучшению. Актуальность проведения анализа и

совершенствования организационной культуры заключается в том, что организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим работнику комфортно чувствовать себя на рабочем месте. Суть исследования заключалась в разработке проекта по совершенствованию организационной культуры, применение которого будет способствовать повышению вовлеченности и приверженности работников к компании а, следовательно, повышению производительности труда.

При анализе состояния уровня организационной культуры нами было проведено анкетирование на удовлетворение работников ее состоянием. Оно показало, что важными для сотрудников являются вопросы: мотивации, условий труда, а также размера и способов оплаты труда.

Анализ производственно-экономических показателей функционирования предприятия показал, что в данный момент компания не имеет финансовой возможности вложить большие средства в развитие своей организационной культуры, поэтому нами был предложен пилотный план проект по усовершенствованию устоявшейся организационной культуры с минимальными вложениями.

После проведения комплексной оценки социально-экономической эффективности предложенных мероприятий, можно сказать, что благодаря им увеличится выручка от реализации, чистая прибыль, а также в перспективе повысится рентабельность предприятия.

Итак, внедрение данного проекта по совершенствованию организационной культуры рыболовного клуба «Лесная сказка» повысит уровень вовлеченности персонала и удовлетворенность трудового коллектива. Цели и задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены.