

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  
общественного питания (на примере ООО «Велес», г. Саки)**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 431 группы  
направления 43.04.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

**Нужиной Дарины Сергеевны**

Научный руководитель  
Доцент, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой  
Профессор, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Т.В. Черевичко

Саратов 2022

**ВВЕДЕНИЕ.** Постоянные изменения во внешней и внутренней среде, а также быстрый технологический прогресс означают, что компании должны иметь дело с адаптацией к возникающим условиям. Следить за новостями и уметь предсказывать будущее сейчас является большой проблемой для компании, которые хотят выжить и добиться успеха. Организационную культуру следует рассматривать как результат изменений, а не причину неприятностей или средство их устранения, поскольку культура – это явление, возникающее в результате поведения членов организации.

Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на трудовую мотивацию работников. Организационная культура определяет стратегию предприятия; цели и средства их достижения, а также критерии эффективности в достижении намеченных целей.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что с хорошо развитой организационной культурой предприятие будет высокоэффективным, так как персонал следует определенным правилам, а традиции возникают по мере выполнения командных задач.

Для российских организаций актуальность темы организационной культуры особенно велика, поскольку новые экономические преобразования нуждаются в формировании ценностных приоритетов на уровне общества и организаций. Так, по мнению многих ученых, недооценка культуры, национальных особенностей менталитета негативно сказалась на первых результатах рыночных реформ в России, а потому сегодня следует более внимательно анализировать возможности и ограничения преобразований, учитывая национальный фактор организационной культуры.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретических аспектов исследования организационной культуры предприятия общественного питания проанализировать организационную культуру ООО «Велес» и разработать мероприятия по ее развитию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть понятие, виды, структуру и функции организационной культуры;
2. Исследовать факторы, влияющие на формирование и развитие организационной культуры предприятий общественного питания;
3. Доказать обусловленность характеристик организационной культуры предприятия общественного питания типами лидерства;
4. Дать общую характеристику организационной культуры ООО «Велес»;
5. Оценить эффективность организационной культуры ООО «Велес»;
6. Разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Велес».

Сегодня заметно растет интерес общества к организационной культуре, и ряд исследователей занимаются вопросами её изучения, к примеру, Э. Шейн<sup>1</sup>, В. А. Спивак<sup>2</sup>, Ньюстром Дж. В.<sup>3</sup>, а также М. Армстронг<sup>4</sup>. Вопросы организационной культуры находят широкое отражение в экономике, психологии, политологии, социологии, тесно переплетаясь с исследованиями в области управления экономическими объектами. Основные направления изучения организационной культуры – это изучение её функций и содержания, диагностики, условий формирования и возможностей изменения в заданных параметрах. Из отечественных авторов наиболее широко эти темы отражают Л.Н. Албастова<sup>5</sup>, Б. Горохов<sup>6</sup> и др. Наиболее фундаментальные исследования

---

<sup>1</sup> Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. И.И. Малкова; Науч. ред. Т.Ю. Ковалева. – СПб.: Питер, 2015. – 351 с.

<sup>2</sup> Спивак, В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001

<sup>3</sup> Ньюстром Дж.В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 448 с.

<sup>4</sup> Шейл, П. Руководство по развитию персонала. – СПб.: Питер, 2018. – 236с.

<sup>5</sup> Албастова, Л.Н. Технология эффективного менеджмента / Л.Н. Албастова. – М.: Изд-во ПРИОР, 2014. – 288 с.

<sup>6</sup> Горохов, Б. Технологический менеджмент: от теории к практике (на примере научно-информационных организаций) / Б. Горохов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 2. – С. 107–114.

структуры, уровней, типологии организационных культур принадлежат зарубежным авторам: К. Камерону, Р. Куину<sup>1</sup>, Д. МакГрегору и Ф. Герцбергу<sup>2</sup>. Активно в нашей стране защищаются кандидатские диссертации по психологическим проблемам организационной культуры. По организационной культуре выполнили работы М. В. Крымчанинова и Д. А. Боровиков<sup>3</sup>, был рассмотрен образ предприятия как фактор влияния на организационную культуру и поведение работников. Причиной этому послужил тот факт, что данная концепция начала применяться не только для анализа уровней организации, но и для понимания природы внутриорганизационных процессов, объединяющих людей с разным социокультурным багажом. Если раньше многие проблемы объяснялись ошибками коммуникации или плохой кооперацией, то теперь они рассматриваются как результат недостаточного уровня межкультурной коммуникации.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников и приложения.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам: идет речь о моделях, из чего состоит организационная культура и функциях, которые она выполняет на предприятии. Исследуются факторы, которые формируют и развивают организационную культуру, а также объясняется взаимосвязь между типами организационной культуры и характерными особенностями лидерства для каждого типа. Во второй главе рассмотрена общая характеристика предприятия, проведён анализ организационной культуры ООО «Велес» и даны рекомендации по развитию организационной культуры.

В заключении подведены общие итоги, изложены основные выводы. В приложении представлены локальные документы: Кодекс этики и служебного

---

<sup>1</sup> Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2014. – 320 с.

<sup>2</sup> Герцберг, Ф. Макгрегор, Д. Продвижение людей и команд// СПб.: Питер, 2014.

<sup>3</sup> Барыльник Ю.Б., Филиппова Н.В., Тимраляев Р.А., Организационная культура как социально-психологический феномен культура [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-sotsialno-psihologicheskii-fenomen> (Дата обращения 06.05.2022)

поведения работников ООО «Велес» и Положение об организационной культуре ООО «Велес».

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. В рамках организационной культуры устанавливается стиль делового общения, требования к одежде и манере поведения персонала, стандарты качества производимых товаров и предоставляемых услуг, стандарты качества сервиса и так далее, а эти факторы определяют имидж предприятия на рынке.

Секретом успешного менеджмента известных компаний является его эффективное руководство. Современный руководитель должен обладать ключевыми компетенциями и навыками, профессионально выполняя свои роли и функции в условиях глобального контекста. Но для успешного достижения поставленных целей деятельности предприятия недостаточно быть просто компетентным менеджером, необходимо быть лидером. Однако современные социально-экономические и политические условия значительно отличаются от тех, что были всего несколько десятилетий назад и выдвигают особые требования к лидерам в настоящее время.

Однако нет специфического воздействия типов лидерства на организационную структуру конкретно предприятия питания, так как на них влияют различные количество факторов и изменить организационную культуру нельзя только типом лидерства. Особую роль играет человеческий фактор, так как для предприятий типичны прямые контакты потребителей с работниками. Качество услуги оценивается непосредственно и не может быть измерено; для его оценки не существует единых показателей, как для оценки качества материальных продуктов. Также быстрота отклика влияет на удовлетворенность клиента и восприятие им качества услуги. Услуга должна быть предоставлена тогда, когда потребитель нуждается в ней. Последнее, но не менее важное – это

уровень квалификации сотрудников. Поскольку в предприятии питания поддерживается межличностное общение, уровень квалификации работников должен быть на высоком уровне.

Следовательно, тип лидерства наряду с иными факторами, весьма значимыми в деятельности предприятия питания, обуславливает характеристики организационной культуры, которая наличествует в любом предприятии. Но только будучи сильной и позитивной организационная культура оказывает позитивное влияние на персонал, идейную составляющую которой приемлет и разделяет большая часть сотрудников организации.

В практической части работы была проанализирована организационная культура на предприятии ООО «Велес». Изучив общую характеристику, можно сделать вывод, что данная компания достаточно устойчива на рынке, она предлагает большой ассортимент продукции и не участвовала в судебных делах. Особенности является наличие диетического меню, которое согласовывается с врачом-диетологом, и банкетного зала, где еду приготовят специально для конкретного отдыхающего.

Ввиду отсутствия данных конкретно по услугам общественного питания, анализу подлежали финансовые показатели ООО «Велес» по всем видам реализуемой ими экономической деятельности. Итак, чистая прибыль организации за 2020 год составляет 4,27 млн руб., это означает, что предприятие является прибыльным, работает не в убыток для себя. Однако в 2021 году доля чистой прибыли упала на 7,8 млн. руб. из-за неправильного и неэффективного использования основных и оборотных средств предприятия. Доля прибыли, приходящаяся на предприятие общественного питания, являющегося объектом исследования, равно 6,6%.

В ресторане<sup>1</sup> 60 посадочных мест, максимально возможное количество обслуженных гостей в течение года составляет 21 900 чел. ( $60 * 365 \text{ дней} = 21\,900$ ). Теперь можно посчитать процент загрузки санатория в течение года. В

---

<sup>1</sup> Сайт предприятия [Электронный ресурс] - URL: <https://poltava-crimea.ru/> (Дата обращения 22.05.2021)

2021 году он составлял 58%, значит,  $21900 * 0,58 = 12702$  (реальное количество гостей в течение 2021 года). Стоимость трехразового питания – 1000 руб., значит, выручка  $= 12702 * 1000 = 12\,702\,000$  руб., это составляет 6,6% от общей величины выручки ООО «Велес» ( $12,7 * 100\% / 191,59$ ). Итак, организация достаточно стабильна, однако некоторые показатели по итогам на 2020 год несколько ниже значений предыдущих лет, объясняется это ограничениями в связи с Covid-19. К счастью, предприятие смогло пережить этот кризис и более того, в 2020 г. увеличило немного свой капитал (на 8,9% по сравнению с 2019 г.). Однако в 2021 году величина собственного капитала уменьшилась на 7,01 млн. руб. (на 75,3% по сравнению с 2020 г.), то есть снизился запас финансовой устойчивости.

Основой управления любой организации является организационная структура. В ООО «Велес» есть руководитель, от которого исходят решения своему функциональному руководителю, а он в свою очередь воздействует на исполнителей – работников. Для данной организации характерна линейно-функциональная организационная структура. Она представляет собой сочетание линейной и функциональных структур. Ее построение базируется на следующих обязательных принципах: во-первых, наличие общего руководителя и начальников подразделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами; во-вторых, менеджер высшего звена обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников компании, а функциональные начальники - технологическое воздействие; в-третьих, любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень<sup>1</sup>. Решения все принимаются «сверху вниз», а руководитель низшего звена подчиняется руководителю высшего.

Исходя из проанализированных данных можно сказать, что для организации характерна рыночная культура, так как ее целью является получение прибыли, и не важно, как при этом чувствует себя персонал и какие у

---

<sup>1</sup> Бородай В.А., Ковыляев К.Н., Кондрашина О.Н. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Эл. изд. 2019. – Режим доступа <http://scipro.ru/conf/management2.pdf> (Дата обращения 28.12.201)

него потребности. Организационная культура, безусловно, могла бы стать более сильной, устойчивой и отвечающей потребностям персонала, если бы не факторы, перечисленные выше: отсутствие обучения, адаптации, холодные отношения между коллегами и, как результат, медленная работа всего персонала.

Так как главная причина состоит в игнорировании организационной культуры, то мероприятия по ее развитию должны исходить, в первую очередь, от лидера. Выделенные, благодаря проведенному исследованию, во II главе проблемы могут быть решены с помощью ряда мероприятий, объединенных в программу развития организационной культуры. Первое, что предлагается внедрить – это документация. Она будет регулировать взаимоотношения внутри коллектива и давать каждому сотруднику понять, с какой целью они трудятся. Документы также будут формировать дисциплину и окажутся для организации менее затратной мерой для стимулирования работников. К такой документации относятся: Кодекс этики и служебного поведения работников ООО «Велес», Положение об организационной культуре ООО «Велес», которые представлены в Приложении А, Б. Контролировать соблюдение документов будет административный отдел организации. Также стоит отметить, что Правила внутреннего трудового распорядка должны быть не просто зафиксированы на бумаге, а подлежать обязательному исполнению, что способен обеспечить тот же административный отдел.

Чтобы не возникало проблем в адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся организационной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота предприятия.

Предлагается совершенствовать программу ориентации и адаптации нового сотрудника:

1. Разработать инструкции по введению нового работника в должностные обязанности.



2. После того, как новый работник приступает к выполнению своих обязанностей, для него нужно назначить наставника из опытных представителей персонала.

3. Анализ системы отбора персонала не выявил никаких значимых недостатков в технологии отбора персонала. Однако ее можно улучшить, включив один пункт – тестирование кандидата.

4. Предлагается дополнить технологию отбора внедрением психологических тестов в практику подбора соискателей.

Для таких мероприятий потребуется отдельный сотрудник, который будет вводить в курс дела новеньких. Предположительно, нанимаем нового сотрудника на должность HR-специалиста. В ООО «Велес» HR-специалист будет проводить аудит персонала и организационной культуры: определять сильные и слабые стороны компании, разрабатывать стратегию сплочения коллектива и давать рекомендации по ее поддержанию.

Таким образом, в ходе исследования был выявлен ряд сложностей, которые необходимо снизить или устранить. Центральная проблема решается за счет переиначивания организационной культуры, так как корень основной проблемы состоит в неправильном формировании организационной культуры с самого начала. Остальные сложности, например, финансовая нестабильность, решаются за счет мотивации и профессионального роста сотрудников. При внедрении и следовании данным мерам, вероятность, что организационная культура повысится, будет расти с каждым приходящим на должность сотрудником. Мероприятия, описанные выше, будут хорошим продвижением как для сотрудников, так и для организации. Однако, если посчитать все затраты, то для ООО «Велес» найм нового сотрудника и скорейшее введение материального стимулирования окажется довольно дорогим. Подобные изменения стоит вводить постепенно, чтобы сотрудники не испытывали дискомфорта в процессе изменения организационной культуры, поэтому для

начала, предлагается ввести необходимую документацию и организовать контроль за ее соблюдением.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Организационная культура представляет собой сложную, многогранную систему взаимодействия между людьми. Поскольку носителями культуры в организации являются люди, проявляясь в отношениях между людьми, она определяет морально-психологический климат в коллективе и соответственно опосредует уровень производительности труда. Это наиболее важно для организации, так как ее основная цель – это повышение финансовых результатов благодаря эффективному управлению человеческим потенциалом. Добиться высоких финансовых результатов без действенной системы мотивации можно только в краткосрочном периоде. Формулируя стратегические цели, надо иметь понимание мотивации (системы морального и материального вознаграждения) для каждого члена коллектива. Это основной путь к эффективному управлению человеческими ресурсами. Сильная мотивация формирует у работников чувство приверженности, причастности к деятельности своего предприятия.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что ООО «Велес» в целом имеет положительную динамику развития, на что указывает отчетность предприятия за год. По сравнению с предыдущим годом средние финансовые показатели выросли, тем самым показывая потенциал организации. Однако из-за существующих сложностей в виде плохой организации рабочего процесса, взаимоотношений между работниками, высокой текучести кадров ООО «Велес» терпит убытки. Безусловно, организационная культура могла бы поднять финансовые показатели, если бы управление организацией осуществлялось на согласии с общей идеей. Это позволило бы решать проблемные ситуации быстрее. Разногласия и конфликты в данном случае рассматриваются как расхождение с общими целями и задачами. А руководитель, в свою очередь не старается сплотить коллектив. Хотя именно от него зависит эффективность командной работы. Поскольку преобладает конкуренция среди сотрудников, в организации сложился рыночный тип организационной культуры. С одной

стороны, это хорошо, поскольку все участники нацелены на результат и их главная забота – выполнять поставленные цели. С другой стороны, сотрудники требовательные и соперничают между собой. Однако для данной организации требовательность, соперничество и целеустремленность не могут стать преимуществом, потому что не хватает сильной мотивации для сотрудников.

Как показал анализ, действующая модель мотивации сотрудников ООО «Велес» требует улучшений, которые могут касаться как материальных, так и нематериальных мотиваторов. В первую очередь, мотивация должна сподвигнуть персонал быть учтивее, уважительно относиться к труду коллег и личности в целом. Для этого была разработана необходимая документация в виде Кодекса этики и служебного поведения работников и Положения об организационной культуре. Также были рассчитаны мероприятия по организации и сплочению командного духа на предприятии.

Таким образом, разработанные мероприятия нацелены на совершенствование организационной культуры предприятия, поддержание «здорового» организационного климата в коллективе, снижение текучести персонала, формированию сплоченности и лояльности коллектива и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными. Нормативно-правовой базой для разработки и реализации мероприятий программы послужили нормативные и распорядительные документы в соответствии с законодательством РФ. Разработанные мероприятия должны способствовать улучшению микроклимата в организации, снижению конфликтности, поддержанию обратной связи с руководством и, как следствие, улучшение показателей трудовой деятельности.