

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

Кафедра туризма и культурного наследия

**Развитие организационной культуры как инструмент управления
персоналом предприятия питания**

(на примере ресторана «Sky Garden», г. Саратов)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки_4_ курса, 431 группы
Направление подготовки 43.03.01 «Сервис»
Институт истории и международных отношений
Тарасовой Юлии Анатольевны

Научный руководитель:
доцент кафедры туризма
и культурного наследия,
к.с.н.

_____ М.С. Отнюкова

Заведующий кафедрой туризма
и культурного наследия,
д.э.н., профессор _____

_____ Т.В. Черевичко

Саратов 2022

Введение. В последнее время становится все более очевидным то, что организационная культура играет существенную роль в сфере услуг. Организационная культура – это относительно новая область знаний для нашей страны, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из организационного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы обуславливается тем, что каждая организация, имея свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, внутриорганизационные традиции и мифы образует в своей совокупности уникальную организационную культуру. Отечественные менеджеры осознали тот факт, что умелое управление организационной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании. Главным вопросом в современном понятии «организационной культуры» является то, ради чего данная конкретная организация вообще существует.

Теоретической и методологической базой исследования бакалаврской работы послужили фундаментальные и учебно-методические труды отечественных и зарубежных ученых в области организационной культуры на предприятиях питания.

Вопросы развития организационной культуры, и в частности, роль организационной культуры в деятельности предприятий питания раскрываются в работах С.Г. Абрамовой, А.П. Балашова, В.А. Маеева, Н.Н. Иванниковой и многих других авторов. Основная масса работ посвящена изучению организационной культуры и методам её поддержания, а также её сущности. Осмысление западных теорий применительно к организационной культуре на предприятиях питания отмечено в работах А. Армстронга «Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем», М. Райли, Г. Бехара, К. Камерона и Б. Карлоффа в работе «Деловая стратегия: концепции, содержание, символы».

При написании бакалаврской работы были использованы труды следующих авторов: основы теории организации Э.А. Смирнова, менеджмент О.С. Виханского. Работы по исследованию организационной культуры В.А. Спивака, культуры предпринимательства В.В. Томилова, а также работы авторов по рассмотрению организационной культуры на предприятиях питания, например, такие как Ю.А. Бабаев и Г.М. Зайко.

Также в качестве материалов для бакалаврской работы были использованы статьи в периодических изданиях, журналах «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управления», «Управление компанией».

Цель бакалаврской работы - исследование специфики организационной культуры как инструмент управления персоналом предприятия питания, а также разработка проекта, направленного на развитие организационной культуры ресторана «Sky Garden», г. Саратов.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Исследовать теоретические аспекты исследования организационной культуры как инструмент управления персоналом на предприятиях питания;
2. Проанализировать понятие, сущность, характеристику и роль организационной культуры в деятельности предприятий питания;
3. Изучить механизмы и методы поддержания организационной культуры в управлении персоналом на предприятиях питания;
4. Провести исследование организационной культуры как инструмент управления персоналом ресторана «Sky Garden» г. Саратова;
5. Дать общую характеристику ресторана «Sky Garden», г. Саратова;
6. Провести анализ организационной культуры ресторана «Sky Garden», г. Саратова;
7. Разработать проект развития организационной культуры как инструмент управления персоналом ресторана «Sky Garden»;
8. Определить цель, задачи и описать основные мероприятия

проекта;

9. Обосновать эффективность разрабатываемых мероприятий по развитию организационной культуры ресторана «Sky Garden».

Объектом исследования бакалаврской работы выступает предприятие питания ресторан «Sky Garden», г. Саратов.

Предметом исследования бакалаврской работы являются особенности организационной культуры как инструмент управления персоналом на предприятиях питания.

Эмпирическая база бакалаврской работы включает в себя следующие методы:

1. организационный аудит ресторана «Sky Garden»;
2. интервью с руководителем ресторана «Sky Garden», с целью выявления специфики формирования организационной культуры предприятия;
3. наблюдение на основе методики Харриса и Морана;
4. анкетирование сотрудников ресторана «Sky Garden» с использованием методики Ч. Ханди, с целью получения информации о компетентности сотрудников, их опыте и функционировании ресторана, а также определение типа организационной культуры (опрошено 10 человек);
5. опрос сотрудников, с целью выявления отношения сотрудников к своим коллегам и условиям работы (опрошено 16 человек).

Практическая значимость исследования заключается в разработке проекта по развитию организационной культуры ресторана «Sky Garden» г. Саратов.

Структура бакалаврской работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех глав, заключением, списком использованных источников и приложениями.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты исследования организационной культуры на предприятиях питания, а также механизмы и методы поддержания организационной культуры на предприятиях питания.

Вторая глава посвящена исследованию организационной культуры ресторана «Sky Garden». Определена общая характеристика и проведено исследование организационной культуры в ресторане.

В третьей главе разрабатывается проект развития организационной культуры в ресторане, определены основные мероприятия и спланирован бюджет разрабатываемых мероприятий.

Бакалаврская работа выполнена на 78 страницах, содержит 5 таблицы, 7 рисунков. Для написания работы использовалось 60 источников.

Основное содержание бакалаврской работы. Организационная культура – это правила и ценности компании, на которых основаны коммуникации между сотрудниками и работа внутри всей организации. В каждой компании формируют организационную культуру так, чтобы сплотить коллектив, улучшить микроклимат, повысить продуктивность предприятия. Политику одной компании нельзя применить на другом предприятии.

Главная цель организационной культуры – это создать идеальный микроклимат для максимально эффективной работы сотрудников. Лояльные и мотивированные профессиональные сотрудники работают более продуктивно. Вовлеченные сотрудники приносят больше дохода компании¹.

Суть организационной культуры предприятия питания проявляется в ее функциях, а именно:

1. Воспроизводство лучших элементов накопленной культуры в ресторанном бизнесе, продуцирование новых ценностей в области обслуживания и их накопление;
2. Оценочно-нормативная функция – сравнение реального поведения работника и трудового коллектива предприятия питания в целом с действующими общепринятыми нормами культурного поведения;
3. Регламентирующая и регулирующая функция – корректировка поведения сотрудников предприятия питания в соответствии с принятыми культурными нормами;
4. Познавательная функция – знакомство с понятием и усвоение сотрудниками предприятия питания сути организационной культуры, что способствует ее включению в жизнь коллектива;
5. Смыслообразующая функция – организационная культура непосредственно влияет на мировоззрение работника;
6. Коммуникационная функция – ценности организационной культуры предприятия питания обеспечивают эффективное взаимодействие и

¹ Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура». - М., 2005. – С. 24.

взаимопонимание сотрудников;

7. Рекреативная функция – восстановление духовных сил работников в процессе восприятия элементов организационной культуры;

8. Функция общественной памяти – сохранение и накопление опыта организационной культуры².

Организационная культура является средством внешней адаптации и внутренней интеграции. Внешняя адаптация создает положительный имидж предприятия, также деловую репутацию, способствуя выгодным отношениям с партнерами и клиентами. Внутренняя интеграция позволяет сплотить персонал, который идентифицирует себя с организацией и работающий во благо общей организационной цели.

Выделяют два основных направления методики формирования организационной культуры на предприятии питания:

1. Поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

2. Закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

В данном случае, если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала корпорации, то второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе³.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько

² Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. - М.: Альпина Паблшер, 2018. – С. 91.

³ Иванникова Н.Н., Лурье Д.А. Организационная культура. Краткий курс. - М.: Окей-книга, 2016. – С. 18.

правильно будут определены и сформулированы организационные ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит в конечном итоге ее силу⁴.

Существует специальный комплекс мероприятий, помогающих обеспечить условия, в которых организационные нормы и ценности становятся актуальны и понятны всем. Нужно помнить, что уже сформированная организационная культура не остается в первоначальном виде и постоянно меняется под влиянием многих факторов. Поэтому необходим постоянный процесс её сохранения и укрепления.

В практической части была проанализирована организационная культура ресторана «Sky Garden».

Исходя из исследований организационно культуры ресторана «Sky Garden», можно сделать вывод, что она находится на очень низком уровне, руководством не принимается никаких мер по изменению ситуации.

Ключевыми результатами анализа деятельности ресторана «Sky Garden» являются необходимость выработки направлений совершенствования деятельности организации в целом, налаживание коммуникации (обратная связь от руководства к персоналу) и разработка технологий адаптации и интеграции новых сотрудников.

Целью предложенных мероприятий является развитие организационной культуры как инструмента управления персоналом ресторана «Sky Garden».

Определим также задачи:

1. проведение обучающих лекций в ресторане «Sky Garden»;
2. организация неформальных встреч персонала ресторана «Sky Garden» (квест);
3. создание ящика идей и предложений;

⁴ Иванова Е.А., Шишикина Л.В. Корпоративное управление. – Ростов на/Д.: Феникс, 2016. – С. 64.

4. реализация программы адаптации для новых сотрудников ресторана;

5. создание обучающего фильма и брошюры-руководства для новых сотрудников ресторана.

Основной целевой аудиторией, на которую будет оказано воздействие в ходе реализации предлагаемого проекта, являются сотрудники ресторана «Sky Garden».

Вышеприведенные рекомендации и правила способствуют продуктивной коммуникации руководителя и сотрудника. Развитие навыков предоставления и получения обратной связи помогает руководителю создавать атмосферу взаимного доверия и открытости, что способствует конструктивным изменениям в работе. Директор ресторана «Sky Garden» должен помнить, что при наличии эффективной коммуникации и постоянной обратной связи появляется неограниченный потенциал для совершенствования в ресторанном бизнесе и управления людьми.

Развитие организационной культуры дает компании ряд преимуществ:

1. снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения;

2. уменьшаются непродуктивные затраты времени;

3. повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда;

4. руководству не приходится использовать лишние затраты на обучение персонала.

Заключение. Итак, проведенный анализ развития организационной культуры как инструмент управления персоналом предприятия питания на примере ресторана «Sky Garden», позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В результате проведенного теоретического анализа существующих источников, было выявлено, что в настоящее время под организационной культурой понимают атмосферу или социальный климат в организации. При этом формирование организационной культуры – это сложная и многоаспектная задача.

Как мы выяснили в работе, организационная культура представляет собой область материальной и духовной жизни коллектива: кодекс поведения, традиции, ритуалы, моральные ценности и нормы, сформированные с момента образования и разделяющиеся большинством сотрудников. Нет сомнения, что только тщательная, интенсивная и целенаправленная работа с персоналом может принести плоды по установлению организационной культуры.

Большинство теоретиков определяют организационную культуру как отношение сотрудников компании к ее традициям, убеждениям и ценностям. Организационная культура находит свое отражение в корпоративных обычаях, празднованиях, а также в целях, стратегии, структуре и процессе управления.

Организационная культура формирует имидж компании, что позволяет отличать ее от любой другой, создает систему социальной стабильности, вызывает чувство общности и усиливает вовлеченность в процесс труда.

Сплоченный коллектив сотрудников, стремящийся к единой цели, способен решать поставленные перед ним задачи с большим энтузиазмом, в более короткие сроки и намного эффективнее, чем разрозненный коллектив.

Эффективная организационная культура способна разгрузить руководство. Она задает коллективу долговременную цель, корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для более эффективного достижения этой цели.

В связи с ростом образованности, повышением квалификации, изменчивостью деловой среды требуется использование более тонких методов управления. В настоящее время недостаточно управлять поведением своих сотрудников, необходимо детальнее подходить к их настроениям и целям, что находит свое отражение в создании динамичной организационной культуры - системы норм, правил и ценностей, которые позволят достичь эффективной работы, сосредоточиться на целях компании и дадут возможность сотрудникам для самореализации.

У каждого сотрудника организации индивидуальное восприятие организационной культуры, он обладает своими убеждениями, которые ложатся в основу понимания организационной культуры.

Организационная культура представляет собой область материальной и духовной жизни коллектива: кодекс поведения, традиции, ритуалы, моральные ценности и нормы, сформированные с момента образования и разделяющиеся большинством сотрудников. Нет сомнения, что только тщательная, интенсивная и целенаправленная работа с персоналом может принести плоды по установлению корпоративной культуры.

Организационная культура проявляется на внешнем и внутреннем уровнях. К внешнему уровню относятся: интерьер, видимые модели поведения, униформа, технологии обслуживания. К внутреннему уровню можно отнести убеждения, ценности сотрудников.

В результате проведенного исследования были достигнуты все поставленные задачи:

1. исследованы теоретические аспекты исследования организационной культуры как инструмент управления персоналом на предприятиях питания;
2. проанализированы понятие, сущность, характеристика и роль организационной культуры в деятельности предприятий питания;
3. изучены механизмы и методы организационной культуры в управлении персоналом на предприятиях питания;

4. проведено исследование организационной культуры как инструмент управления персоналом ресторана «Sky Garden» г. Саратова;
5. дана общая характеристика ресторана «Sky Garden», г. Саратов;
6. проведен анализ организационной культуры ресторана «Sky Garden», г. Саратов;
7. разработан проект развития организационной культуры как инструмент управления персоналом ресторана «Sky Garden»;
8. обоснована эффективность разрабатываемых мероприятий по развитию организационной культуры ресторана «Sky Garden».

В настоящее время ресторан «Sky Garden» зарекомендовал себя высококлассным сервисным обслуживанием гостей, авторской кухней, высококвалифицированным персоналом, высоким уровнем качества блюд и стабильностью. Совершенствование организационной культуры позволит обеспечить конкурентоспособность ресторана «Sky Garden» и улучшить показатели его финансовой деятельности, что благотворно отразится на финансовом состоянии.

Сильная организационная культура является залогом успеха компании, поскольку именно она объединяет сотрудников и устремляет их к достижению общих целей совместными усилиями. В компании, где сильно развита организационная культура, снижается текучесть кадров, организационные ценности разделяются всеми сотрудниками, а культура влияет на их поведение.

По результатам проведенного исследования сформулируем следующие выводы.

1. организационная культура может быть определена следующим образом – набор базовых ценностей, негласных норм и соглашений, убеждений, разделяемых всеми членами организации. Это своеобразная система общих предположений и ценностей о том, что и как делается в фирме, познающаяся по мере столкновения с внутренними и внешними проблемами.
2. состояние и проблемы развития организационной культуры

рестобара «Sky Garden» были оценены с помощью интервью с директором, наблюдения, изучения традиций, анкетирования персонала различными методиками. При диагностике автором выявлены такие проблемы формирования, как сложности в процессе принятия и качестве решений, отсутствие командной работы и недостаточная лояльность сотрудников, а также неэффективная мотивация, несовершенный морально-психологический и соответственно коммуникационный климат в организации.

3. в свете выявленных проблем корпоративной культуры, особенно выраженных среди рабочего персонала, автором предлагается направить усилия директора и членов остального коллектива на развитие организационной культуры с упором на рабочий персонал, акцентированного на таких моментах, как повышение «командного духа» и лояльности членов коллектива, поиск новых методов принятия качественных решений, усовершенствование морально-психологического климата в коллективе организации на основе внедрения новых элементов морального и материального поощрения.

В работе разработаны основные мероприятия по развитию организационной культуры ресторана «Sky Garden»:

1. обучение и повышение квалификации персонала ресторана. Разработаны темы лекций, которые должен прослушать каждый сотрудник ресторана, устраиваясь на работу. Также разработана программа карьерного роста сотрудников, рассмотренная на примере роста официанта в должность менеджера службы организации питания путем успешного освоения своих должностных обязанностей, качественной и эффективной работы, прохождения тренингов и семинаров, а также прохождения аттестации на более высокую должность;

2. разработана система мотивации сотрудников ресторана «Sky Garden», которая включает в себя не только материальную стимуляцию путем выплаты премий сотрудникам, а также нематериальную мотивацию, путем предоставления свободного времени сотрудникам, участия в жизни ресторана

и обогащения их труда.

Благодаря внедрению описанных мероприятий, развитие организационной культуры ресторана «Sky Garden» будет иметь значительное влияние и на эффективность деятельности в целом. В частности, улучшится морально-психологический климат, повысится эффективность коммуникационных процессов, возрастет производительность труда.

Таким образом, сильная организационная культура является залогом успеха компании, поскольку именно она объединяет сотрудников и устремляет их к достижению общих целей совместными усилиями. В компании, где сильно развита организационная культура, снижается текучесть кадров, корпоративные ценности разделяются всеми сотрудниками, а культура влияет на их поведение.

Данные выводы и предложенные рекомендации были представлены руководителю организации. Информация была им проанализирована и оценена положительно, в настоящее время принимаются меры для внедрения разработанного проекта.