

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 КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА
ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА (НА ПРИМЕРЕ ООО «РОЗА ВЕТРОВ»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001333
Ардель Марии Николаевны

Научный руководитель
к.псх.н., доцент
Доронина Н. Н.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии сервиса.....	6
1.1. Сущность понятия и основные типы корпоративной культуры сервиса.....	6
1.2. Элементы и структура корпоративной культуры предприятия	16
1.3. Особенности корпоративной культуры предприятий сервиса.....	21
2. Анализ деятельности ООО «Роза ветров».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ финансовых показателей организации.....	36
2.3. Анализ корпоративной культуры на предприятии	43
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Роза ветров»	49
3.1. Описание мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.....	49
3.2. Оценка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.....	56
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложения	73

Введение

На протяжении многих лет внимание многих теоретиков и исследователей всегда волновали вопросы корпоративной культуры. Эта тенденция особенно отчётливо прослеживается в последние сорок-пятьдесят лет. И, надо сказать, что в наибольшей степени, их интересуют вопросы корпоративной культуры в наиболее крупных организациях. Да, сейчас настало такое время, когда многие тысячи людей более или менее знают, чем может характеризоваться культурная обстановка в организации.

На деятельность любого современного предприятия влияют как постоянно изменяющиеся условия внешней, так и внутренней среды, что и они могут характеризоваться большой степенью некоторых экономических, социально-политических, природно-климатических и других свойств. Для того, чтобы сохранить все достигнутые позиции и в дальнейшем успешно планировать свою производственную деятельность, предприятие подчас вынуждено постоянно совершенствовать корпоративную культуру своей организации и каждый раз подстраивать её в соответствии со вновь возникающими требованиями. Вместе с тем, руководство той или иной организации часто бывает вынуждено осуществлять поиск всё наиболее рациональных решений в системе своего управления, а также анализировать и применять опыт прошлого, выявлять некие общие закономерности и принципы эффективности корпоративной культуры своей организации.

Актуальность этой темы исследования обусловлена прежде всего тем, что в условиях социально-экономических преобразований в России корпоративная культура стала одним из наиболее значимых факторов, которые влияют на эффективность и конкурентоспособность предприятий. Зарубежными исследователями было установлено, что процветающие организации практически всегда характеризуются наиболее высоким уровнем развития корпоративной культуры. Современными российскими учёными этот факт признается, и ими делаются определённые шаги в развитии и адаптации некоторых

методик диагностики, которые были взяты у зарубежных авторов. А умение анализировать и чётко оценивать корпоративную культуру, напрямую способствует принятию некоторых конкретных решений в управлении, которые практически всегда бывают направлены на повышение эффективности деятельности любого предприятия.

В создании наиболее благоприятных предпосылок для реализации стратегических целей любого предприятия значимое место всегда приобретает понимание руководителями роли корпоративной культуры. Корпоративная культура – это такой набор ценностей и принципов, которые разделяются большинством сотрудников и определяют их поведение по отношению к самой организации, где они работают, клиентам и коллегам.

Развитие корпоративной культуры любой организации напрямую бывает связано с её потребностями. Если, например, организация имеет очень низкий уровень корпоративной культуры, то это может отрицательно сказываться на работе всей организации в целом. Так, недостаточно высокий культурный и профессиональный уровень её сотрудников влечёт зачастую неоправданные и незапланированные расходы на оплату труда приглашённых консультантов, а также увеличение управленческого аппарата, сложности в «управляемости» предприятия в целом. И отсутствие некоторых ключевых факторов корпоративной культуры может даже привести к остановке развития отдельных видов деятельности.

Основной целью корпоративной культуры является помощь людям наиболее продуктивно исполнять свои прямые обязанности в организациях и получать от всего этого большее удовлетворение. А это, в свою очередь, приводит к улучшению таких показателей, как экономическая эффективность деятельности всей организации в целом. Ведь только сплоченный, работоспособный, движимый единой целью коллектив, может принести гораздо больше пользы, чем, к примеру, «сообщество рядов разброда и шатания».

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Роза ветров». Предметом исследования – корпоративная культура на предприятии сервиса.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры предприятия.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели решались следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии сервиса.
- провести анализ деятельности ООО «Роза ветров».
- разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Роза ветров».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как: Е. А. Ефремова, Л. Н. Захарова, К. С. Крячко, Г. И. Михайлина, В. Г. Федцов.

Методологическая основа, применяемая в выпускной квалификационной работе: определение актуальности темы, определение и проведение предварительного анализа объекта и предмета исследования, комплексный подход. В ходе написания работы были использованы методы сравнительного анализа, контент-анализа научной литературы и периодических изданий, а также результаты исследований ООО «Роза ветров».

Результаты исследования докладывались на заседаниях студенческого научного общества «Перспектива», а также были представлены в докладе «Особенности корпоративной культуры предприятий сервиса» на студенческой научной конференции, проводимой в рамках Научной недели НИУ «БелГУ» – 2017.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. Теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии сервиса

1.1. Сущность понятия и основные типы корпоративной культуры сервиса

Эффективность деятельности любой компании всегда определяется некоторыми факторами. Это как технический и организационный уровень производства, так и квалификация всего персонала, уровень мотивации и оплаты труда, а также наличие стратегии развития. Все эти механизмы, как правило, регламентируются в различных нормативных документах: технических паспортах, текущих и перспективных планах, различных программах, тарификационной системе оплаты труда и др. В то же время в коллективе любой организации и корпорации имеется некая сфера таких деловых отношений, которая бывает не всегда поддается формальной регламентации. Все эти отношения, обычно, складываются в течение многих лет по неписанным правилам и под влиянием исторического опыта коллектива, менталитета людей, работающих в нём, зачастую местных обычаев и традиций, а также духовных ценностей и вкусов.

В менеджменте предприятий эти отношения проявляются в разделении труда между всеми сотрудниками, наличии в них негласных лидеров, устоявшихся обычаев, привычек и традиций, а также особого микроклимата в коллективе. Всю указанную выше сферу объединяется одним понятием – «корпоративная (или организационная) культура».

Корпоративная (организационная) культура всегда базируется на тех основополагающих ценностях, которые разделяются всеми членами компании. И эти ценности в различных организациях и корпорациях могут быть совершенно разными. Они могут зависеть от того, чьи интересы лежат в основе деятельности компании: самой компании в целом или деятельности отдельных её членов. Из всех перечисленных выше ценностей вытекают такие стили руководства, как поведение, общение, деятельность [5, с. 143].

Наличие стройной системы ценностей и норм поведения позволяет любой организации создать не только единый вектор движения всей компании, но и её сотрудников. Впрочем, если грамотно внедрить корпоративную культуру, то это может позволить не только улучшить сам процесс внутренней коммуникации в коллективе, но и обеспечить лояльность сотрудников, помочь поддержать командный дух коллектива, от которого зачастую зависит безопасность всей компании. С уходом любого сотрудника из организации очень часто может произойти утечка важной коммерческой информации, и подчас имеют место такие случаи, когда люди пытаются с наибольшей выгодой для себя продать конкурентам важные сведения. Так происходит практически всегда, за исключением некоторых случаев, когда сотрудник испытывает либо большое уважение и некоторую привязанность к работодателю, либо, когда в компании есть мощная корпоративная культура, которая обеспечивает полноценную работу всех сотрудников и возникновение у них чувства причастности к миссии компании, к её деловым успехам и достижениям [13, с. 259].

Несмотря на всю актуальность проблемы корпоративной культуры, и её очевидную выгодность для компаний, лишь небольшое количество российских предприятий занимаются данным вопросом вплотную. Так, например, по данным различных исследований многих аналитических агентств, только около 15% отечественных компаний и организаций напрямую могут заниматься формированием корпоративной культуры и имеют для этого в своём арсенале специализированные департаменты.

Высокий уровень корпоративной культуры является очень важным стратегическим фактором, который может мобилизовать практически все структурные подразделения любой корпорации и её отдельных работников на достижение поставленных перед ней целей в рамках заявленной миссии компании.

Сегодня существует довольно много понятий определения «корпоративной культуры», а для описания этого понятия используются различные

термины, такие, например, как «корпоративная культура», «организационная культура», «культура предпринимательства», «деловая культура», «внутренняя культура компании».

В общем смысле корпоративная культура является целой системой ценностей и убеждений, которую разделяют все, без исключения, работники фирмы и которая предопределяет их поведение, а также характер жизнедеятельности организации [7, с. 52].

Рассмотрим несколько примеров. По определению Барри Фегана корпоративная культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой людей [21, с. 14]. Сюда можно отнести как наличие опыта, навыков, традиций, процесс взаимодействия и принятие различных решений, а также мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, которые реально были испытаны всеми сотрудниками данной организации. Корпоративная культура – это то, как все члены любого коллектива относятся к хорошо проделанной ими работе, а также и то, что позволяет всему оборудованию и, естественно, персоналу работать как можно гармонично вместе. Это то, почему люди могут заниматься различной работой в рамках той или иной компании, и то, как одни части компании видят другие её структурные части, и какие формы поведения может выбрать для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Корпоративная культура, как правило, проявляет себя открыто, например, в таких видах, как шутки и шаржи, которые обыкновенно вывешиваются на стенах офисов в виде газет или плакатов, либо держится взаперти и объявляется только своим сотрудникам. Это то, о чём знают практически все, за исключением, возможно, лишь руководителя. Вот это определение корпоративной культуры, в силу своей яркости и символичности, более всего импонирует мне. Однако, существуют наиболее строгие и формальные объяснения этому явлению.

А вот, например, по определению А. Н. Занковского, понятие корпоративной культуры выглядит примерно так: «Корпоративная культура представляет собой приобретённые смысловые системы, передаваемые посред-

ством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, (т. е. дающие объективное представление о чём-либо), а также директивные и аффективные функции, способные создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности» [17, с. 32].

По мнению Т. Ю. Базарова, «Культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [44, с. 143].

Практически каждый из людей волен сам выбрать наиболее приемлемое для него определение корпоративной культуры, однако, становится ясно, что общий смысл всего вышесказанного совершенно идентичен во всех определениях, а именно – культура представляет собой такую область явлений материальной и духовной жизни любого коллектива, в котором всегда доминируют моральные нормы и ценности, а также принятый кодекс поведения и укоренившиеся в коллективе ритуалы, традиции, формирующиеся с момента образования организации и разделяются большинством его сотрудников.

Корпоративная культура всегда бывает ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организованном поведении всех её сотрудников. Сюда можно отнести устойчивость, эффективность и надёжность внутрисистемных связей организации; обязательную для всех дисциплину и культуру их исполнения; динамику и адаптивность практически ко всем нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) и узаконенный стиль управления, который всегда основан на взаимном сотрудничестве; а также активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении всех работников и в соответствии с уже принятыми нормами и признанными ценностями, которые

объединяют интересы отдельных людей, групп и организации в целом [9, с. 22].

Любое коммерческое предприятие, а также каждая организация является сложнейшим механизмом, основой жизненного потенциала которого является организационная (или корпоративная) культура: т. е. то, ради чего совершенно разные люди стали сотрудниками той или иной организации; то, какие взаимные отношения строятся между ними, какие устойчивые у них нормы и принципы жизни, а также какой вид деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, бывает хорошо, а что плохо, и очень многое из того, что принято относить к различным ценностям и нормам. Корпоративная культура, в данном случае, не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех жизнедеятельности и выживания её в перспективе.

Систематическое изучение проблемы корпоративной культуры началось давно, ещё в 1982 году, когда два американских исследователя Теренс Дии и Алан Кеннеди создали свою концепцию корпоративной культуры, как наиболее важного фактора, который имеет большое влияние на всё организационное поведение и корпоративное развитие в целом [9, с. 22].

Ещё несколько лет назад такое словосочетание, как корпоративная культура было мало кому известно, хотя на самом деле она, естественно, существовала всегда и элементы корпоративной культуры многих западных компаний со своими богатыми традициями имели некоторые аналоги и в нашей стране – это доски Почёта передовиков труда, значки, Почётные грамоты и дипломы, переходящие вымпелы и множество других атрибутов, которые являлись классическим (и только наглядным) выражением корпоративной культуры.

А вот сам термин «корпоративная культура» впервые был применён немецким генерал-фельдмаршалом и военным теоретиком Хельмутом фон Мольтке, который характеризовал им обычные взаимоотношения в офицерской среде. Правила поведения между людьми как писанные, так и неписанные,

сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причём нарушение одного из этих правил могло привести к исключению некоторых их членов из сообществ. Профессиональные и другие сообщества уже тогда имели свои внешние атрибуты, которые обычно были связаны с покроем и цветом одежды, различными аксессуарами, тайными символами принадлежности к той или иной организации, поведенческими знаками, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих» [1, с. 96].

Корпоративная культура всегда играла и будет играть очень важную роль в жизни любого предприятия, поэтому она должна быть предметом самого пристального внимания, особенно со стороны её руководства.

Анализируя процесс корпоративной культуры можно выделить три основных её момента:

– базовые предложения – которых придерживаются все члены организации в своём поведении и действиях. Они обычно нередко бывают связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих её переменных (природа, время, работа, характер отношений и т. д.);

– ценности (или ценностные ориентации), которых придерживается человек. Ценности обычно ориентируют нас на то, какое поведение в данном случае можно считать допустимым или недопустимым;

– символика, посредством неё ценностные ориентации «передаются» между членами организации. Некоторые фирмы, например, имеют специальные документы, в которых детально прописаны ценностные ориентации.

Далее рассмотрим некоторые типы корпоративных культур.

«Культура власти». В этой культуре в организации особую роль, как правило, играет некий неформальный лидер, его личные качества и способности. Источником власти здесь принадлежит тем ресурсам, которые находятся в распоряжении того или иного руководителя. Организации, которые

имеют такого рода культуру, обычно имеют жёсткую иерархическую структуру. Набор персонала, а также продвижение его по ступеням иерархической лестницы осуществляется довольно часто по качествам личной преданности. Примеры такой культуры власти очень часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, а также в компаниях, которые занимаются собственностью, торговлей, иногда финансами. Данную структуру лучше всего можно представить в виде паутины, которая напрямую зависит от центрального источника власти, где вся власть исходит из центра и распространяется в виде центральных волн. Контроль в таких организациях обычно осуществляется централизованно через специально отобранных для этой цели людей, с учётом некоторых правил и приёмов. Проблемы здесь решаются, по большей части, на основе влияния, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры быстро реагируют на события, но очень сильно зависят от принятия решений людьми из центра.

Они всегда стремятся привлекать людей, которые имеют склонность к политике, ориентированы на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят свою безопасность. Сила ресурсов является здесь основой власти, с некоторыми элементами обязательной персональной власти в центре. Размер – это одна из проблем для культуры власти: бывает трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранять контроль. Такие организации всегда преуспевают в создании некоторых организаций с большей степенью независимости, сохраняя при этом контроль над финансами.

Чтобы уметь хорошо уживаться с культурой власти, каждый его служащий должен быть всегда сориентирован на власть (силу), постоянно интересоваться политикой, никогда не бояться рисковать в небезопасных для себя ситуациях. Он обязательно должен быть всегда уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на конечный результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдержать жёсткую конкуренцию [3, с. 67].

«Ролевая культура». Эта культура обычно характеризуется строгим функциональным распределением ролей между сотрудниками и специализацией всех её участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, а также процедур и стандартов деятельности организации, соблюдение которых должно гарантировать её эффективность. Основным источником власти в этой культуре являются не личные качества сотрудника, а положение, которое он занимает в иерархической структуре. Такая организация вполне способна успешно работать в стабильной обстановке.

Примером ролевой культуры может служить классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить себе в виде храма. Этот тип организации часто характеризуется достаточно строгими функциональными и специализированными участками, такими, например, как финансовый и торговый отделы (они могут служить её колоннами). Они координируются узким связующим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации здесь очень велика; вся деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, которые определяют разделение работы и власти, а также способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

В ролевой культуре основной источник силы – это сила положения. Для исполнения данной роли бывают выбраны отдельные лица из числа персонала, и к силе личности очень часто относятся с неодобрением, а сила специалиста оценивается только в определённом ей месте. Влияние силы зачастую может регулироваться некоторыми правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зачастую зависит от того, насколько рационально распределены обязанности работы всех членов коллектива и их ответственность, перед организацией, а не от отдельных личностей. Такой тип организации, вероятней всего, будет успешно действовать там, где есть стабильность в окружении и есть стабильный рынок, а также предсказуемость и контроль, а, главное, где «жизнь» продукта бывает длительна. И наоборот, роле-

вая культура очень плохо может адаптироваться ко всем внешним и внутренним изменениям, она плохо «осознаёт» необходимость всех этих изменений и очень медленно на них реагирует. Ролевая организация может быть обычно там, где стабильно производство и это производство важнее гибкости, или где есть техническая грамотность и глубина её специализации гораздо важнее внедрения новой продукции или стоимости её обслуживания [52, с. 45].

Некоторые служащие в ролевой культуре имеют некую защищённость и возможность стать со временем более компетентными специалистами, а исполнение обязанностей в определённых пределах даже может поощряться дополнительной оплатой и, в некоторых случаях, небольшим продвижением по служебной лестнице внутри функциональной области. Но эта культура может быть разрушительна для лиц честолюбивых, тех, кто ориентирован на власть и тех, кто стремится управлять своей работой, для тех, кого прежде всего будет интересовать результат, а не методы работы. Такие лица скорее всего будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров.

«Культура задачи». Этот вид культуры ориентируется, в первую очередь, на решение задач, которые поставлены перед коллективом и на реализацию различных проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом может определяться высоким профессионализмом его сотрудников и кооперативным групповым результатом. Большими полномочиями в таких организациях, как правило, могут обладать те, кто в данный момент будет являться экспертом в ведущей области профессиональной деятельности, и те, кто будет обладать как можно большим количеством нужной информации. Эта культура будет эффективна в основном в тех случаях, когда требования рынка будут являться определяющими в деятельности всей организации. Эта культура всегда будет сориентирована на любой проект или работу, и её структуру лучше всего мы представим в виде сетки, где некоторые нити будут толще и сильнее других, причём вся власть и влияние обязательно располагаются в местах пересечения этой сетки, т. е. в узлах. Организация с такой «матричной структурой» может являться одним из при-

меров культуры задачи. Надо сказать, что основное внимание в этой культуре всегда будет уделено наиболее скорейшему завершению работы. Организация с такой культурой попытается соединить имеющиеся ресурсы и наиболее подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность как можно лучше завершить работу [24, с. 422].

Культура задачи напрямую будет зависеть от способности коллектива повысить наибольшую эффективность работы и объединить личные цели сотрудников с целями всей организации. Это культура, где результат команды важнее индивидуальной цели, положения и стилевых различий. Влияние её будет базироваться больше всего на силе эксперта, специалиста, а не на силе или положении личности. Влияние здесь распространено шире, чем в других типах корпоративных культур.

«Культура личности». Организации с таким типом культуры объединяют людей не только для решения каких-либо задач, а для того, чтобы они могли добиться собственных целей. Власть здесь будет основываться на близости к ресурсам, профессионализме и способности уметь договориться. Власть и контроль несут координирующий характер. Этот тип культуры весьма и весьма необычен: он может быть обнаружен не везде, но, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность обычно всегда будет находиться в центре; и если есть некоторая структура в организации, то она может существовать только для обслуживания и помощи личностям в данной организации, для того, чтобы содействовать выполнению собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего можно представить, в виде пчелиного роя или «звёздной галактики».

К слову сказать, немногие организации существуют с таким видом культуры, потому что эти организации имеют некие корпоративные цели, которые возвышаются над личными целями участников организации. И более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления, за исключением обоюдного согласия. Организация в этом случае напря-

мую подчиняется личности и обязана всем своим существованием этой самой личности. Личность же в любой момент может покинуть эту организацию, но у организации не всегда есть сила «выселить» личность. Влияние здесь распределяется обычно поровну, а основа власти при необходимости – это обычно сила специалиста: человек всегда делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются [46, с. 119].

Таким образом, под понятием корпоративной культуры предприятия понимается вошедший в привычку, и ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и, хотя бы частично принят новыми членами коллектива, чтобы новички, в свою очередь, для коллектива стали «своими». Корпоративная культура задаёт некую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она в значительной мере сглаживает проблему согласования индивидуальных целей каждого с общей целью, которая поставлена перед организацией, формируя при этом общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, которые разделяют все работники.

1.2. Элементы и структура корпоративной культуры предприятия

Корпоративная культура всегда принимается и разделяется отдельными работниками и коллективом в целом безо всяких доказательств и какого-либо давления на сотрудников со стороны руководства фирмы, потому что в том или ином виде она может существовать в любой организации.

Корпоративная культура является связующим звеном в отношениях отдельных работников и групп работников в компании, позволяя при этом выделять своих и посторонних. Это особенно сильно может проявиться в период адаптации нового сотрудника, который пришёл в компанию. Если он будет разделять принципы существующей корпоративной культуры, то ему бу-

дет гораздо легче влиться в новый коллектив в социальном плане, а в производственном плане его деятельность будет гораздо эффективнее. Если же он находится в среде чуждой ему корпоративной культуры, то он сам будет испытывать дискомфорт и неудовлетворённость, а его деятельность будет чрезвычайно скована. Очень часто в такой ситуации люди, как правило, уходят из компании уже в первые две-три недели работы, поэтому основная задача менеджеров по подбору персонала и линейных руководителей помочь ему понять и принять существующую в их коллективе корпоративную культуру [42, с. 255].

Далее рассмотрим основные элементы корпоративной культуры:

– символ – это объект, действие или событие, имеющее большой смысл для окружающих. Символы, которые связаны с корпоративной культурой, доносят до людей наиболее важные ценности организации. Например, для того чтобы выразить в символах свою политику «открытых дверей», Билл Арнольд, президент компании CentennialMedicalCenter, снял с петель дверь своего офиса и распорядился подвесить ее на потолке в холле. А Рэндал Лирримор, президент MasterBrandIndustries, преследовавший цель стимулировать работу команды, принял решение о сносе разделявших отделы его компании внутренних перегородок;

– предания – это основанные на происходивших в то или иное время в компании реальных событиях, либо часто наиболее повторяемые повествования, обычно известные всем сотрудникам организации. Как правило, они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры;

– герой – это человек, который олицетворяет собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, это модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников организации. Иногда речь идёт о реально существующих людях, но чаще всего – это символические персонажи. Поступки, которые совершают герои, выходят за

рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. Они показывают людям, как надо делать хорошие дела;

– девиз (он же слоган, он же лозунг) – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Так, компания SequinsInternational, 80% работников которой – латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать боссу; ублажайте покупателей». Вы найдете её (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников [12, с. 308].

Фундаментальные ценности корпоративной культуры могут выражаться в различных материальных образах, таких как символы, предания, герои, девизы и церемонии, с помощью которых есть возможность интерпретировать культуру любой фирмы.

Корпоративная культура любой компании всегда должна соответствовать внешней обстановке и стратегии этой компании. При наличии этого соответствия могут создаваться такие условия, при которых сотрудники компании трудятся с полной самоотдачей и наиболее высокой производительностью, что делает компанию высоко конкурентоспособной.

Корпоративные мероприятия – это такие события, которые очень необходимы для налаживания отношений между всеми сотрудниками, их знакомства друг с другом, а также с руководством. Наиболее эффективными видами подобных мероприятий являются корпоративные пикники с выездом на природу, вечера в кино, театрах, консерваториях, празднование юбилеев сотрудников, различных праздников, а также дни основания компании.

Принято считать, что именно традиции и ценности являются тем ядром, которое определяет корпоративную культуру любой организации и любой компании в целом. Ценности могут определять и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое. Корпоративную культуру можно рассматривать как одну из маркетинговых коммуникаций, потому что она помогает формировать репутацию данной организации. Чем эффективнее и сильнее внутренняя культура

фирмы, тем более благоприятный имидж складывается у внешнемаркетинговой среды [2, с. 50].

Структуру корпоративной культуры можно представить следующим



образом (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Структура корпоративной культуры

Все представленные элементы определяют фирменный стиль компании, которые обеспечивают визуальное и смысловое единство товаров и услуг, а также всей исходящей от фирмы информации, её внутреннего и внешнего оформления [19, с. 281].

Заметим, что значительное влияние на структуру корпоративной культуры и взаимосвязь практически всех её элементов могут оказывать некоторые факторы внешней и внутренней среды. Так, например, уровень значимости внешнего окружения и его учёт в корпоративной культуре компании являются одним из важнейших требований системности и эффективности всей деятельности корпорации. Так как корпорация, представляя собой открытую систему, в значительной мере напрямую зависит от внешнего мира в отно-

шении поставок ресурсов энергии и набора персонала, а также удовлетворения потребителей своей продукции, то, как любая живая система, для того, чтобы выжить, она, естественно, должна развиваться и адаптироваться к изменениям своего внешнего окружения.

Сфера косвенного воздействия. Под ней понимаются те факторы, которые могут не оказывать непосредственно прямого немедленного воздействия на некоторые из операций, но, тем не менее, оказывающие на них влияние опосредованное. Таким образом, речь идёт о таких важных факторах, как экономика страны в целом, уровень развития её научно-технического прогресса, социокультурные особенности общества, а также характер внутренних и внешних политических процессов, влияние групповых интересов и другое.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что чем сложнее и подвижнее внешняя среда, т. е. чем больше количество факторов, на которые любая корпорация и организация обязана реагировать, и выше скорость их изменений, тем сложнее бывает её организационная структура, подход к решению многих наиболее важных проблем и значительно выше требования по гибкости и адаптивности корпоративной культуры в целом.

Результатом учёта обобщённого влияния всех этих факторов является разработка миссии корпорации. Как отмечает Э. А. Капитонов, один из авторов книги «Корпоративная культура. Теория и практика», миссия предприятия представляет собой самое обобщённое целеполагание через краткое выражение функции, которую она призвана выполнить в обществе. Эта миссия выражается формулировкой идеи, целей и задач. На их основе разрабатывается вся политика корпорации по реализации «внутренних» и «внешних» целей как заданных результатов, то есть руководящих направлений действий [25, с. 261].

Все указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и

реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определённых культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих её базовых характеристик, которые указывают на то, какие принципы должны быть наиболее важными в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом плане вести разговор о корпоративной культуре как однородном феномене нам не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур.

Таким образом, комплекс элементов корпоративной культуры мы можем наблюдать, измерять и, соответственно, способствовать глубокому проникновению его в процессы формирования, функционирования и эффективного использования её потенциала. Следует отметить, что все рассмотренные нами элементы корпоративной культуры обладают некими мобилизующими и консолидирующими началами, которые задают компаративистский, т. е. умеющий «навести мосты» и взаимопонимание характер всей корпорации, как социальной общности, и вместе с тем развивающему управлению и социально-трудовым отношениям в коллективе. Структурные элементы корпоративной культуры представляют собой культурные образцы, которые обладают богатым духовно-материальным и духовно-практическим потенциалом, проявляющемся в процессе объединения сотрудников и внешней адаптации (приспособления к условиям внешней среды) организации. Следовательно, если культура организации согласуется с её общей целью, то она может стать важнейшим фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру в том числе и как мощный стратегический инструмент, который позволяет ориентировать все подразделения и отдельных лиц на достижение общих целей.

1.3. Особенности корпоративной культуры предприятий сервиса

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, из года в год быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы, кафе и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы и рекламные агентства, радио и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры – всё это относится к сфере услуг. Практически все организации, в той или иной степени, оказывают услуги населению.

Но для того, чтобы эффективно управлять организационной культурой предприятия в сфере услуг, руководству компаний необходимо владеть целым набором методов и инструментов её исследования, формирования и развития, иметь некоторое представление об элементах, уровнях и типах организационной культуры, о её роли в процессе функционирования данного предприятия.

Небольшая текучесть кадров является одним из наиболее конкретных результатов наличия в организации сильной корпоративной культуры. А вот высокая текучесть кадров, естественно, ведёт за собой потери организации, которые обусловлены частыми простоями оборудования вследствие образования отдельно пустующих рабочих мест, снижением количества и качества производимой ими продукции или оказываемых услуг в связи с уходом работника из организации, ухудшением обслуживания оборудования, а также расходами, связанными с наймом и обучением нового персонала [35, с. 93].

Известно, что внешняя среда, в которой действует любая организация, часто меняется – совершенствуется и меняется техника и технология производства, клиенты, конкуренты, происходят значительные социальные и политические изменения в обществе. Информация удваивается каждые два-три года. Необходимость затрат на постоянное обучение и повышение квалификации кадров уже ни у кого не вызывает сомнения. Уровень повышения квалификации сотрудников в организации сферы сервиса, их обучения и адапта-

ции напрямую влияет не только на финансовые показатели фирмы, но и на положительную мотивацию сотрудников, что, безусловно, тоже очень важно.

Особенности организаций сферы услуг, такие как:

- высокая динамичность процессов, протекающих в сфере обслуживания;
- территориальная сегментация;
- высокая скорость оборота капитала;
- большая мобильность (по сравнению с производственными предприятиями) к изменениям спроса и предложения на рынке услуг;
- осуществление продажи посредством прямого контакта производителя и клиента;
- постоянно расширяющееся разнообразие видов предоставляемых услуг;
- оценка результата предоставления услуги возможная только после ее потребления, приводят и к некоторой специфичности в определении корпоративной культуры в организациях данной сферы.

Корпоративная культура организации в сфере услуг определяется как культурное пространство организации, которое формируется при целенаправленном и системном управленческом воздействии, и выражается в наборе принимаемых большинством членов коллектива ценностей, целей, правил и стандартов взаимодействия, вызывающее позитивное отношение сотрудников к труду и клиентам, направленные на удовлетворение потребностей потребителя через предоставление ими высокого качества услуг.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свое отношение к различным явлениям – миссии организации, планированию, политике мотивации, производительности, качеству труда и так далее.

Формирование корпоративной культуры любой организации – это очень сложный и многогранный процесс. «Формирование» означает придание чему-либо определенной формы, законченности, завершённости. Форми-

рование культуры связано с такими изменениями в человеке, которые идут целенаправленно, достигая определённых пределов. Ведь человек рождается без знаний и умений, но через воспитание, образование и обучение получает всё это в соответствии с возрастом. На каждом возрастном этапе развитие получает свою степень формирования, не исчерпывая себя. Так поэтапно формируются идеалы, мотивы поступков, отношения и другие свойства человека [36, с. 194].

Корпоративная культура проявляется, прежде всего, в организационном поведении всех сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надёжность внутрисистемных организационных связей; дисциплину труда и культуру её исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям и инновациям; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в корпоративном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Применение второго способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации.

Первый способ может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипу-

лирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации.

Поскольку всё больше людей стремится к самовыражению и самореализации, то за счет децентрализации и самоорганизации, возможно, создать им условия для того, чтобы как можно большее количество сотрудников могли проявить собственную инициативу.

Складывается новое мировоззрение, которое направлено на то, чтобы работники глубоко верили в то, что они работают на клиентов, а не на своих начальников. Они будут верить в это лишь в той степени, в какой действующая в организации система вознаграждений к тому подталкивает. Например, в туристическом бизнесе, в организациях общественного питания, и практически во всех видах торговой деятельности, руководителями не просто провозглашается, что «заработную плату сотрудникам платят клиенты», этот лозунг действует и на практике. Организации ныне основывают большую часть бонусов каждого менеджера, продавца, официанта на степени удовлетворённости клиентов. Управленческие системы организации (механизмы, на основе которых оплачиваются усилия людей, и, исходя из которых, оцениваются результаты их работы, и т.д.) являются главными образующими факторами ценностных представлений работников и их убеждений. В организациях складываются собственные утверждения, которые принимаются без доказательств. Например:

- клиенты целиком платят нам зарплату, поэтому я должен делать всё, чтобы удовлетворить их;
- простое появление на работе не является достижением, так как мне платят за созданную мною стоимость;
- ответственность за дело сосредоточена на конкретном рабочем месте, поэтому я должен взять на себя решение некоторых проблем;

– я принадлежу к команде, поэтому мы либо побеждаем, либо терпим поражение все вместе;

– никто не знает, что произойдет завтра, поэтому постоянное обучение является частью работы [33, с. 520].

Очень часто в организациях сферы услуг возникает вопрос стрессоустойчивости сотрудников и пути его решения. Поэтому некоторые стандарты прописывают как надо вести себя, допустим, в конфликтной ситуации. В этого необходимо использовать различные тренинги, в том числе и психологические, которые проводят профессиональные тренеры и психологи. Локальные тренинги могут проводиться внутри предприятия самими сотрудниками. Это может быть наставник или специалист, который отвечает за тот или иной отдел. Дальше – это минисеминары, практика ежедневных тренингов, девиз, настрой. Длится он может не более 15-20 минут. Это является ещё одной особенностью корпоративной культуры предприятий сферы сервиса.

Руководителям необходимо также учитывать, что по мере увеличения коллектива обязанности должны распределяться и контролироваться более жёстко. Существует феномен – эффект «социального лодыря». Он был обнаружен совершенно неожиданно. Экспериментировали на группе гребцов и засекали время, которое должно было возрасти по мере увеличения количества участников. Однако, при увеличении членов команды показатели не улучшились. В этом случае происходит перераспределение ответственности на всех присутствующих.

Многие исследователи пытались структурировать элементы корпоративной культуры и упорядочить ее структуру. Одной из наиболее успешных попыток является работа американского психолога с швейцарским происхождением, теоретика и практика менеджмента, основателя такого научного направления, как «Организационная психология», автора работ по организационной культуре Эдгара Шейна, который выделяет три уровня корпоративной (организационной) культуры: поверхностный, внутренний и глубинный.

Данная модель является одной из самых популярных в иностранной литературе (рис.1.2) [53, с. 196].



Рис.1.2. Уровни организационной культуры (по Э. Шейну)

Именно эту модель можно применить к любой организации, в том числе и к предприятиям социально-культурного сервиса и туризма. Чтобы выявить особенности данной модели необходимо проанализировать отдельные элементы корпоративной культуры в организациях данной сферы деятельности.

Для первого уровня характерны все внешние проявления культуры предприятия, которые важны не только для самой компании, но, может быть даже в большей степени, для её клиентов, потому что предприятия именно этой сферы «встречают по одежке». Именно здесь происходит постоянное и непрерывное взаимодействие с людьми, будь то гостиница или турфирма, или любое другое предприятие сферы услуг. Поэтому язык и манера общения, стиль одежды, эмоциональная атмосфера – всё это должно быть ориентировано на потребителей и поддерживаться в наилучшем для них качестве. Архитектура здания и рабочего места должны быть удобны не столько для

персонала, сколько для самих клиентов, пользующихся услугами фирмы [16, с. 83].

Еще одна важная особенность, которую необходимо отметить – это своеобразность самого продукта, так как продуктом в данном случае является услуга, которая зачастую неосвязаема и, следовательно, не может быть оценена до её оказания. Потребитель услуги часто не знает наверняка, что его ждет (будь то туристическая поездка или номер в гостинице), поэтому на первое место здесь выходит доверие клиента к фирме. Его наличие обуславливается репутацией компании, которая в числе всего прочего зависит от рекламы и проводимых PR-кампаний.

Если рассматривать составляющие второго уровня, то самыми важными здесь для работников сферы услуг являются их нравственные установки и ценностные ориентиры. Такие качества сотрудников, как толерантность, терпимость, гуманность и тактичность становятся во главу угла, потому что организация работает с самыми разными людьми: разных национальностей, вероисповеданий, характеров, и к каждому нужен свой подход, каждый должен получить качественное и уважительное обслуживание. И хотя у любой компании есть свой собственный взгляд на ценности, иногда даже прописанный в этическом или профессиональном кодексе, основные правила, всё же, должны быть одинаковыми – это уважение к каждому гостю или клиенту и готовность ему помочь. Здесь же стоит упомянуть о Глобальном этическом кодексе туризма, принятом членами Всемирной туристской организации (ВТО) в г. Сантьяго (Чили) 1 октября 1999 года. Кодекс прописывает такие принципы ведения туристской деятельности, как сохранение социально-культурных традиций и обычаев народов, бережное отношение к природе и ресурсам, поддержание объектов и памятников культуры и т.д. Эти принципы должны беспрекословно соблюдаться всеми участниками туристского бизнеса.

Эти же принципы должны определять характеристики и третьего, «глубинного» уровня корпоративной культуры. Этот уровень часто является

субъективным, так как базовые предположения, входящие в него, иногда трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Поэтому здесь следует остановиться только на одном элементе – это национальный менталитет.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство. Эти принципы формируются в рекламных материалах, в речах основателей предприятия и информационных документах. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

Таким образом, отличительными особенностями корпоративной культуры предприятий сервиса является то, что необходимо постоянно проводить различные тренинги, внедрять и закреплять стандарты, постоянно обучать персонал, разрабатывать новые системы мотивации. Для сотрудников сферы сервиса также важно ощущать сплоченность коллектива (здесь необходимо четко продумать девиз компании), работу в команде и видеть результат такой деятельности. «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относиться к клиентам» – об этом надо помнить всегда.

Корпоративная культура как маркетинговая коммуникация делает фирму более успешной и конкурентоспособной, т.к. помогает завоевать рынок за счет высокой репутации, позволяет получать максимальную отдачу от персонала за счет согласованности действий и клиентоориентированности. В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». И, тем не менее, главными элементами корпоративной культуры, большинство авторов называет: человеческий фактор, лояльность работника к фирме, набор традиций, призванных укреплять внутреннюю

структуру организации. Соответственно корпоративную культуру можно определить, как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

2. Анализ деятельности ООО «Роза ветров»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Роза ветров».

Краткое наименование – ООО «Роза ветров».

Место нахождения юридического лица: Белгородская обл., г. Белгород, ул. Волчанская 292Б.

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН): 3123135638

ООО «Роза ветров» (Белгородская область; ИНН 3123135638), зарегистрировано 20 апреля 2006 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду.

Уставный капитал компании по состоянию на 27.08.2015 – 25000 руб.

Тип собственности – общество с ограниченной ответственностью, учредительный документ – устав (Приложение 1).

Форма собственности – частная собственность.

Сведения об основном виде деятельности:

56.10 - Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Сведения о дополнительных видах деятельности:

47.19 - Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;

55.10 - Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания;

82.99 - Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг; для бизнеса, не включенная в другие группировки

93.11 - Деятельность спортивных объектов;

43.39 - Производство прочих отделочных и завершающих работ;

55.30 - Деятельность по предоставлению мест для временного проживания в кемпингах, жилых автофургонах и туристических автоприцепах;

46.90 - Торговля оптовая неспециализированная;

56.30 - Подача напитков;

96.04 - Деятельность физкультурно-оздоровительная.

Общество с ограниченной ответственностью создано с целью получения прибыли. Срок деятельности – не ограничен.

ООО «Роза ветров» является юридическим лицом и входит в состав гостиницы Парк-отель «Европа». Имеет в собственности имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, в составе основных средств имеется, мебель, компьютерная техника и прочие средства, необходимые для осуществления деятельности. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

В ресторане имеется 2 основных зала и лобби-бар. В одном из них, максимальное количество посадочных мест которого – 70, чаще проводятся обеды, ужины, кофе-брейки и обслуживание по типу шведский стол (завтраки), проведение свадеб, банкетов и др. (Приложение 2), а в другом, с 30 посадочными местами обычно проходят семинары, лекции, конференции и др.

Гостиницы и рестораны – это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризующаяся распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Руководство финансовой деятельностью общества осуществляется директором. Учетной политикой организации на 2016 год установлено, что налоговый учет осуществляется бухгалтерской службой организации. Для подтверждения данных налогового учета применяются первичные учетные документы, оформленные в соответствии с законодательством РФ.

За 2014-2016 года достигнуты следующие показатели деятельности (Приложение 3).

Из приложения 3 видно, Эффективность деятельности ООО «Роза ветров» за 2016 год ухудшилась: величина выручки снизилась на 9225 тыс. руб. (темп снижения 38,62%), чистая прибыль снизилась на 7947

тыс. руб., что на 80,4% меньше величины за 2015 год, так же на снижение чистой прибыли повлияло отсутствие прочих доходов. Несмотря на снижение себестоимости (на 39,2%) затраты на ведение бизнеса в общем итоге за 2016 год увеличиваются за счет роста коммерческих расходов.

Имущество ООО «Роза ветров» представлены только оборотными активами, так как используемые в производственной деятельности основные средства арендуются у сторонней фирмы. Оборотные активы представлены за счет запасов, дебиторской задолженности и денежных средств; динамика оборотных активов указывает на их постоянный рост (по всем элементам), что указывает на развитие производственной деятельности предприятия.

Долгосрочные и краткосрочные заемные средства отсутствуют, привлеченный капитал представлен только кредиторской задолженностью.

Таким образом, прибыльность деятельности за 2016 год указывает на необходимость реорганизации системы управления затратами, поиск резерва увеличения выручки.

Организационная структура ООО «Роза ветров» – линейно функциональная (рис. 2.1).

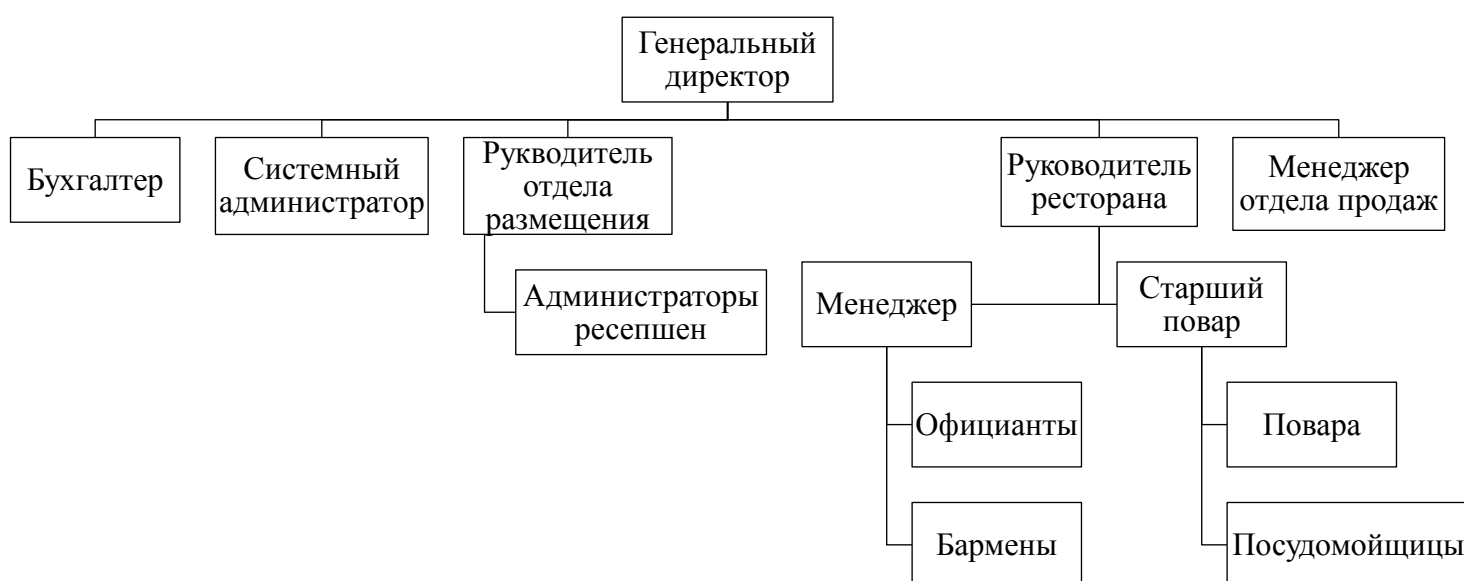


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Роза ветров»

В основе данной схемы управления лежит шахматный способ построения, при котором осуществляется специализация процесса управления по функциональным подсистемам (производство, маркетинг, финансы, персонал и др.). Оценка деятельности каждой службы производится посредством показателей, которые характеризуют выполнение ею своих задач. Соответствующим образом строится и вся система поощрения и мотивации работников. Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше. Недостаток структуры заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы. Имеются предпосылки к перекладыванию ответственности и волоките при решении проблем, которые требуют взаимодействия нескольких подразделений.

Директор предприятия, является посредником между управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. На нем лежит решение огромного числа задач: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей гостей, определение общих направлений политики предприятия в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики, к которой могут быть отнесены такие вопросы, как определение лимитов расходов на содержание персонала. Директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Парка-отель «Европа», в т. ч. рестораном ООО «Роза ветров». Свою деятельность он осуществляет в соответствии с действующим законодательством.

Динамика численности работников ООО «Роза ветров» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	16	19	19	3	0	3	117,6	0	117,6
Средняя заработная плата, руб.	15000	18000	18600	3000	600	3600	120	103,3	124
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	17	20	20	3	0	3	117,6	0	117,6
Руководители	2	2	2	-	-	-	-	-	-
Рабочие	15	18	18	3	0	3	120	0	120
В возрасте 18-30 лет	11	12	12	1	0	1	109,1	0	109,1
В возрасте 31-45 лет	4	5	6	1	1	2	125	120	150
В возрасте старше 46 лет	2	3	2	1	-1	0	150	66,7	0

Из таблицы 2.1 видно, что среднесписочная численность персонала имеет незначительное увеличение на 3 чел. в 2016 г., по сравнению с 2014 г., средняя заработная плата также увеличилась и в 2016 г. составила 18600 против 15000 в 2014 г., увеличение произошло на 24%. Количество руководителей ресторана на протяжении трех лет оставалось неизменным, число рабочих имеет незначительное увеличение.

На основе приведенных данных можно рассчитать коэффициент текучести кадров (K_T) за 3 года. Коэффициент текучести кадров – это отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию) к среднесписочной численности работников организации за определенный период.

$$K_T = \frac{\text{число уволившихся}}{\text{среднесписочная численность работников}} * 100\% \quad (1)$$

$$K_T(2014 \text{ г.}) = 2/17 \times 100\% = 11,8\%;$$

$$K_T(2015 \text{ г.}) = 4/20 \times 100\% = 20\%;$$

$$K_T(2016 \text{ г.}) = 5/20 \times 100\% = 25\%.$$

Естественная текучесть кадров в год составляет 3-5% в год, в данном случае имеет место излишняя текучесть, и руководству следует принять ряд мер для решения этой проблемы. Представим коэффициент текучести кадров на графике (рис. 2.2).

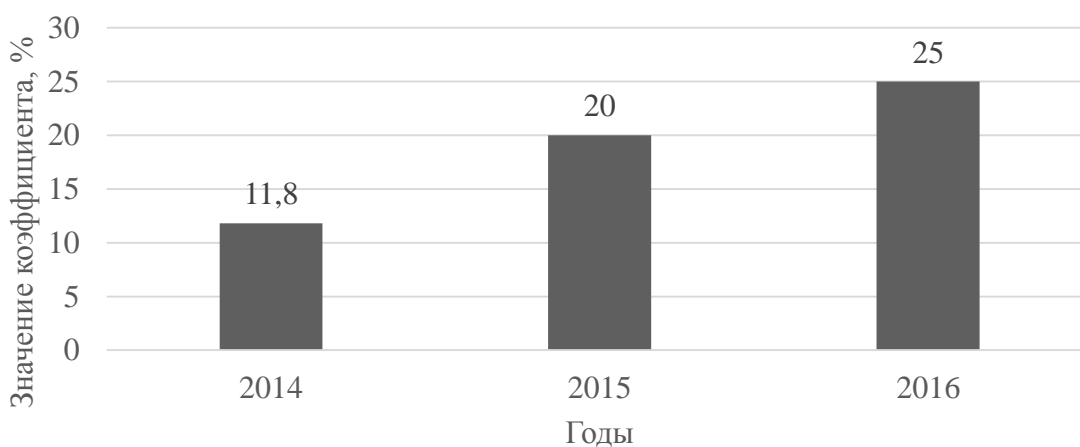


Рис. 2.2. Коэффициент текучести кадров

Таким образом, можно сделать вывод, что, есть увеличение численности персонала, а также их заработной платы, что свидетельствует о развитии предприятия, но прибыльность деятельности за 2016 год сократилась и необходимо реорганизовать систему управления затратами и изменить систему управления, т.к. линейно-функциональная организационная структура имеет больше недостатков, чем достоинств.

2.2. Анализ финансовых показателей организации

Структура актива баланса представляет собой структуру имущества предприятия. Она показывает, как в данный момент размещены его средства. Вертикальный анализ баланса позволяет рассчитать и сделать выводы о пла-

тежеспособности предприятия, выявить статьи, рост которых происходит быстрее других и др.

Вертикальный анализ деятельности ООО «Роза ветров» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Себестоимость продаж	85,4	33,4	32,7	-52	-0,7	-52,7
Валовая прибыль (убыток)	14,6	66,6	67,3	52	0,7	52,7
Коммерческие расходы	37,3	20,7	48,8	-16,6	28,1	11,5
Прибыль (убыток) от продаж	22,7	45,9	18,4	23,2	-27,5	-4,3
Прочие доходы	0,3	0,5	0	0,2	-0,5	-0,3
Прочие расходы	4,4	3,9	3,3	-0,5	-0,6	-1,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	26,9	42,5	15	15,6	-27,5	-11,9
Прочее	0	1,1	1,9	1,1	0,8	1,9
Чистая прибыль (убыток)	28,4	41,4	13,2	13	-28,2	-15,2

Из таблицы 2.2 видно, что себестоимость продаж в 2016 г. по отношению к 2014 г. уменьшилась на 52,7%, валовая прибыль (убыток) в рассматриваемый период возросла на 52,7%, с 14,6% в 2014 г. до 67,3% в 2016 г., также возросли коммерческие расходы с 37,3% в 2014 г. до 48,8% в 2016 г., или на 11,5%. Процент прибыли (убытка) от продаж в 2016 г. уменьшился по сравнению с 2015 г. на 27,5%, и по сравнению с 2014 г. на 4,3%, с отрицательной стороны характеризуется снижением прочих доходов в период 2014 – 2016 гг., размер убытков 0,3%, а вот снижение прочих расходов предприятия на 1,1% в 2016 г. по отношению к 2014 г. является положительной тенденцией на предприятии, убыток до налогообложения также имеет тенденцию к снижению и в 2016 г. по сравнению с 2014 г. показатель сократился на 11,9%. Чистая прибыль (убыток) в 2016 г. составила 13,2 %, против 28,4% в 2014 г.

Горизонтальный анализ отчетности – это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов. С целью сравнения рассчитывают абсолютное отклонение и темп роста. Горизонтальный анализ помогает изучить из-

менение итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени, что позволит сделать вывод о результатах деятельности предприятия. Данные анализа

ООО «Роза ветров» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	19918	23888	14663	3970	-9225	-5255	19,9	-38,6	-26,4
Себестоимость продаж	17017	7981	4797	-9036	-3184	-12220	-53,1	-39,9	-71,8
Валовая прибыль (убыток)	2901	15907	9866	13006	-6041	6965	448,4	-38	240,1
Коммерческие расходы	7429	4946	7161	-2483	2215	-268	-33,4	44,8	-3,6
Прибыль (убыток) от продаж	4528	10961	2705	6433	-8256	-1823	142,1	-75,3	-40,3
Прочие доходы	60	111	0	51	-111	-60	85	-100	-100
Прочие расходы	882	920	491	38	-429	-391	4,3	-46,6	-76,6
Прибыль (убыток) до налогообложения	5350	10152	2214	4802	-7938	-3136	89,8	-78,2	-58,6
Прочее	0	263	272	263	9	272	-	3,4	-
Чистая прибыль (убыток)	5655	9889	1942	4234	-7947	3713	74,9	-80,4	65,7

Данные таблицы 2.3 позволяют проследить следующие тенденции развития предприятия ООО «Роза ветров». Так, по итогам 2016 г. предприятием получена выручка в размере 14663 тыс. руб., что стало ниже показателя предыдущего года на 9225 тыс. руб. или на 39,9 %. Себестоимость продаж в 2016 г. составила 4797 тыс. руб., против 7981 тыс. руб. в 2015 г., общее сни-

жение себестоимости за 2014 – 2016 гг. составило 71,8%. Валовая прибыль (убыток) также имеет тенденцию к снижению и за 2015 – 2016 гг. уменьшилась на 38%. Коммерческие расходы по итогам 2016 г. составили 7161 тыс. руб., а это на 33,4% ниже показателя 2015 г. (4961 тыс. руб.). Прибыль (убыток) до налогообложения в 2016 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 58,6%, а чистая прибыль за этот же период увеличилась на 65,7%.

Финансовая устойчивость предприятия – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внешней и внутренней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска. Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, получаемый в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,08	0,99	0,98	0,91	-0,01	0,90	1237,50	98,99	1225
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,94	0,01	0,02	-0,93	0,01	-0,92	1,06	200	2,13
Коэффициент финансовой зависимости	11,91	1,01	1,02	-10,90	0,01	-10,89	8,48	100,99	8,56
Коэффициент финансовой устойчивости	0,08	0,99	0,98	0,91	-0,01	0,90	1237,50	98,99	1225

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	11,94	0,01	0,02	-11,93	0,01	-11,92	0,08	200	0,17
Коэффициент финансирования	0,09	85,72	48,3	85,72	-37,42	48,21	95244,44	56,35	53315,73

Из таблицы 2.4 видно, что за исследуемый период коэффициент концентрации собственного капитала увеличивается, коэффициент финансовой зависимости в 2016 г. составляет 1,02, против 1,01 в 2015 г., коэффициент финансовой устойчивости имеет незначительное снижение с 0,99 в 2015 г. до 0,98 в 2016 г. Коэффициент финансирования в 2016 году составил 48,3, что на 56,35% меньше по сравнению с предыдущим годом.

Оценка типа финансовой устойчивости – абсолютная финансовая устойчивость, то есть предприятие характеризуется полным обеспечением запасов собственными оборотными средствами.

Таким образом, финансовая устойчивость ООО «Роза ветров» абсолютная, собственного оборотного капитала достаточно для нормального функционирования фирмы.

Проведем анализ показателей платежеспособности ООО «Роза ветров» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент текущей ликвидности	0,09	85,72	48,27	85,63	-37,45	48,18	952,4	56,3	536,3

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коэффициент быстрой ликвидности	0,08	0,99	0,98	0,91	-0,01	0,90	123,7	98,9	12,2
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,08	0,99	0,98	0,91	-0,01	0,90	123,7	98,9	12,2

Из таблицы 2.6 видно, что коэффициент текущей ликвидности в 2016 г. уменьшился на 37,45 по сравнению с 2015 г. и составил 48,22. Коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности имеют незначительно уменьшение и в 2016 г. показатели были равны 0,98, против 0,99 в 2015 г.

Проведем анализ деловой активности посредством расчета показателей оборачиваемости (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Оценка деловой активности

Показатель	Ед. изм.	Период			Изменение	
		2016 г.	2015 г.	2014 г.	2015/ 2014	2016/ 2014
Оборачиваемость всех активов		1,31	4,04	23,88	-2,73	-22,57
Средний срок оборота всех активов	дн.	275	89	15	186	260
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала		1,33	4,70	284,54	-3,37	-283,21
Период оборота собственного капитала	дн.	271	77	1	194	270
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала		80,13	29,03	26,07	51,10	54,06
Период оборота заемного капитала	дн.	4	12	14	-8	-10
Оборачиваемость оборотных активов		1,31	4,04	23,88	-2,73	-22,57
Средний срок оборота оборотных активов	дн.	275	89	15	186	260
Доля оборотных активов в общей величине капитала		1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Оборачиваемость запасов		25,72	27,02	53,83	-1,30	-28,11
Средний срок оборота запасов	дн.	14	13	7	1	7
Коэффициент оборачиваемости денежных средств		25,28	47,97	177,84	-22,69	-152,56
Средний срок оборота денежных средств	дн.	14	8	2	6	12

Анализ показателей оборачиваемости активов указывает на замедление оборачиваемости в 2016 году по сравнению с 2015 годом: длительность оборота активов сократилась на 186 дней, оборотных активов на 186 дней (так как активы полностью представлены оборотными активами), запасов на 1 день, дебиторской задолженности на 183 дня, денежных средств на 6 дней. Замедление оборачиваемости – это негативный фактор, так как средства извлекаются из оборота средства фирмы что не позволяет использовать их на развитие фирмы.

Таким образом, деловая активность ООО «Роза ветров» в 2016 год характеризуется замедлением оборачиваемости активов по сравнению с 2015 г.

Наряду с абсолютными показателями оценки деятельности предприятия (доход, прибыль) существуют относительные показатели, которые необходимо учитывать при анализе работы предприятия. К относительным показателям относятся показатели рентабельности (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	0,27	1,37	0,56	1,1	-0,81	0,29	507,4	40,9	207,4
Рентабельность продукции	27	137	56	110	-81	29	507,4	40,9	207,4
Рентабельность продаж	22,7	45,9	18,4	23,2	-27,5	-4,3	202,2	40,1	81,1
Рентабельность собственного капитала	261	99	16	-162	-83	-245	37,9	16,2	6,1
Рентабельность перманентного капитала	26,10	0,99	0,16	-25,1	-0,83	-25,9	3,8	16,2	0,7

Показатели рентабельности за 2016 год имеют значения ниже, чем за 2015 год, так как снизилась величина чистой прибыли.

Рентабельность продаж за 2016 год составила 18,4, то есть на 100 рублей выручки приходится 18,4 рубля чистой прибыли – уровень низкий, что

указывает на высокий уровень затрат бизнеса. Рентабельность производства в 2016 г. уменьшилась и составила 0,56 против 1,37 в 2015 году, рентабельность продукции также сократилась и в 2016 г. составила 56, что почти в 2 раза меньше, чем в 2015 г. Рентабельность перманентного капитала уменьшается и в 2016 г. она равна 0,16 против 0,99 в 2015 г.

Таким образом, эффективность деятельности ООО «Роза ветров» за 2016 год снизилась, уровень рентабельности бизнеса имеет хорошие показатели (доходность выше, чем по альтернативным вложениям). Дальнейшее развитие предприятия должно охватывать мероприятия, направленные на увеличение выручки и сокращение постоянных издержек, а также необходимо разработать более эффективную систему управления дебиторской задолженностью.

2.3. Анализ корпоративной культуры на предприятии

Практически каждый человек понимает значение термина «корпоративная культура». Однако не все могут быстро и точно объяснить, что конкретно подразумевается при его использовании. И лишь совсем немногие знают, как формировать корпоративную культуру и использовать ее для развития предприятия.

Корпоративная культура предприятия – это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

По мнению профессора университета им. Луиджи Боккони (Италия) Давида Равази, культура организации позволяет сотрудникам находить подходящий способ действия в любой деловой ситуации [18, с. 8]. Например, если сотрудники ресторана разделяют принцип «клиент всегда прав», они стараются спокойно реагировать на любые выходки посетителей и мягко решать конфликты. При этом резкая реакция на поведение гостя по умолчанию счи-

тается нарушением организационной культуры, даже если посетитель однозначно не прав.

Корпоративная культура состоит из разных элементов, к основным из которых относятся:

- интеллектуальная концепция организации, включая ее миссию, ценности, цели существования;
- организационная структура и система субординации;
- система управления организацией;
- механизмы контроля;
- символы организации, включая элементы корпоративного стиля (логотип, гимн, фирменные цвета и т.п.);
- повседневные способы поведения сотрудников, включая ритуалы, привычки и т.п.;
- корпоративная мифология, включая истории успехов и неудач фирмы и ее отдельных сотрудников.

ООО «Роза ветров» является составной частью гостиницы Парк-отель «Европа». Построение корпоративной культуры ведется с этапа создания организации, то есть изначально закладываются организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

Немалая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. Для большинства руководителей главным является, чтобы подчиненные являлись патриотами своей организации и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания.

Факторы, способствующие, чтобы сотрудники становились патриотами своей организации:

- позитивное отношение администрации к работникам;
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений работника;
- возможность профессионального и карьерного роста;

- хороший психологический климат в коллективе;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы, взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Для исследования корпоративной культуры ООО «Роза ветров» были использованы следующие методы:

- опрос руководителя;
- анкетирование сотрудников;
- наблюдение за поведением сотрудников предприятия.

Так как руководство ООО «Роза ветров» ожидает положительного отношения работников к гостю, то оно само должно также положительно относиться как к посетителям, так и к сотрудникам.

Также было опрошено руководство организации, отметившее, что:

- директор стремится поддерживать высокий ритм работы, побуждает к росту производительности труда работников;
- вносит изменения и призывает группу работать интенсивнее;
- дает работникам конкретные задания.

У менеджера ООО «Роза ветров» с персоналом ресторана имеется своя методика формирования дисциплины в коллективе, он заботится об удовлетворенности персонала своим местом работы и о качестве обслуживания гостей. Но следует также периодически пересматривать систему вознаграждения и взысканий за успехи в труде и серьезные промахи. Менеджеру необходимо индивидуально подходить к системе поощрения сотрудников, оценить цели и ценности, которые ставят перед собой сотрудники ресторана: для кого-то лучшей похвалой будет денежная премия, кто-то захочет получить подарок в виде сувенира.

Анализ корпоративной культуры ООО «Роза ветров» проводился методом анонимного опроса (Приложение 4). Были опрошены все 20 сотрудников ресторана.

Сотрудники указали, что имеются факторы, мешающие их продуктивной работе (рис. 2.3).

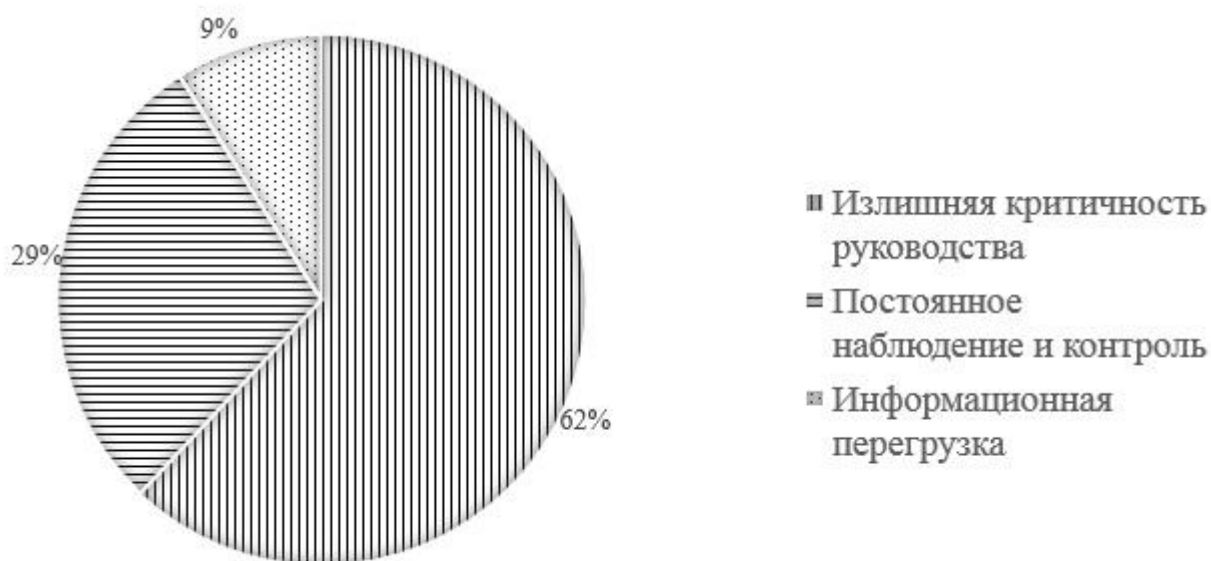


Рис. 2.3. Выраженность факторов, мешающих работе сотрудников

При оценке социально-психологического климата в ресторане ООО «Роза ветров», основываясь на данных анкет и личном наблюдении, были отмечены следующие негативные моменты:

– 64% сотрудников отметили, что конфликты возникают чаще всего из-за мелочей;

– 36% сказали, что зачастую трудно выдвигать новые идеи по усовершенствованию деятельности, некоторые работники не могут применить то, чему их учили.

Хотя данные явления не все выражены в сильной степени, а некоторые носят единичный характер, необходимо предпринять соответствующие меры, чтобы они не приобрели кризисный характер.

Корпоративная культура предполагает, что руководитель отдает распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается ответственность работников за свою деятельность.

Оценить корпоративную культуру означает соотнести ее с оценочными критериями. Не существует таких абсолютных оценок, по которым корпоративная культура оценивается как «плохая» или «хорошая». Существуют только относительные критерии оценки. Невозможно получить полное представление о корпоративной культуре организации, оценив ее при помощи одного метода, так как каждая методика обрисовывает ее с определенных сторон.

Исходя из наблюдений можно выявить еще одну проблему ООО «Роза ветров» – текучесть кадров. Текучесть кадров в ресторане нарушает нормальный ритм работы и вредит репутации руководителя в деловом окружении. Непродуманность системы управления персоналом служит причиной появления препятствий в карьерном росте сотрудников. То есть, по прошествии определенного времени работа становится им неинтересна, и, не видя перспективы для роста и развития, они начинают искать другое место работы.

Отрицательные стороны продолжительной высокой текучести: упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, отсутствие лояльности сотрудников, как правило, невысокая квалификация и слабая мотивация. И как результат – падение эффективности работы.

Любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров, а также путем сплочения коллектива.

Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет ресторан. Культура поведения работника ресторана включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно: правила обхождения и обращения, умение правильно выражать свои мысли, соблюдать речевой этикет. Тактичное поведение работников ресторана складывается из ряда факторов, и главный из них – умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на

них внимания, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям.

Таким образом, можно сделать вывод, что любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров, а также путем улучшения корпоративной культуры предприятия. Исходя из проведенного анализа выяснилось, что большая часть работников ресторана считает, что в организации присутствует излишняя критичность руководства и отсутствие обратной связи начальства и подчиненных, в следствие чего в коллективе присутствуют конфликты и информационная перегрузка.

А также на предприятии присутствует такая проблема, как текучесть кадров, которая нарушает нормальное функционирование ресторана и вредит взаимоотношениям работников.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Роза ветров»

3.1. Описание мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО «Роза ветров», можно предложить ряд рекомендаций по ее совершенствованию культуры компании.

В данном случае нет необходимости проводить изменения глубинного устройства организации, но все же некоторые вопросы остаются открытыми.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, высвобождение сотрудников и т.п. – все это способствует изменению корпоративной культуры.

Составляющие успеха ресторана зависят от наличия профессионального шеф-повара, необычной атмосферы, изысканного меню, выполненного по лучшим кулинарным канонам, команды официантов, способных демонстрировать безупречный сервис. Непрофессиональная работа официанта или бармена может испортить все остальные составляющие успешной деятельности ресторана.

Все сотрудники ресторана согласно уже сложившейся корпоративной культуре понимают, что качественная работа складывается из постоянного внимания к потребностям гостей. Работники любого ресторана должны быть открыты для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания гостей.

Классик научного управления Ф. Тейлор так описывает проблему низкой корпоративной культуры: «Когда работник приходит на работу, то он сознательно стремится работать так мало, как только может, делая не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки... И если бы он

всеми силами стремился к возможному повышению своей выработки, то за это его товарищи-рабочие отнеслись бы к нему крайне недоброжелательно...»

[24, с. 431]. Коллектив, стремясь не допустить повышения плана, не позволяет своим членам на сознательном и подсознательном уровнях работать эффективнее.

Данная проблема существует не только на уровне рядовых сотрудников, но и на всех уровнях управления организации. Из-за этого мотивирование отдельных сотрудников является малорезультативным. По данным Всемирного экономического форума (World Economic Forum) Россия занимает 101-е место в мировом рейтинге конкурентоспособности компаний. Такой низкий уровень говорит о наличии серьезных внутренних проблем на предприятиях России. Как видно из этого, в основе ключевых проблем российских организаций человеческий фактор. Изначально, коллективное мышление или корпоративная культура в любой компании не соответствует целям организации и даже может им противоречить, т.к. люди приходят работать в компанию прежде всего для достижения своих личных целей, поэтому если целенаправленно не формировать это мышление или корпоративную культуру, то складывается стихийно и препятствует повышению производительности труда в компании. Данная проблема может быть решена только формированием эффективной корпоративной культуры на организационном уровне.

Тренинг развития корпоративной культуры – это курс индивидуальных тренингов для руководителей и работников организаций, предназначенный для повышения эффективности деятельности и сокращения издержек организации с помощью формирования эффективной корпоративной культуры. Это тренинг мотивации, формирующий в организации миссию, видение, систему корпоративных ценностей как основу для дальнейшего формирования стратегии развития организации. Это – тренинг организационной культуры с точки зрения её внутренней зрелости, целостности и устойчивости к кризисным

ситуациям. Это – тренинг организационных изменений, становления организации как самообучающейся организации, позволяющий её вовремя адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса. Сегодня решающим фактором является то, чтобы все сотрудники организации знали миссию, понимали и разделяли её. Роль лидера состоит в том, чтобы развить в сотрудниках энтузиазм по отношению к миссии организации. Когда сотрудники полностью понимают и разделяют миссию, они посвящают весь свой потенциал будущему компании.

Изменение поведения сотрудников показывает, что участники на практике применяют знания и навыки, полученные на тренинге. Это важнейший показатель эффективности, поскольку основная цель тренинга – улучшение бизнес-показателей путем совершенствования поведения участников. Ведь новые знания и умения бесполезны, если их не применять. Поскольку изменение поведения происходит после завершения тренинга, для его оценки используется специально организованное наблюдение на рабочем месте. При этом выделяются единицы наблюдения, (т.е. элементарные ситуации, когда сотрудник ведет себя правильно) и подсчитывается их количество, соответственно, до и после тренинга. Данный способ позволяет получать относительно точную количественную характеристику эффективности обучения. В то же время он является весьма трудоемким, поэтому чаще используется другой, более простой и качественный способ – опрос руководителей, коллег или клиентов о том, как, по их мнению, повлиял тренинг на работу сотрудников, прошедших обучение.

Для повышения такой важной составляющей, как корпоративная культура, в г. Белгороде есть различные площадки, где проводятся тренинги, семинары и конференции по данной тематике. Ведущими площадками для проведения таких мероприятий являются Бизнес-пространство «Контакт» и Высшая школа управления НИУ «БелГУ».

При прохождении тренингов используется принцип пазла. Принцип пазла может помочь понять суть миссии. Пазл – это картина, которая разре-

зана на кусочки. Представьте, что каждый сотрудник – это кусочек пазла. Невозможно представить себе всю картину целиком по одному кусочку. Фактически, не увидев картину целиком, сложно даже догадаться, куда подойдет тот или иной кусочек. Только если сотрудник может увидеть весь пазл полностью, он способен понять свое место в общей картине и свою роль в организации. Чем яснее картина законченного пазла, тем проще составить пазл, располагая различные его элементы в правильном месте. Чем четче руководитель сформулирует миссию команды или организации, тем проще будет сотрудникам работать вместе по реализации этой миссии. Великие лидеры полностью сфокусированы на миссии. Они думают о ней и днем и ночью. А постоянная концентрация порождает действие. Руководители и сотрудники организаций нуждаются в понимании и образном представлении миссии компании. Четко сформулированная миссия, которую разделяют все члены организации, отличает эффективных лидеров от посредственных руководителей.

Также для улучшения корпоративной культуры ООО «Роза ветров» необходимо проводить больше неформальных мероприятий. Праздники, юбилеи, спортивные соревнования, дни рождения организации стали одним из важнейших направлений успешного ведения бизнеса.

Социальная политика ресторана является одним из важнейших способов мотивации сотрудников ресторана и предполагает разработку, реализацию мероприятий и программ, позволяющих обеспечить социальную защищенность и высокий социальный статус работников. Она определяет условия труда, корпоративные праздники и фирменную спецодежду. Например, наличие комплекса элементов корпоративного стиля на предприятии рождает у сотрудников чувство принадлежности именно к этому ресторану, гордость, так как работники превращаются в единый коллектив со своими законами, правами и обязанностями. Но очень важно, чтобы все элементы корпоративного стиля были четко прописаны и выполнялись всеми сотрудниками ресторана.

Чем более интересен социальный пакет для сотрудника, тем больше он будет держаться за работу именно в этом ресторане. Поддержка в обучении и профессиональном росте, спецодежда с логотипом заведения, медицинское страхование здоровья, корпоративные праздники – все это работает на мотивацию персонала и создает неповторимую атмосферу.

Существует два фактора привлекательности ресторана как работодателя: материальные и нематериальные. К материальным факторам относят уровень дохода сотрудников ресторана и социальную политику, которые были рассмотрены выше, к нематериальным – карьерные возможности, репутация ресторана и общая атмосфера внутри заведения.

Корпоративные праздники – один из действенных механизмов нематериального стимулирования персонала. Важность правильной организации праздников часто недооценивается со стороны руководства компании. Между тем планирование корпоративных мероприятий должно быть частью общей стратегии организации.

Корпоратив – это один из главнейших инструментов развития коммуникативных навыков между работниками и замечательный способ закрепления корпоративных ценностей. Прекрасно, когда отношение сотрудников к работе ответственное и серьезное, но чтобы этот настрой сохранился надолго, нужно время от времени устраивать хороший отдых. А если отдыхать в неформальной обстановке, свободной от официального ритма, всем коллективом, то можно совместить приятное с полезным – и развлечься, и непринужденно пообщаться.

Условно, корпоративы подразделяют на два вида:

- развлекательный вечер;
- корпоративное мероприятие, направленное на развитие корпоративной культуры.

Развлекательные мероприятия, в первую очередь, направлены на отвлечение коллектива от работы, задач и проблем компании, на снижение психологической напряженности. Вторая разновидность корпоративов

направлена на совершенствование корпоративной культуры компании. Сложность организации подобного мероприятия заключается в том, что необходимо сохранить очень тонкую грань между деловым общением и развлечением. А для этого необходимо грамотно расставить акценты между официальным и развлекательным этапом программы.

Одним из видов мероприятий, улучшающих корпоративную культуру организации является празднование дня рождения компании.

День рождения компании – особый праздник, символизирующий стабильность, прочность и надежность ее положения. Каждый новый день рождения компании – это новый этап ее деятельности, новые достижения, новые клиенты, новые успехи.

Именно в этот день каждый сотрудник, будь то директор, менеджер среднего звена или недавно пришедший на работу новичок-стажер, ощущают свою сопричастность общему делу. И это ощущение сплоченности является сильнейшим стимулом к хорошей слаженной работе коллектива и достижению новых высот.

Главные цели празднования дня рождения организации состоят в следующем:

- создание духа единой и сплоченной команды профессионалов;
- укрепление кадрового состава, поиск и выявление талантливых сотрудников;
- предотвращение утечки кадров и нейтрализация конфликтных ситуаций в коллективе;
- привитие сотрудникам чувства корпоративной гордости за фирму;
- реализация функции «предохранительного клапана», когда в ходе неформального общения выявляются назревающие проблемы или кризис;
- повышение качественных и количественных показателей в работе персонала за счет создания и использования дополнительных нематериальных возможностей для поощрения сотрудников.

Благоприятный имидж компании начинается с мнения о ней собственных сотрудников. Основное назначение празднования дня рождения предприятия – создать почву для неформального общения. Это действие, которое собирает служащих компании вместе и помогает им осознавать, что между ними есть много общего. Исследования показывают, что после корпоративных мероприятий значительно повышается процент удовлетворенности сотрудников.

На дне рождения компании, происходят такие памятные события для компании и ее сотрудников, как награждение наиболее эффективных работников, а также подводятся общие итоги работы компании. Итоги компании подразумевают то, чего добилась компания при помощи своих сотрудников за прошедший год, а также называются планированные цели компании на ближайшее будущее. Такие мероприятия – это серьезные инструменты внутренних коммуникаций в компании, которые влияют на общение компании и сотрудников.

Самой главной целью корпоративных празднований является донесение до всего штата компании тех ценностей и культуры, которая действует в той или иной корпорации, согласно, корпоративных стандартов.

Таким образом, регулярное дополнительное образование, профессиональная переподготовка сотрудников и проведение мероприятий по сплочению коллектива может составить весьма значительную статью расходов. Поэтому необходимо еще до принятия решения о корпоративном обучении, продумать, как защитить инвестиции и сократить предстоящие расходы.

Главный принцип, которого необходимо придерживаться, должен звучать так: «Если что-то можно измерить, значит, это можно улучшить». Поэтому, отправляя сотрудников на тренинг, или при проведении неформальных мероприятий необходимо разработать систему контроля. Грамотный анализ итогов обучения поможет увеличить эффективность программ и, тем самым, сэкономить немалые деньги. А временные и финансовые затраты по

оценке мероприятий будут невелики в сравнении со стоимостью самих программ по совершенствованию корпоративной культуры.

3.2. Оценка мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры

Эффект является отражением результата деятельности, то есть состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные категории и ориентировать на него построение конкретной управленческой системы, в данном случае ресторана. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает в определенной степени изменение качественных характеристик.

Таким образом, эффективность любой системы может быть представлена в общем виде показателем, характеризующим отношение результата, полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Развитие корпоративной культуры дает компании ряд преимуществ:

- снижается конфликтность, улучшаются деловые взаимоотношения;
- уменьшаются непродуктивные затраты времени;
- повышается удовлетворенность и лояльность персонала, и как следствие клиентов, растет производительность труда;
- руководству не приходится использовать лишние затраты на обучение персонала.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единым мнением сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, ведет к сплоченности сотрудников, верности и преданности организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

В настоящее время, проведение оценки эффективности тренинга – вопрос неоднозначный. Логичным завершением любой тренинговой программы является оценка эффективности тренинга. И, как показывает практика, многие организации либо вовсе не рассчитывают эффективность тренинга, либо делают это неубедительно и непрофессионально.

Любой бизнес-тренинг следует воспринимать как инвестиции в человеческий капитал, поэтому для оценки бизнес-тренинга, как и всякой инвестиции, используется формулы соотношения затрат к результату. Если посчитать затратную часть организации тренинга не составит труда, то с результатом дело обстоит несколько иначе.

Для совершенствования корпоративной культуры предлагается проведение тренингов для сотрудников организации 3 раза в год, на базе центра Бизнес-пространство «Контакт» в г. Белгород.

Тренинги по совершенствованию стиля управления, мотивации персонала, повышению лояльности работников к гостям и другим аспектам корпоративной культуры предприятия, как правило, проходят в двухдневный срок по 8 часов в сутки.

Предполагаемые затраты на проведение тренингов представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Затраты на проведение тренинга

Статьи затрат	Сумма, руб.
Оплата за проведение тренинга (гонорар тренеру)	10000
Аренда event-зоны	6400
Использование проектора и экрана	500
Организация кофе-брейка	3800
Уборка после мероприятия	400
Итого	21100

Если рассматривать проведение тренинга три раза в год, то затраты на данные мероприятия, соответственно, составят $21100 \times 3 = 63300$ руб.

Необходимо отметить, что оценка эффективности тренинга является сложным и трудоемким процессом. Конечно, можно попросить участников тренинга измерить степень полезности тренинга для них, по 10-ти балльной шкале, но рассчитывать на объективность данных результатов, конечно же, не стоит. Также можно провести оценку на основании результата эксперта. Однако, оценить степень полезности тренинга можно только располагая данными о ключевых бизнес-показателях, таких как: объем продаж, прибыль, затраты.

В последнее время предприятия сферы сервиса довольно активно проводят различного рода программы развития сотрудников, начиная от стандартных тренингов и заканчивая комплексными проектами, включающими в себя девелопмент-центры и коучинг.

На основании исследований в части оценки качества обслуживания и на основании разработок мониторинговых компаний, можно выделить подход одного из ведущих ученых-экспертов в области HR – Джека Филипса, который позволяет измерять возврат инвестиций в развитие персонала (ROI-Return On Investment) [20, с. 32]. Данный подход одобрен американской ассоциацией тренинга и развития (ASTD). Данный подход берут на вооружение ведущие западные компании, обосновывая это тем, что по каждой новой корпоративной программе обучения должна проводиться обязательная оценка финансовой эффективности. При этом, необходимо ответить на следующие вопросы:

- какова отдача от средств, вложенных в обучение;
- превышает ли финансовый эффект от обучения затраты на его проведение.

Суть предлагаемого подхода измерить бизнес-показатели до и после проведения тренинговой программы, выделить эффект развивающей программы на фоне других факторов. Такой подход позволяет организации перестать считать тренинги центром затрат и сделать большой шаг в направлении развития их как центра прибыли.

Наиболее целесообразными бизнес-показателями в деятельности ООО «Роза-ветров» можно выделить такие как: потери рабочего времени, уменьшение текучести кадров и др. По мнению американских ученых подход к измерению отдачи от инвестиций в развивающие программы, включает в себя несколько уровней (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Этапы и характеристика уровней подхода
оценки тренинга (Джек Филипс)

Уровень	Наименование	Характеристика	Оценка уровня
1	Реакция участников	Определяется на основании того, понравился тренинг или нет. Положительная реакция как таковая не имеет большого значения, поскольку «понаравившийся тренинг» отнюдь не означает «эффективный тренинг»	Стандартные анкеты
2	Изменение участников	Любое изменение участников тренинга, способствующее их более эффективной работе	Тесты и контрольные упражнения
3	Изменение поведения участников тренинга	Участники на практике применяют знания и навыки, полученные на тренинге	Специально организованное наблюдение на рабочем месте, опрос руководителей, коллег или клиентов о том, как повлиял тренинг на работу сотрудников, прошедших обучение
4	Результат (бизнес-показатели)	Анализ ключевых, интегрированных показателей	Проведение анализа ключевых показателей

Исходя из предлагаемой оценки тренингов на предприятии, выделены группы бизнес-показателей, на которые способен повлиять тренинг. Данные показатели разделяются на две группы:

– качественные (известность компании, удовлетворенность гостя, психологический климат в коллективе, текучесть кадров);

– количественные (объем продаж, величина прибыли, рентабельность деятельности и др.).

Это – конечные показатели, отражающие деятельность организации, к увеличению которых стремятся все организации, проводящие тренинги для своих сотрудников.

Одним из самых важных в любой организации праздников в году является День Рождения компании. Как и где организовать празднование дня рождения, зависит от многих факторов. Каждая компания обладает своим уникальным характером. Провести праздник нужно так, чтобы он отражал деятельность, миссию и цели компании. Как правило, разработка проекта строится на ключевых этапах истории компании, ее достижениях, ценностях и дальнейших планах развития.

В последнее время наблюдается тенденция «семейности» таких мероприятий. Многие крупные компании переходят на празднование юбилеев и дней рождения в формате «Family day». Этот формат развивает внутренние коммуникации компании и позволяет повысить лояльность сотрудников и членов их семей, а также укрепляет корпоративную культуру организации.

Предполагаемые затраты на проведение дня рождения организации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на проведение праздника

Статьи затрат	Сумма, руб.
Ведущий	20000
Банкет	40000
Фотограф	12000
Декорационное оформление	15000
Фейерверк	10000
Итого	97000

Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе и к организации в целом, то после реализации предложенных

рекомендаций возрастет заинтересованность работников ресторана ООО «Роза ветров», улучшится деятельность руководителей, а также укрепится корпоративная культура предприятия.

Данные мероприятия носят затратный характер и направлены на сплочение коллектива, снижение текучести кадров, появление положительных настроений в коллективе, т.е. на совершенствование корпоративной культуры предприятия.

По мнению Никифоровой Л. Х. предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 30%, что говорит о развитии ресторана, а также о доверии гостей данному предприятию [37,

с. 134]. Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота и расходами на реализацию мероприятий (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	2016 г.	Прогноз	Отклонения
Выручка, руб.	14663000	19061900	4398900
Валовая прибыль, руб.	9866000	12825000	2959800
Прибыль от реализации, руб.	2705000	3516500	811500
Чистая прибыль, руб.	1942000	2524600	582600

Таким образом, экономический эффект реализации рассмотренных предложений по совершенствованию корпоративной культуры сотрудников ООО «Роза ветров» рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \Pi - \mathcal{O} - B \quad (2)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, р.;

Π – прогнозируемая прибыль, р.;

\mathcal{O} – отклонения, р.;

B – выручка, р.

$$\mathcal{E} = (19061900 - 2959800) - 14663000 = 1439100$$

Оценка эффективности проведенной программы может дать достоверную и специфичную информацию и поможет тренеру скорректировать содержание, структуру и порядок реализации текущих и последующих учебных программ.

Оценка социально – экономического эффекта предложенных мероприятий представлена таблице 3.5.

Таблица 3.5

Социально-экономический эффект рекомендаций

Название мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект
Проведение тренингов по совершенствованию корпоративной культуры	Мощный мотивационный потенциал	Увеличение чистой прибыли на 582600 руб.
Проведение дня рождения компании	Сплочение команды, повышение конкурентоспособности ресторана, снижение текучести кадров	

Срок окупаемости предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Роза ветров», за счет вызванного прироста выручки от реализации продукции рассчитывается по формуле:

$$B = \frac{Z_p}{\varepsilon} \quad (3)$$

где B – время окупаемости затрат, г.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

ε – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$B = \frac{160300}{1439100} = 0,11$$

Следовательно, затраты на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Роза ветров» окупятся примерно в течение 1,5 месяцев.

Четкое понимание нравственных ориентиров деятельности необходимо для слаженной работы всех подразделений. Определение ценностей и стратегических целей компании поможет каждому сотруднику понять, как развива-

ется ООО «Роза ветров», на каких принципах строит отношения с гостями и клиентами, чего ждет от своих сотрудников. При прочих равных условиях компания с более сильной и эффективной корпоративной культурой имеет заведомо более высокие шансы выявить и использовать рыночные возможности, обладает более высоким и устойчивым в долгосрочном плане потенциалом.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится уровень корпоративной культуры ООО «Роза ветров», повысится удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, повышение производительности труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.

Рассмотренные способы совершенствования корпоративной культуры ООО «Роза ветров» являются эффективными как в социальном, так и экономическом аспекте, что дают возможность их применения не только для данного ресторана, но и для других предприятий индустрии сервиса.

Заключение

В данной работе представлено исследование корпоративной культуры (на примере ООО «Роза ветров») и были сделаны следующие выводы:

– управление корпоративной культурой оказывает значительное воздействие на эффективность всей деятельности предприятия, потому что культура присутствует во всех действиях человека. Культура предполагает систему отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов коллектива определенную уникальную общую для них психологию;

– корпоративная культура включает систему ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.п., которые сложились в организации или ее подразделениях за время работы и которые разделяются большинством сотрудников

– основная задача корпоративной культуры заключается в помощи людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать при этом максимальное удовлетворение;

– для ее реализации требуется, кроме всего прочего, сформировать ценностные установки личности, организации, отношений и т.д. Речь идет о нормах, правилах, или стандартах организационного поведения. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по наиболее общественно прогрессивным методикам. Это довольно большая область приложения сил для менеджеров все уровней управления;

– корпоративная культура стимулирует работников создавать положительный имидж корпорации, направляет ежедневную деятельность на достижение не только материальных, но и духовных целей, которые необходимы для функционирования во внешнем окружении.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержки командного духа – от нее во многом зависит будущее компании и ее успех. От-

ношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания ценностей. Поэтому важно, чтобы ценности компании и человека совпадали.

В ходе написания работы была достигнута цель – разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры предприятия.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры предприятия.

Также были рассмотрены следующие задачи:

- изучены теоретические основы формирования корпоративной культуры на предприятии сервиса.
- проведен анализ деятельности ООО «Роза ветров».
- разработаны рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО «Роза ветров».

Проведя исследование корпоративной культуры ООО «Роза ветров» было выявлено, что, не смотря на стабильную ситуацию, в формировании корпоративной культуры есть свои недостатки:

- в организации присутствует излишняя критичность руководства;
- отсутствует обратная связь начальника и подчиненного;
- текучесть кадров;
- недостатки, вызванные формой корпоративной культуры.

Для устранения данных недостатков, было предложено:

- проводить тренинги для формирования корпоративной культуры организации;
- ввести, как традицию празднование дня рождения компании.

Получить высокие результаты в управлении организацией, в совершенствовании корпоративной культуры можно только в том случае, если люди, которыми руководят, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

Любая предпринимательская организация может успешно существовать при наличии сплоченной команды профессионалов на всех уровнях – от официантов до руководителей. Вторым немаловажным критерием является желание сотрудников работать в дружном коллективе, своего рода семье.

При умелом использовании корпоративной культуры можно добиться успеха, процветания и стабильности, а если неумело обращаться, то можно добиться противоположных результатов. Значит, корпоративную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Список использованных источников

1. Авдулова, Т.П. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Т. П. Авдулова. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2016. – 208 с.
2. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 50-52.
3. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 160 с.
4. Баринов, В. А. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. пособие / В. А. Баринов. – 3-е изд. – М. : ФОРУМ, 2010. – 256 с.
5. Басовский, Л. Е. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 226 с.
6. Бахарев, А. Р. Цель определяет средства управления персоналом [Текст] / А. Р. Бахарев // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 8. – С. 27-42.
7. Беликова, И. П. Организационная культура [Текст] : учеб. пособие / И.П. Беликова. – АГРУС, 2013. – 110 с.
8. Блинов, А. О. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К, 2014. – 304 с.
9. Бугаков, В. П. Особенности маркетинга услуг [Текст] / В. П. Бугаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №2. – С. 22.
10. Васильева, И. В. Организационно-психологическая диагностика [Текст] : учеб. пособие / И. В. Васильева. – М. : ФЛИНТА, 2013. – 136 с.
11. Верхоглазенко, В. В. Система мотивации персонала [Текст] / В. В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2012. – №4. – С. 23-34.
12. Даниляк, В. И. Человеческий фактор в управлении качеством. Инновационный подход к управлению эргономичностью [Текст] : учеб. пособие / В. И. Даниляк. – М. : Логос, 2016. – 336 с.

13. Дементьева, А. Г. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Г. Дементьева. – М. : Магистр, 2016. – 287 с.
14. Демьяненко, А. В. Методика исследования локального потребительского рынка [Текст] / А. В. Демьяненко // Российское предпринимательство. – 2014. – № 24. – С. 203-206.
15. Дужински, Р. Р. Системные проблемы экономического роста в современной России [Текст] / Р. Р. Дужински // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – № 2. – С. 204-220.
16. Евстропов, Н. А. Менеджмент качества предприятий и организаций [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Евстропов, В. М. Корнеева, С. В. Бабыкин. – М. : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2013. – 216 с.
17. Ефремова, Е. А. Корпоративная культура и система мотивации [Текст] / Е. А. Ефремова // Менеджер по персоналу. – 2012. – №1. – С. 32-51.
18. Жемчугов, А. М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры [Текст] / А. М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 6-12.
19. Захарова, Л. Н. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. – М. : Логос, 2012. – 376 с.
20. Зимовец, А. Е. Повышение ресурсного потенциала торгового предприятия [Текст] / А. Е. Зимовец // Креативная экономика. – 2016. – № 12. – С. 31-36.
21. Измайлова, Н. Н. Роль организационной культуры в сфере гостеприимства [Текст] / Н. Н. Измайлова // Отель. – 2012. – №4. – С. 38.
22. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ильин. – М. : БИНОМ, 2013. – 376 с.
23. Ильясов, Ф. Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок [Текст] / Ф. Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2016. – № 5. – С. 13-25.

24. Камынина, Н. Н. Менеджмент и лидерство [Текст] : учеб. пособие / Н. Н. Камынина, И. В. Островская. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2014. – 528 с.
25. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Капитонов. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 352 с.
26. Коваленко, М. К. Нематериальная система мотивации персонала: основы основ [Текст] / М. К. Коваленко // Консультант. – 2016. – № 13. – С. 74-76.
27. Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Молодой ученый. – 2013. – №1. – С. 65-71.
28. Кудимова, М. В. Уважение к клиенту начинается с уважения к себе [Текст] / М. В. Кудимова // Пять звезд. – 2013. – №6. – С. 112-119.
29. Кузнецов, И. Н. Деловое общение [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2013. – 528 с.
30. Кузнецова, Л. В. Методы оценки лояльности потребителей [Текст] / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. – 2014. – №12. – С. 71-76.
31. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Лихачева. – М. : ТК Велби, издательство Проспект, 2015. – 264 с.
32. Лосев, А. С. Анализ качества обслуживания методами теории массового обслуживания [Текст] / А. С. Лосев // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 4. – С 42-53.
33. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2012. – 704 с.
34. Минаева, Л. В. Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2013. – 287 с.
35. Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина – М. : Дашков и К, 2012. – 280 с.

36. Наумов, В. Н. Организация предпринимательства [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Наумов. – СПб. : Питер, 2017. – 384 с.
37. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. – 2016. – № 1. – С. 133-137.
38. Одегов, Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 752 с.
39. Окрепилов, В. В. Управление качеством [Текст] : учеб. пособие / В. В. Окрепилов. – М. : Экономика, 2014. – 639 с.
40. Ополченев, И. И. Управление качеством в сфере услуг [Текст] : учеб. пособие / И. И. Ополченев. – М. : Экономика, 2015. – 287 с.
41. Орехов, С. А. Корпоративный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова. – М. : Дашков и К, 2013. – 440 с.
42. Пармантер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей [Текст] : пер. с англ. А. Платонова / Д. Пармантер. – М. : Олимп-Бизнес, 2016. – 288 с.
43. Пономарева, Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки [Текст] / Т. А. Пономарева, М. С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 47-49.
44. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст] : учеб. пособие / Т.Н. Персикова. – М. : Логос, 2015. – 224 с.
45. Сальникова Л. С. Современные коммуникационные технологии в бизнесе [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Сальникова. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 296 с.
46. Свириденко, Ю. П. Сервисная деятельность в обслуживании населения [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Свириденко, В. В. Хмелев. – М. : Дашков и К, 2012. – 220 с.

47. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб. пособие для вузов. – М. : Юристъ, 2015. – 224 с.
48. Станевич, Е. К. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия [Текст] : учеб. пособие / Е. К. Станевич. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 150 с.
49. Федцов, В. Г. Культура ресторанного сервиса [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Федцов. – М. : Дашков и К, 2014. – 248 с.
50. Филобокова, Л. Ю. Качество, эффективность и конкурентоспособность персонала современного предприятия в России [Текст] / Л. Ю. Филобокова // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 12. – С. 3-14.
51. Хакимова, Е. А. Анализ качества обслуживания клиентов [Текст] / Е. А. Хакимова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 6. – С. 131-137.
52. Черкашин, П. А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) [Текст] / П. А. Черкашин // Вестник Томского государственного университета. – 2016. – № 9. – С 44-56.
53. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] : учеб. пособие / Э. Шейн. – М. : Дашков и К, 2012. – 328 с.
54. Якушев, В. М. Как измерить качество? [Текст] / В. М. Якушев // Экономика и жизнь. – 2016. – № 51. – С. 127-181.
55. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2014. – № 10. – P. 23-29.
56. Wysocki, R. K. Effective Project Management / R. K. Wysocki, R. McGary. – Publishing, Inc., 2014. – 504 p.

Приложение