

Содержание:

Введение

Актуальность. Для современных отечественных и зарубежных организаций тема организационной культуры приобретает особую значимость, поскольку новые социально-экономические преобразования нуждаются в оформленности, осознании и восприятии с точки зрения ценностных ориентиров общества и его социальных институтов. Многие ведущие специалисты справедливо замечают, что недооценка возможностей организационной культуры как эффективного управленческого механизма и мощного средства создания положительного имиджа организации во внешней среде приводит к неоправданным рискам, потерям конкурентных преимуществ и профессионального статуса.

Организационная культура включает в себя ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы-то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие нормы и принципы жизнедеятельности организации они разделяют.

Актуальные вопросы, связанные с исследованием отдельных проблем управления организационной культурой, влияния культуры на эффективность деятельности организации, нашли свое отражение в трудах А.П.Антонова, О.И.Беклемишевой, А.А.Быструшкиной, Ж.Е. Белецкой, В.А. Спивака и др. Анализ работ отечественных и зарубежных авторов приводит к мысли, что организационная культура — системное явление, определяющее не только степень использования ресурсов предприятия, но и стратегические цели и установки фирмы. Как и любое системное явление, организационная культура нуждается в комплексном анализе.

Объект исследования в работе – организационная культура организации.

Предмет исследования – организационная культура ООО «Шоколадница».

Цель работы – разработка рекомендаций по формированию организационной культуры компании.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры организаций;

- провести анализ организационной культуры ООО «Шоколадница»;
- предложить рекомендации по формированию организационной культуры компании.

Сформулированные в работе теоретические положения и выводы углубляют представление о понятии «организационная культура», позволяют уточнить ее роль и значение для современной практики управленческой деятельности.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты организационной культуры организаций

1.1. Организационное поведение

Для осуществления эффективной деятельности современного предприятия необходимо обеспечить качественное управление организационным поведением ее сотрудников.

Организационное поведение – это система знаний и регулярное ее пополнение новыми фактами с помощью исследований, которые посвящены поведению людей в организации: их взаимодействию с коллегами, высшим руководством, а также изучению отношения работников к предмету своей деятельности.

Еще одно из определений «организационного поведения» следующее – совокупность реакций субъекта на скоординированные действия, направленные на получение результата (цели) за счет выстраивания взаимосвязей между частями целого в ходе создания и распределения блага^[1].

Сущность организационного поведения – регулярный анализ элементов организации (отдельных людей и групп), цель которого – прогноз и совершенствование их функционирования. В настоящее время это необходимая мера для организации успешной работы, поскольку сложные производственные структуры нуждаются в грамотном управлении большими группами людей: разработке специальных мотивационных систем и правильном распределении трудовых сил.

Поведение персонала оказывает значительное влияние на успешность организации. В его основе лежат мотивы, которые побуждают человека к проявлению активности. К ним можно отнести следующие факторы, оказывающие воздействие на трудовое поведение сотрудников:

- условия работы;
- общая социально-психологическая атмосфера в коллективе;
- оплата труда;
- организация досуга.

Условия труда на предприятии играют очень важную роль для работника и оказывает значительное влияние на его поведение. Это связано с обеспечением безопасного ведения работ, предупреждением травм и профессиональных заболеваний, а также с техническим уровнем производства. Улучшение условий и охраны труда, забота и внимание к людям повышают трудовой настрой и результаты их деятельности. Нормальная социально-психологическая атмосфера в коллективе дает возможность каждому работнику почувствовать себя частью команды, повышает его заинтересованность в достижении общей цели, стимулирует желание к труду.

Материальное вознаграждение за труд оказывает сильное воздействия на поведение работника. Оплата труда должна быть достаточной для поддержания достойного уровня жизни не только самого работника, но и его семьи. Особое место в полноценном развитии труженика предприятия имеет досуг. Рациональное использование свободного времени оказывает положительный эффект на психологическое состояние работника и его общее самочувствие[2].

Сам термин «организационное поведение» подразумевает в себе поведение сотрудников предприятия в типичных ситуациях, связанных с работой. В целом оно включает в себя следующие аспекты:

- поведение работников организации;
- межличностные отношения;
- межгрупповые отношения.

Создание и реализация системы управления организационным поведением необходима для осуществления главных целей организации. С помощью системы управления поведением персонала разрабатываются методы по улучшению работы с кадрами и активно применяются достижения науки и техники. В каждой организации существуют данные системы, но в различных формах.

Для достижения наилучшего эффекта своей деятельности, сами системы должны регулярно совершенствоваться и обязательно контролироваться. Основной задачей систем управления является выявление основных человеческих и организационных факторов, влияющих на достижение целей организации.

Фундаментом такой системы служат убеждения и намерения руководителей, которые заинтересованы в укреплении позиции своего предприятия на рынке. Для обеспечения качественной работы системы управления необходимо четко определить миссию и цели организации. Миссия представляет собой устойчивое представление о деятельности предприятия, основную направленность его работы и видение желательных результатов[3].

Существует 4 основных модели поведения. Они представляют собой совокупность представлений человека, ценностей, и, исходя из них, его реакцию на окружающих в процессе работы.

Оригинальное организационное поведение. При таком поведении человек стремится реализовать цели организации, при этом избегая следования ее традициям и принятым нормам поведения. При этом варианте нередко конфликтные ситуации, когда «консервативный» состав группы встречается с противоречащим взглядом оригинала.

Бунтарское организационное поведение. Это самый яркий человек в группе, поскольку он отрицает нормы и правила. Он становится зачинщиком конфликтов, которые сопровождают его личность на работе практически все время. Такой сотрудник нарушает трудовой процесс и усложняет все взаимоотношения, что приводит к плохой производительности.

Сотрудники-приспособленцы. Несмотря на то, что этот работник не принимает ценности организации, тем не менее, он ведет себя в соответствии с ними. Он следует всем нормам, уставам и регламентам, однако, представляет некоторую угрозу организации из-за своей ненадежности: в любой момент он может ее покинуть и этим нарушить трудовой процесс.

Дисциплинированный и преданный сотрудник. Этот тип поведения наилучший и для организации, и для работника, т.к. он стремится соблюдать все правила поведения, а ценности организации не вступают с его ценностной системой в противоречие. Он полноценно выполняет свою роль и дает хорошие результаты, которые зависят от способностей.

Таким образом, организационное поведение – очень важно для управления коллективом, поскольку позволяет прогнозировать на основе поведения людей эффективность их работы в команде[4].

Исходя из существующей миссии, организация определяет цели, опираясь на свои основные задачи. Для достижения максимального результата в управлении поведением персонала требуется комплексное использование всех организационных механизмов.

Поведение самого предприятия в целом является следствием поведения его работников. Прогресс в развитии организации достигается благодаря четкому пониманию работником целей и задач предприятия. Благодаря этому осуществляется корректировка собственных действий сотрудника, повышение результативности и качества выполняемой работы, что приводит к улучшению деятельности организации в целом. Именно поэтому имеет смысл качественно организовывать систему управления и контроля за организационным поведением для достижения максимальных результатов в деятельности фирмы.

1.2. Организационная культура организаций

Формирование организационной культуры зависит от внутренних и внешних факторов, что влияют на развитие организации, которое может быть стихийным или направленным. Также на ее развитие оказывают влияние и социальное, и деловое окружение, а также государственные, национальные и этнические факторы.

Множественность подходов к определению организационной культуры объясняется тем, что данное социологическое явление сложно проявляется и, как правило, имеет много уровней оценки в рамках культурного пространства общества. Необходимо отметить, что одна из главных причин существующего плюрализма во взглядах на организационную культуру состоит в том, что разные ученые, говоря о культуре, имеют в виду различные ее аспекты[5].

Наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в данной области. Э. Шейн рассматривает организационную культуру как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность; эти правила, приемы,

фундаментальные гипотезы представляют собой отправной момент в выборе работниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений; члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Таким образом, можно выделить элементы организационной культуры. Организационная культура включает в себя ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы-то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие нормы и принципы жизнедеятельности организации они разделяют.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений.

Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами[6].

Организационная культура формируется под воздействием определенных причин:

Среди первичных называют:

- заинтересованность со стороны руководства;
- реакция руководства в случае возникновения критической ситуации;
- отношение к производству и стиль поведения начальства;
- критерии, по которым проводится поощрение сотрудников.

Вторичные:

- структура организации;
- система передачи информации;
- оформление помещений, внешний и внутренний дизайн интерьера;
- истории о тех людях, что сыграли определенную роль в становлении предприятия.

Существуют такие элементы организационной культуры, как:

- Философия предприятия, которая определяет отношение к сотрудникам и клиентам.
- Доминирующая система ценностей.
- Нормы отношений в организации.
- Система правил работы и поведения на предприятии.
- Социально-психологические условия труда.
- Ритуалы, символы и поведенческие церемонии.[\[7\]](#)

Исходя из вышесказанного, можно сделать такие выводы:

Благодаря тому, что организация преодолевает сложности с внешней адаптацией и внутренней интеграцией, она приобретает определенный опыт, который становится основой ее культуры. Организационная культура формируется в ситуации совместного преодоления возникающих трудностей. Основа такой культуры формируется учредителями предприятия в данном конкретном случае, причем ее ядро создается на основе их жизненного опыта и мировоззрения. Суть организационной культуры заключается в том, что она является привычной средой обитания тех сотрудников, что работают на данном производстве.

Однако принципы оказываемого влияния этого понятия становится заметным для новых сотрудников или посторонних наблюдателей. Принципы этой культуры можно понять полностью только после исследования истории создания и развития организации, в частности, по отношению к тем критическим моментам, с которыми она сталкивалась на протяжении своего развития. Если все характеристики организационной культуры уяснить правильно, это поможет руководству реализовать свои решения на практике, а также разработать реально осуществимые планы на будущее.

Усвоение организационной культуры зачастую является результатом личного опыта каждого работника. Опыт накапливается под влиянием повседневных деловых и неформальных межличностных контактов. В процессе общения люди обмениваются мнениями, копируют поведение. Под влиянием пассивного усвоения у них формируются социальные установки, ценностные ориентации и шаблоны социально приемлемого поведения.

Глава 2. Анализ организационной культуры ООО «Шоколадница»

2.1. Техничко-экономическая характеристика ООО «Шоколадница»

На сегодняшний день сеть кофеен «Шоколадница» – одна из крупнейших и самых динамично развивающихся компаний в сфере ресторанного бизнеса в Москве, регионах России и странах СНГ.

История кофеен «Шоколадница» восходит корнями к легендарному кафе «Шоколадница» у метро Октябрьская – единственном столичном месте, где на протяжении нескольких десятилетий гостям предлагали изысканные лакомства и напитки: горячий шоколад и легендарные блинчики с начинкой из шоколада, изюма и орехов. С момента открытия кафе в 1964 году по сегодняшний день, когда кафе выросло в сеть уютных кофеен, «Шоколадница» была и остается законодателем «кофейной моды» в Москве[8].

Новую жизнь кофейня получила в 2000 году. Возрожденная «Шоколадница» начала работать по европейским стандартам, которые предполагают значительное расширение и постоянное обновление ассортимента, поддержание высокого уровня сервиса и качества кухни.

В настоящее время в Москве и в Московской области уже работают около 240 кофеен, которые расположены как в историческом центре Москвы, так и спальных районах, а также в оживленных торговых и бизнес-центрах, аэропортах.

В 2006 году началось активное развитие сети в регионах. Сегодня «Шоколадница» успешно работает во многих городах России: Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Уфе, Сочи, Краснодаре, Кемерово, Ульяновске, Волгограде, Волжском, Череповце, Тюмени, Воронеже, Чите, Нижневартовске и других городах.

С 2008 года сеть активно развивает программу франчайзинга. География франчайзинга «Шоколадницы» охватывает не только крупнейшие города России, но и страны СНГ (Азербайджан, Казахстан, Украина), также компания ведёт переговоры и поиск партнёров в странах дальнего зарубежья.

В настоящее время на правах франшизы работают 85 кофеен в 44 городах.

Отличительная особенность каждой из наших кофеен – изысканный и уютный дизайн интерьера, теплая и неповторимая атмосфера. В доступном для Гостей обзоре всегда расположена специальная витрина, где можно сразу выбрать понравившийся десерт и лично пообщаться с бариста – специалистом по приготовлению кофе.

В теплый сезон открываются уютные летние веранды.

Ассортимент «Шоколадницы» весьма разнообразен и способен удовлетворить любой, даже самый изысканный вкус! Наряду с прекрасным кофе, сваренным из свежееобжаренных зерен, элитными сортами чая, соками и коктейлями наша сеть славится своими тортами и изысканными десертами.

Все блюда эксклюзивны и готовятся по разработанным нашими кондитерами технологиям с использованием только натуральных продуктов.

Мы ежегодно получаем признание наших Гостей и экспертов ресторанного бизнеса: пять лет подряд с 2004 года «Шоколадница» побеждала в номинации «Лучшая кофейня» премии «Лучший ресторан Москвы» портала menu.ru, в 2011 портал признал «Шоколадницу» лучшим сетевым рестораном, в 2010 году компания стала любимым брендом Россиян в ежегодном рейтинге, «Самой динамичной развивающейся сетью» мы стали по версии magazin.ru в 2011 году, в 2012 yeell.ru наградил «Шоколадницу» премией «Лучший бизнес-завтрак». И это лишь часть наших наград!

Общество с ограниченной ответственностью «Шоколадница» – юридическое лицо. Это коммерческая организация, имеющая свой уставный капитал. Уставной капитал «Шоколадница» состоит из номинальной стоимости долей его участников и на момент учреждения составляет 23000,00 рублей. Капитал разделен на 1 долю, а это 100 % уставного капитала.

На сегодняшний день сеть кофеен «Шоколадница» – одна из крупнейших и самых динамично развивающихся компаний в сфере ресторанного бизнеса в Москве, регионах России и странах СНГ.

История кофеен «Шоколадница» восходит корнями к легендарному кафе «Шоколадница» у метро Октябрьская – единственном столичном месте, где на протяжении нескольких десятилетий гостям предлагали изысканные лакомства и напитки: горячий шоколад и легендарные блинчики с начинкой из шоколада, изюма и орехов. С момента открытия кафе в 1964 году по сегодняшний день, когда

кафе выросло в сеть уютных кофеен, «Шоколадница» была и остается законодателем «кофейной моды» в Москве.

Новую жизнь кофейня получила в 2000 году. Возрожденная «Шоколадница» начала работать по европейским стандартам, которые предполагают значительное расширение и постоянное обновление ассортимента, поддержание высокого уровня сервиса и качества кухни.

Развитие сети кофеен «Шоколадница»

В настоящее время в Москве и в московской области уже работают около 200 кофеен, которые расположены в историческом центре Москвы, оживленных торговых и бизнес-центрах, аэропортах.

В 2006 году началось активное развитие сети в регионах. Сегодня «Шоколадница» успешно работает во многих городах России: Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Калининграде, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Уфе, Сочи, Краснодаре, Кемерово, Пятигорске, Ульяновске, Волгограде, Волжском, Хабаровске, Череповце, Дмитрове, Наро-Фоминске, Ессентуки, Тюмени, Воронеже, Раменском, Королеве, Чите, Нижневартонске и других городах.

Франчайзинг

С 2008 года сеть активно развивает программу франчайзинга. География франчайзинга «Шоколадницы» охватывает не только крупнейшие города России, но и страны СНГ (Украина, Армения, Азербайджан, Казахстан), также компания ведёт переговоры и поиск партнёров в странах дальнего зарубежья.

В настоящее время на правах франшизы работают 49 кофеен в 32 городах. В планах сети на 2013 год – увеличение количества кофеен «Шоколадница» по франчайзингу на 100%.

Кофейни

Отличительная особенность каждой из наших кофеен – изысканный и уютный дизайн интерьера, теплая и неповторимая атмосфера. В доступном для Гостей обзоре всегда расположена специальная витрина, где можно сразу выбрать понравившийся десерт и лично пообщаться с бариста – специалистом по приготовлению кофе.

Все помещения разделены на курящие и некурящие зоны. В теплый сезон открываются уютные летние веранды.

Фабрика-кухня

Ассортимент «Шоколадницы» весьма разнообразен и способен удовлетворить любой, даже самый изысканный вкус! Наряду с прекрасным кофе, сваренным из свежееобжаренных зерен, элитными сортами чая, соками и коктейлями наша сеть славится своей выпечкой и изысканными десертами.

Все блюда эксклюзивны и готовятся по разработанным нашими кондитерами технологиям с использованием только натуральных продуктов.

Награды

Мы ежегодно получаем признание наших Гостей и экспертов ресторанного бизнеса: пять лет подряд с 2004 года «Шоколадница» побеждала в номинации «Лучшая кофейня» премии «Лучший ресторан Москвы» портала menu.ru, в 2011 портал признал «Шоколадницу» лучшим сетевым рестораном, в 2010 году компания стала любимым брендом Россиян в ежегодном рейтинге, «Самой динамичной развивающейся сетью» мы стали по версии magazin.ru в 2011 году, в 2012 yeell.ru наградил «Шоколадницу» премией «Лучший бизнес-завтрак».

Учредительные документы ООО «Шоколадница» содержат условия о:

1. размере уставного капитала общества,
2. размере долей каждого из участников,
3. составе, сроках и порядке внесения ими вкладов,
4. ответственности участников за нарушение вкладов,
5. составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений в вопросах, решения по которым принимаются единогласно или большинством голосов, а также иные сведения, предусмотренные законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью».

В настоящее время деятельность ООО «Шоколадница» сконцентрирована на следующих основных стратегических направлениях^[9]:

- эффективное развитие направлений бизнеса;
- концентрация на современных инновационных технологиях;
- активный поиск инвестиций, обеспечение наивысшей эффективности их использования, прибыльности и возвратности в минимально возможные сроки;

- укрепление позиций и расширение российского и международного рынка услуг;
- активизация региональной политики.

Безусловно, одним из важнейших условий достижения поставленных целей является формирование сильной корпоративной культуры и здорового корпоративного климата в коллективе.

2.2. Основные элементы организационной культуры компании ООО «Шоколадница» и их характеристика

Организационная структура ООО «Шоколадница» постоянно совершенствуется адекватно её развитию. Все сотрудники имеют надлежащее профессиональное образование, подготовку и опыт работы [\[10\]](#).

В соответствии с направлениями работы, организационная структура предприятия выглядит следующим образом:

Генеральный директор

главный бухгалтер

системный администратор

кассир

водитель, курьер, дворник. уборщица

Старший менеджер

Менеджеры по продажам

экскурсионная служба

транспортно-визовая служба

Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Шоколадница»

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором.

Генеральный директор – занимается разработкой стратегического планирования деятельности, заключает договоры, посещает выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы агентства; является главным распорядителем финансовых средств; контролирует и координирует работу агентства, контролирует все управленческие решения на всех уровнях агентства, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы, проводит служебные расследования по факту нарушения трудовой дисциплины;

Главный бухгалтер – контролирует работу бухгалтеров и кассира, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами;

Сетевой администратор – обеспечивает бесперебойное функционирование компьютерной сети и информационной безопасности агентства;

Офис-менеджер – занимается организационными вопросами, занимается подбором работников, устанавливает стандарты работы, компенсаций работникам, занимается развитием и обучением персонала, определяет стандарты для кандидатов;

Курьер – осуществляет доставку документации;

Охрана – несет ответственность за безопасность сотрудников и имущества в офисе;

Водители – осуществляют доставку корреспонденции, осуществляют перевозку сотрудников.

Транспортно-визовая служба занимается оформлением визовых документов и бронированием авиа и железнодорожных билетов;

Менеджеры заняты непосредственно реализацией, работой с клиентами; их работой руководит старший менеджер.

В ООО «Шоколадница» пока нет специалиста по управлению персоналом.

Как отрицательный момент в работе ООО «Шоколадница» следует отметить отсутствие маркетинговой службы.

Отметим, что уровень развития организационной культуры является определяющим фактором положения ООО «Шоколадница» на рынке. Технология оценки организационной культуры включает в себя исследование поверхностного, организационного и внутреннего уровней. Первое впечатление, которое складывается в момент прихода или знакомства с ООО «Шоколадница», формируется на основе восприятия ее внешнего вида и поведения сотрудников. Дизайн помещений, степень использования фирменного стиля, символики внутри организации, стиль одежды сотрудников, профессиональный сленг и т. п. являются первыми видимыми проявлениями организационной культуры для постороннего посетителя.

ООО «Шоколадница» предлагает:

- Работу в стабильной Компании, закрепившей себя на рынке более 18 лет.
- Стабильную заработную плату.
- Работу в молодом, креативном коллективе.
- Удобные графики работы.
- Работу рядом с домом.
- Обучение у профессионалов.
- Стильную униформу.
- Вкусные обеды.
- Стремительный карьерный рост.

ООО «Шоколадница» предоставляет бесплатное обучение профессии официанта. За это время можно изучить ресторанный мир, пройти цикл очного обучения для полного погружения в сферу гостеприимства и высоких стандартов. Кроме новых знаний и навыков, компания обеспечит достойным доходом, бесплатным питанием, удобной формой и возможностью развиваться и расти в компании.

Фирма ведёт агрессивную рекламную политику, постоянно изыскивая наиболее эффективно работающие рекламные пространства в газетах, журналах, использует внешнюю рекламу.

Таким образом, в ООО «Шоколадница» имеются яркие внешние признаки наличия организационной культуры, среди которых, фирменный стиль и лозунг, легенды о деятельности организации и ее основателях.

Лозунг: Если ты позитивный, активный и любишь общаться, у тебя есть желание заряжать энергией и позитивом наших гостей, то присоединяйся к нашей команде, мы ждем тебя!

ООО «Шоколадница» уделяет очень большое внимание и вопросу о поддержании в компании сложившихся хороших традиций и их соблюдению, расширению традиций и ритуалов в компании. Компания в месте со своими сотрудниками формирует достойный внешний вид компании, повышающий имидж и культуру компании.

На организационном уровне у ООО «Шоколадница» наблюдается практически полное соответствие декларируемой культуры реальной. Большое внимание уделяется развитию персонала и адаптации новых сотрудников. Существует специальный отдел по развитию персонала и разработана программа по повышению квалификации, подготовки и переподготовки кадров. Разработана многоплановая система материального и нематериального стимулирования.

Руководство старается воспитать в своих сотрудниках, чтобы они понимали и знали, что их цели всегда совпадают с целями компании и всех сотрудников и для их достижения необходимо работать в месте в команде. В компании принято при решении разных проблем и задач возникших в организации и касающихся подразделений, разные подразделения компании работают в месте, командой.

Большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов, достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды. Наблюдается активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планирование совместных действий, оценке полученных результатов.

Глава 3. Рекомендации по формированию организационной культуры компании

3.1. Роль руководителя в формировании благоприятной организационной культуры в ООО «Шоколадница»

В ООО «Шоколадница» культура проявляется через традиции, символы, язык, мифы и артефакты. Роль организационной культуры весьма ценна и важна. Внешняя культура «Шоколадница» действует на взаимодействие с внешними субъектами и во многом определяет имидж организации. На сегодня культура влияет на обширный спектр деятельности компании: может упростить или усложнить процесс получения кредитов, инвестиций, а также установление долгосрочных партнерских связей и размещение ценных бумаг организации. организационная культура во многом определяет рекламную политику и эффективность рекламы организации[11].

Внутренняя культура упрощает процесс координации действий подразделения организации, ускоряет процесс принятия решений и их реализаций.

Процесс руководства – существенная составляющая эффективного управления. Научная литература предоставляет широкий выбор определений «менеджера». Наиболее распространенное определение: это специалист по управлению, обладающий высоким социальным статусом, особыми профессиональными и личностными качествами.

Директор ООО «Шоколадница» – Макаров Сергей Николаевич.

Руководитель ООО «Шоколадница» в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в собственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению порученных обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль управления служит одной из характеристик организационной культуры организации.

Ведущими проявлениями поведения руководителя, направленными на формирование организационной культуры являются:

- Ситуации, на которые обращает внимание и контролирует руководитель.
- Критерии поощрений, должностного роста, подбора и увольнения персонала.
- Методы профессионального обучения, принятые руководителем.
- Участие в различных организационных мероприятиях и церемониях организации.

Очень важным для формирования организационной культуры ООО «Шоколадница» является то, на что руководитель обращает внимание. Систематическое обращение внимания на что-либо является серьезным сигналом для подчиненных о том, что считается важным. Также культуру организации можно продемонстрировать в процессе обучения персонала. Здесь основой является верная корреляция между практикой и профессиональным обучением. Ведь если здесь будут возникать противоречия, то у сотрудников будут формироваться двойные стандарты.

Поощрения могут быть заслужены или нет. Демонстрация заслуженных сотрудником привилегий может иметь колоссальное значение для формирования поведения других сотрудников. Некоторые из авторов научного менеджмента считают систему поощрений и наказаний важнейшей в формировании организационной культуры. Представления руководителя о критериях ценности подчиненных сказываются на отборе персонала, так как в организацию чаще всего попадают новые кадры, соответствующие выработанным критериям. Мера участия руководителя в тех или иных церемониях позволяют сотрудникам субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Данный инструмент легко используется для поддержки или изменения традиции в организации.

А вот поддержанием организационной культуры в ООО «Шоколадница» занимаются отделы персонала: процесс отбора, критерии оценки исполнения профессиональных обязанностей, мероприятия по развитию карьеры – для соответствия будущими сотрудниками.

Руководство ООО «Шоколадница» играет ключевую роль в формировании и поддержании организационной культуры. Менеджеры среднего звена устанавливают свои основные правила и нормы поведения, опираясь на высказывания высшего руководства и модели их поведения в конкретных ситуациях. Такие правила распространяются на более низкие уровни организации. Рядовые и новые сотрудники постепенно узнают, как формы поведения наиболее предпочтительны.

Для успешного поддержания на должном уровне и укрепления организационной культуры компании руководитель должен быть эффективным менеджером. Он должен, прежде всего, быть уверен в себе, ставить перед собой и своими подчиненными четкие и ясные цели. Руководитель должен ориентироваться на достижение успеха и стремиться к эффективной мотивации сотрудников.

3.2. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом в кофейне ООО «Шоколадница»

Проблемы системы управления персоналом ресторана ООО «Шоколадница», их причины и мероприятия по их преодолению представлены в таблице 1.

Таблица 1. Проблемы системы управления персоналом ресторана ООО «Шоколадница», их причины и мероприятия по их преодолению

Проблемы системы управления персоналом ресторана	Причины проблем	Рекомендуемые мероприятия
Низкая эффективность найма (качество закрытия вакансий 55%)	<ul style="list-style-type: none"> - формальный характер сопровождения после трудоустройства; - интуитивный подход к отбору кандидатов; - низкий уровень стрессоустойчивости принятых сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - проведение психологического тестирования кандидатов, в т. ч. на стрессоустойчивость; - применение разбора кейсов связанных с поведением работника в нестандартных ситуациях; - применение наставничества
Обучение персонала не систематизировано	стереотип руководства ресторана	<ul style="list-style-type: none"> - организация тренингов, семинаров, участия в профессиональных конкурсах
Отсутствие системы оценки персонала	стереотип руководства ресторана	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы оценки персонала, включающую оценку: уровня обслуживания; уровня продаж; знаний меню, рецептуры блюд, технологии приготовления

Низкий уровень
лояльности
сотрудников

недостаточное
нематериальное
стимулирование

- присвоение ежемесячных
званий «Лучшего сотрудника
месяца», «Лучшего работника
кухни», «Самого командного
сотрудника»;

- предоставления возможности
проявлять инициативу (создание
новых блюд, напитков или
сезонного меню)

Проведенное исследование показало, что в кофейне ООО «Шоколадница» назрела необходимость в специалисте по управлению персоналом.

Руководству организации предлагается ввести в штат сотрудников менеджера по персоналу, который будет подчиняться непосредственно директору ресторана ООО «Шоколадница» .

Менеджер по персоналу должен знать:

- трудовое законодательство;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации персонала;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- основы организации делопроизводства;
- основы психологии;
- технологии подбора персонала;
- региональный рынок труда,
- методы адаптации персонала;
- показатели эффективности деятельности персонала.

Основными должностными обязанностями менеджер по персоналу должны стать:

- организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации;
- обеспечение укомплектования организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- осуществление подбора, отбора и найма персонала;
- организация и проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов и т.д.;
- и другие обязанности.

Для повышения эффективности найма персонала в ресторан ООО «Шоколадница» предлагается:

- внедрить в процесс отбора психологическое тестирование, в том числе на стрессоустойчивость;
- применять разбор кейсов связанных с поведением работника в нестандартных ситуациях;
- применять наставничество

Каждая компания стремится иметь у себя лучших сотрудников, но иногда процесс отбора кандидатов на должность заключается лишь в оценке профессиональных способностей, необходимых для решения рабочих задач и получения необходимых результатов работы. Однако все больше компаний точно знают, какие сотрудники им нужны для достижения стратегических целей. Определяется не только профессиональный уровень, но и компетенции, включающие необходимые стандарты поведения и наиболее значимые для каждой должности черты личности сотрудника.

Самое простое – оценить профессиональную подготовку кандидата, а вот с выявлением компетенций и личностных черт часто возникают сложности. А ведь очень важно, чтобы удачно выбранная сотрудником профессия по своим характеристикам совпадала с мотивационными, эмоциональными, когнитивными и коммуникативными особенностями человека. Только в таком случае возможна гармония интересов работника и работодателя, максимальная отдача от каждого

сотрудника, а сам процесс трудовой активности будет приносить удовлетворение.

Для решения таких задач применяются разные психодиагностические методики, но наиболее популярным и доступным является психологическое тестирование.

Психологические тесты используются для того, чтобы улучшить качество и количество информации, необходимой для принятия решений по отбору, развитию и обучению персонала, оценки профпригодности и аттестации, а также в качестве инструмента организационных изменений.

Психологическое тестирование – исследование определенных психологических качеств и свойств личности путем использования профессиональных психологических тестов.

Кофейне ООО «Шоколадница» предлагается использование программного комплекса «Профессор Кадры», который включает 19 диагностических методик и предназначен для многосторонней работы с персоналом.

Ресторанный сервис не был бы на сегодняшний день таким стильным, не имел бы стандарты обслуживания и качества, не будь у современных поваров наставников в прошлом.

Традиции кулинарного искусства, качества обслуживания передаются от поколения к поколению. Ученик, работающий в паре с наставником, видит эталон, на который необходимо равняться, и дальнейшее развитие происходит от этой точки. Наставник контролирует обучение, успешность кулинарных изобретений (их безопасность), он старший коллега, который дает возможность научиться интересным и уникальным способам приготовления и подачи блюд.

Обязательным условием наставничества – это партнерские отношения ученика и учителя.

Кофейня ООО «Шоколадница» должен быть нацелен на перспективное и эффективное развитие, которое предполагает обучение работников как один из способов одновременного повышение конкурентоспособности и мотивирования работников.

Цели обучения сотрудников в кофейне ООО «Шоколадница» :

- обеспечить сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы;

- поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями в ресторанном бизнесе, технологии продаж, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий;
- готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения;
- создавать и поддерживать у работников чувство причастности к деятельности ресторана, знакомить сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.

Для совершенствования системы обучения в кофейне ООО «Шоколадница» необходимо систематически организовывать:

- тренинги, предназначенные для повышения качества обслуживания. Для этого необходимо периодически приглашать в ресторан специально обученного тренера по обучению персонала непосредственно на рабочем месте;
- семинары, предназначенные для обмена теоретического и практического опыта. Лучше всего, если в них будут принимать участие не только руководитель, но и сотрудники ресторана;
- участие в профессиональных конкурсах.
- кейсы, реальная или вымышленная ситуация по управлению, которая включает в себя вопросы для проведения анализа
- деловые игры, коллективная игра в ходе которой идет просмотр и разбор ситуации, где сотрудники получают определенные роли
- моделирование, воспроизведение реальных условий работы

В условиях финансового кризиса ресторан ООО «Шоколадница» вынужден постоянно пересматривать меню и вносить в него изменения, при этом сохраняя качество блюд и их разнообразие.

В кофейне необходимо организовывать краткосрочные мастер-классы от шеф-поваров, специализирующихся на различных кухнях.

Подобные мастер-классы – это уникальная возможность приобщиться к опыту признанных специалистов своего дела, узнать их профессиональные секреты и методики.

Данные типы обучения уже доказали свою эффективность и пользуются большой популярностью во многих странах мира.

С помощью мастер-класса работник знакомится с кухней различных стран мира, у каждой из которых своя изысканность, своя «изюминка» и свои «коронные» блюда. Такие знания очень полезны для того, чтобы привлечь в ресторан довольных клиентов и очаровать их своей кухней.

Помимо этого, программы многих мастер-классов включают в себя информацию по организации и оформлению линий раздач, обновлению технологического оборудования и инвентаря, оптимизации технологических процессов и запасов. Это также позволяет работникам организовать свою работу на более высоком уровне.

Данное мероприятие позволяет повару, прошедшему обучение на мастер-классе, не только получить стимул к творчеству и разработке новых блюд, но и повышает его мотивацию к работе.

В условиях кризиса Кофейне ООО «Шоколадница» особенно важно сохранить клиентскую базу, для этого необходимо поддерживать сервис на высоком уровне. Для контроля выполнения требований по обслуживанию клиентов в кофейне должна быть внедрена система оценки персонала.

Целями системы оценки персонала ресторана ООО «Шоколадница» должны быть:

- повышение качества обслуживания;
- удовлетворение нужд посетителей в соответствии с их любыми возможными требованиями и пожеланиями;
- мотивация сотрудников ресторана на высокое качество обслуживания посетителей;
- повышение материальной и моральной ответственности сотрудников за качество выполняемой работы.

В кофейне ООО «Шоколадница» могут быть применены следующие виды оценки персонала:

- оценка уровня обслуживания – выставление оценок работникам за качество сервиса; оценки должны выставляться по десятибалльной шкале, на их основании составляется табель, по которому в конце месяца проводится анализ и

корректируется система обучения

- оценка уровня продаж – положительные и отрицательные изменения величины среднего чека и выручки; по итогам месяца составляется табель;
- оценка знания меню, рецептуры блюд, технологии приготовления – оценка по столбальной шкале, проводится раз в месяц.(см. приложение 2)

В системе оценки ресторана ООО «Шоколадница» могут быть использованы следующие методы:

- комплексное наблюдение за процессом обслуживания;
- наблюдение за протеканием критического инцидента (тайный покупатель);
- деловая игра;
- тестирование и анкетирование;
- аттестация (анкетирование, тесты)

Оценка персонала ресторана ООО «Шоколадница» должна быть направлена на выявление ошибок в трудовой деятельности сотрудников, повышение уровня качества обслуживания посетителей.

Мотивационная цель оценки состоит в том, что сама оценка – средство мотивации; если труд человека адекватно оценен, растёт производительность труда.

Для проведения процедуры необходимо четко выделить показатели, установить критерии оценки. Критерий оценки – пороговое значение, за которым состояние показателя считается удовлетворительным.

Критерии могут характеризовать общие моменты рабочего процесса, равнозначные для всех категорий сотрудников и специфические для конкретного рабочего места, должности. Итоговая оценка, полученная сотрудником в конце месяца, отражается в виде процента надбавки к заработной плате.

Предлагаемая система является инструментом мотивации сотрудников, повышает количество продаж, увеличивает средний чек ресторана. Сотрудники понимают, что их работу оценивают по достоинству, следовательно, повышается лояльность к работодателю.

Используя систему оценки персонала, можно снизить влияние финансового кризиса на деятельность ресторана ООО «Шоколадница» .

В кофейне ООО «Шоколадница» предлагается внедрить оценку методом «Тайный гость», который представляет собой технологию тайной оценки качества обслуживания и проверки обслуживающего персонала и определения качества приготовления и оформления блюд, согласно восприятия концепции и ценового сегмента заведения.

Основная особенность оценки методом «Тайный гость» – секретность и неожиданность проверки, так как только гость знает, как работают сотрудники заведения. Это идеальное решение для контроля качества работы персонала ресторана, достижения и поддержания высоких стандартов обслуживания. При низких в сравнении с другими инструментами затратах, оценка методом «Тайный Гость» дает широкие возможности к совершенствованию персонала, помогает правильно выстроить систему мотивации и лояльности работников, а значит повышает уровень продаж и развивает бизнес.

В настоящее время методика «Тайный Гость» превратилась в динамичную и надежную форму оценки впечатлений гостей, и многими предприятиями ресторанного бизнеса рассматривается в качестве необходимого инструмента, позволяющего всегда оставаться на шаг впереди своих конкурентов.

Персонал, зная, что к ним в любой момент могут прийти с проверкой, постоянно находится в тонусе, что отражается более чем положительно на выполнении ими профессиональных обязанностей.

В тех ресторанах, где достаточно регулярно проводится технология «Тайный гость», качество сервиса значительно выше среднестатистического показателя, ведь контактный персонал привыкает к тому, что их работу оценивают и постоянно держат себя в рабочем тонусе.

В итоге – растет уровень сервиса и качества обслуживания гостей, а значит, повышается лояльность аудитории к Кофейне .

Суть метода состоит в том, что тайный гость приходит в ресторан под видом обычного гостя. Пользуется услугами, покупает блюда, расспрашивает о предложениях. В ходе посещения отмечает слабые и сильные стороны, запоминает и записывает множество деталей.

«Тайный Гость» позволяет получать особо важную по таким показателям, как внешний вид и чистота ресторана, презентация блюд и услуг, взаимодействие внутри коллектива, услужливость/профессионализм, скорость обслуживания и строгое выполнение правил, а также маркетинговая реклама.

Наиболее эффективно действуют постоянные программы, когда сотрудники знают, что любой гость может оказаться таинственным.

Бюджет затрат на проведение оценки деятельности персонала (приобретение пакета деловых игр, оплата услуг тайных посетителей и т.д.) может составить 100 тыс. руб.

Результаты оценки персонала должны учитываться при начислении премий. Премияльный фонд за результаты оценки может составить 180 тыс. руб.

4. Совершенствование нематериального стимулирования.

В целях повышения лояльности сотрудников Кофейне ООО «Шоколадница» предлагается совершенствовать нематериальное стимулирование путем:

- присвоения ежемесячных званий «Лучшего сотрудника месяца», «Лучшего работника кухни», «Самого командного сотрудника» с выдачей соответствующих значков или грамот также служит отличным элементом морального поощрения и на наглядном примере задает стандарт отличной работы для всей команды;
- предоставления возможности проявлять инициативу.

Современные рестораторы сходятся во мнении, что для успешного развития ресторана необходима четкая формализация всех бизнес-процессов, следование установленным правилам, дисциплина и четкая субординация сотрудников.

Формирование у сотрудников ресторана творческой и личностной заинтересованности – задача администрации ресторана. Если директор или менеджер сформируют у сотрудников личностную заинтересованность, то тогда они смогут принять ту или иную концепцию, внедренную в кофейне.

Заключение

В современных условиях ведения бизнеса, профессионализм сотрудников играет определяющую роль в дальнейшем развитии компании и является способом

обеспечения её конкурентных преимуществ. Однако, помимо профессиональных навыков, важны командообразование, сплочение и личностные качества сотрудников.

Для эффективной работы организации необходимо учитывать множество факторов. Среди них дружеские отношения в коллективе, взаимодействие между различными отделами, между сотрудниками одного отдела и прочие факторы коммуникации.

Формирование организационной культуры и донесение её идеи до сотрудников также способствует усилению эффективности командной работы. Проведение тренингов может стать частью грамотной организационной культуры.

Ресторан ООО «Шоколадница» является коммерческой организацией, целью деятельности которой является извлечение прибыли. Численность сотрудников ресторана – 21 человек. Управлением человеческими ресурсами в кофейне ООО «Шоколадница» занимается заместитель директора.

Основными элементами системы управления персоналом ресторана ООО «Шоколадница» являются: найм, обучение, оценка и мотивация сотрудников.

Руководству организации предлагается ввести в штат сотрудников менеджера по персоналу. Для совершенствования системы управления персоналом ресторана ООО «Шоколадница» были предложены следующие мероприятия:

- проведение психологического тестирования кандидатов, в т. ч. на стрессоустойчивость;
- применение разбора кейсов связанных с поведением работника в нестандартных ситуациях;
- применение наставничества;
- организация тренингов, семинаров, участия в конкурсах;
- внедрение системы оценки персонала, включающую оценку: уровня обслуживания; уровня продаж; знаний меню, рецептуры блюд, технологии приготовления;
- присвоение ежемесячных званий «Лучшего сотрудника месяца», «Лучшего работника кухни», «Самого командного сотрудника»; предоставления возможности

проявлять инициативу.

Таким образом, цель работы – разработка рекомендаций по формированию организационной культуры компании – достигнута.

Задачи: рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры организаций; провести анализ организационной культуры ООО «Шоколадница»; предложить рекомендации по формированию организационной культуры компании – решены.

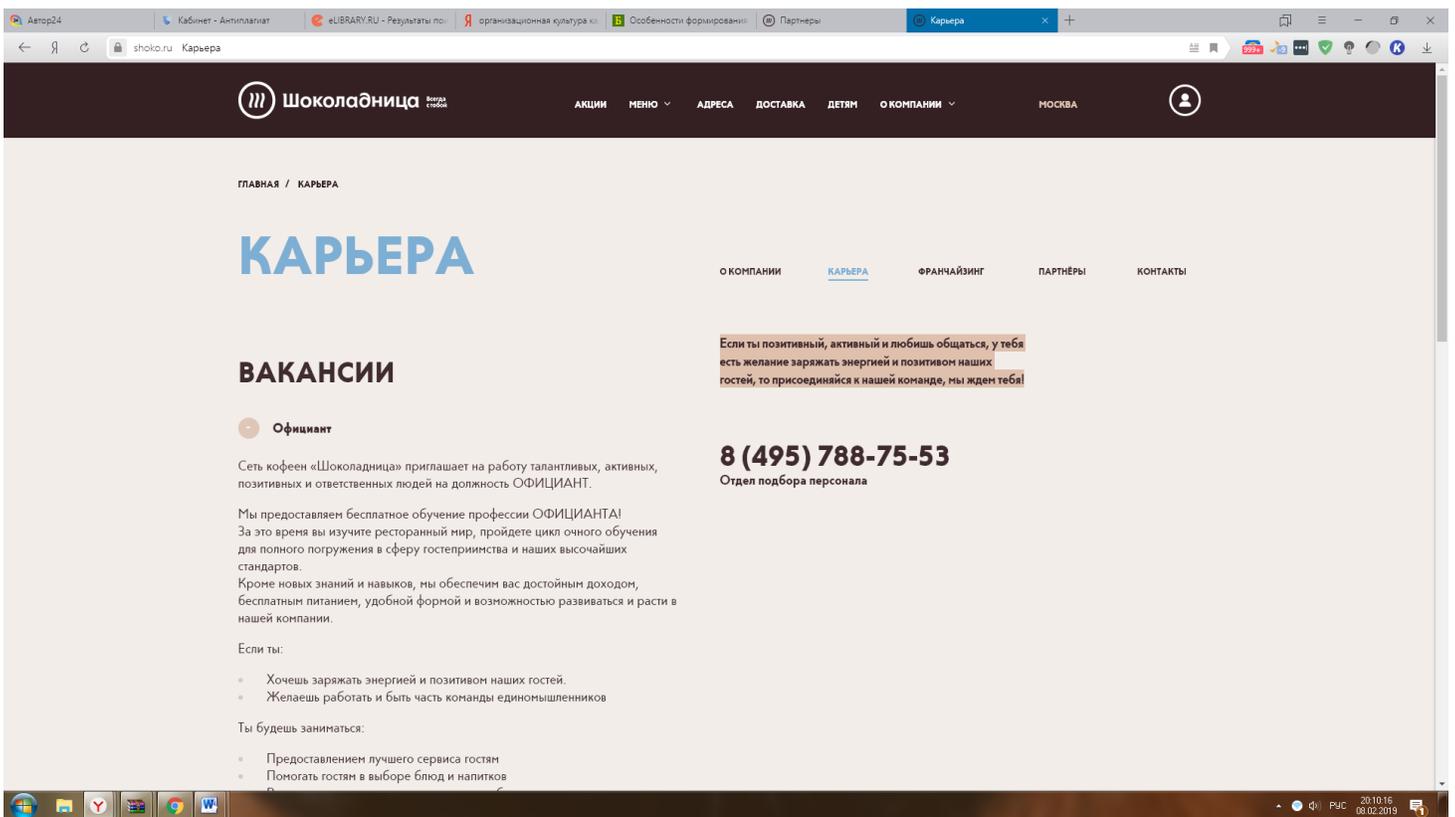
Список литературы

1. Агаев А.М. Организационная культура современной корпорации / А.М. Агаев, М.Н. Грачев. – МЭМО, 2013
2. Айхель К.В. Управление персоналом как основополагающий фактор успешного управления заведениями общественного питания / К. В. Айхель // В сборнике: Личность и общество: проблемы взаимодействия. 2015. С. 137-138.
3. Акимова Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 210 с.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А. Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2012. – 655 с.
5. Антонов А.П., Сибилева В.Я. Алгоритм формирования определения термина «организационная культура» // «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности», 2016. – 310 с.
6. Беклемишева О.И. Организационная культура и эффективность фирм / О.И. Беклемишева. – Малый бизнес, рынок и общество, 2012, №3-4
7. Быструшкина А.А., Белецкая Ж.Е., Сливкова Ю.В. Современные способы подбора кадров в системе контроля качества ресторанных услуг / А.А. Быструшкина // В сборнике: Проблемы и перспективы развития лёгкой промышленности и сферы услуг. 2015. С. 80.
8. Гарипова Р.Р., Ильмукова И.Р. Методы комплексной оценки персонала / Р. Р. Гарипова, И. Р. Ильмукова // Вестник экономики, права и социологии. 2013. № 3. С. 185-187.
9. Джум Т. А. Современные формы обслуживания в ресторанном бизнесе: Учебное пособие /Т.А.Джум, Г.М.Зайко – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

10. Виханский О.С. Обучение менеджменту / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М., 2010. – 190 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2012. – 210 с.
12. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 160 с.
13. Жданова Т. Культура и персонал. Точки соприкосновения / Т. Жданова: Библиотека. – 2009. – №11
14. Зайцев Л.Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2017. – 50с.
15. Карташова Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 210 с.
16. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: БГЭУ, 2012. – 260 с.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.:ИФРА-М, 2012. – 390 с.
18. Колесникова Л., Пректрестов В., Организационные структуры и культура предпринимательства//Вопросы экономики. – №8, 2011
19. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организацией: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2015. – 190 с.
20. Яхонтова И.М., Великанова Л.О. К вопросу повышения эффективности бизнеспроцесса управления персоналом предприятия // Научный журнал «Современная экономика: проблемы и решения». – Воронеж, 2017. №11, с. 50-57.
21. ООО Шоколадница. <https://shoko.ru>

Приложения

ООО Шоколадница



1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.:НФРА-М, 2012. – 390 с. [↑](#)
2. Колесникова Л., Пректрестов В., Организационные структуры и культура предпринимательства//Вопросы экономики. – №8, 2011 [↑](#)
3. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организацией: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2015. – 190 с. [↑](#)
4. Антонов А.П., Сибилева В.Я. Алгоритм формирования определения термина «организационная культура» // «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности», 2016. – 310 с. [↑](#)
5. Беклемишева О.И. Организационная культура и эффективность фирм / О.И. Беклемишева. – Малый бизнес, рынок и общество, 2012, №3-4 [↑](#)
6. Колесникова Л., Пректрестов В., Организационные структуры и культура предпринимательства//Вопросы экономики. – №8, 2011 [↑](#)

7. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организацией: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2015. – 190 с. [↑](#)
8. ООО Шоколадница. <https://shoko.ru> [↑](#)
9. ООО «Шоколадница» [↑](#)
10. ООО Шоколадница. <https://shoko.ru> [↑](#)
11. ООО Шоколадница. <https://shoko.ru> [↑](#)