

**Содержание:**

**одержание:**

## **Введение**

Актуальность. На современном этапе для зарубежных и национальных компаний проблематика организационной культуры актуализируется, так как социально-экономические происходящие преобразования требуют осознания, оформленности, восприятия с позиции ценностных общественных ориентиров, социальных институтов общества. Как отмечает множество ведущих специалистов, результатом недооценки возможностей культуры организации, являющейся высокоэффективным управленческим механизмом, мощным средством, позволяющим создать положительный имидж компании, является появление неоправданных рисков, потеря имеющегося у компании профессионального статуса, конкурентных преимуществ.

Следует отметить, что организационная культура состоит из верований, ценностных ориентаций, норм, ожиданий, т. е. именно тех факторов, ради которых человек стал членом компании; посредством которых происходит построение отношений между сотрудниками; представляющих собой принципы, нормы жизнедеятельности, разделяемые кадрами.

Вопросы, затронутые в исследованиях управления культурой организации, касающиеся ее воздействия на уровень эффективности функционирования компании, отражены в работах В.А. Спивака, О.И. Беклемишевой, А.П. Антонова, Ж.Е. Белецкой, А.А.Быструшкиной и т. д. В результате анализа работ зарубежных и российских авторов следует отметить, что организационную культуру следует рассматривать в качестве системного явления, которое определяет применение ресурсов компании, установки, ее стратегические цели. Аналогично всем системным явлениям, она также требует комплексного анализа.

Объект исследования в работе – организационная культура организации.

Предмет исследования – организационная культура ООО «Шоколадница».

Цель работы – разработка рекомендаций по формированию организационной культуры компании.

Достижение данной цели требует решения следующих задач:

- 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 включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложение.

## **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.

Следует рассматривать понятие организационного поведения в качестве системы знаний, непрерывного ее пополнения фактами посредством исследования поведения человека в компании: взаимодействия кадров с руководителями высшего звена, коллегами и отношения сотрудников к собственному предмету деятельности.

Еще одно из определений «организационного поведения» следующее – совокупность реакций субъекта на скоординированные соответствующие действия, заключающиеся в получении результатов, что возможно при выстраивании взаимосвязи частей единого целого в процессе распределения, создания благ[\[1\]](#).

Цель такого поведения состоит в проведении регулярного анализа элементов компании (групп, людей), совершенствовании, прогнозе их существования. На сегодняшний день, это является необходимой мерой, позволяющей организовать эффективную работу, так как для производственных сложных структур требуется грамотное управление массой людей: следует разрабатывать специальные мотивационные системы, правильно распределять силы.

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].

Следует отметить наличие четырех главных поведенческих моделей. Они являются совокупностью человеческих ценностей, представлений.

Эти модели состоят из организационного оригинального поведения, характеризующегося стремлением человека в данном случае к реализации целей компании, пытаюсь не следовать нормам, традициям, которые приняты в компании. В таком случае, имеют место довольно частые конфликты, обуславливаемые встречей «консервативного» состава группы и противоречащего взгляда оригинала.

Также речь идет о бунтарском поведении. В роли такого человека в группе выступает яркое лицо, отрицающее правила, нормы. Он выступает в качестве зачинщика конфликтов, сопровождающих его личность почти всегда. Этим работником нарушается процесс работы, усложняются взаимоотношения, результатом чего является низкая производительность.

Работник-приспособленец. Невзирая на непринятие этим сотрудником ценностей компании, его поведение соответствует им. Имеет место его следование регламентам, уставам, нормам, но, он является определенной угрозой для компании, что обуславливается его ненадежностью: ему может быть характерен

уход из компании, что будет нарушением трудового процесса.

Преданный, дисциплинированный работник. Данный поведенческий тип является лучшим для работника, компании, поскольку им соблюдаются существующие поведенческие правила, отсутствуют противоречия между ценностями компании и его системой ценностей. Ему характерно полноценное выполнение собственной роли, получение отличных результатов, зависящих от имеющихся способностей.

То есть, следует отметить важную роль организационного поведения в рамках кадрового управления, так как, благодаря ему появляется возможность прогнозирования эффективности работы людей в условиях команды, что основано на анализе их поведения[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**

На процесс формирования организационной культуры оказывают влияние внешние, внутренние факторы, от которых зависит развитие компании, являющееся направленным либо же стихийным. Процесс ее развития зависит также от делового, социального окружения, этнических, национальных, государственных факторов.

Можно объяснить наличие множества подходов к обозначению данного понятия сложным проявлением этого социологически сложного явления и наличием множества уровней в рамках оценки культурного общественного пространства.

Следует отметить одну из ключевых причин плюрализма взглядов на нее, которая заключается в характеристике разных ее аспектов разными учеными[5].

Эдгар Шейн известен максимально полным определением культуры, его имя известно по зарубежным исследованиям в этой сфере. Согласно его позиции организационная культура состоит из набора правил, приемов, позволяющих решить проблему, связанную с внутренней интеграцией, внешней адаптацией сотрудников; также правил, которые в прошлом оправдали себя, подтвердив собственную актуальность; данные фундаментальные гипотезы, приемы, правила являются отправной точкой в процессе выбора кадрами соответствующих методов действий, принятия соответствующих решений, анализа; кадровый состав не задумывается над их смыслом, им рассматриваются вышеуказанные установки в качестве изначально верных установок.

Выделим ключевые элементы, составляющие организационную культуру. Она состоит из верований, ценностных ориентаций, норм, ожиданий, т. е. именно тех факторов, ради которых человек стал членом компании; посредством которых происходит построение отношений между сотрудниками; представляющих собой принципы, нормы жизнедеятельности, разделяемые кадрами.

От содержания такой культуры зависит поведенческая направленность, отсутствует возможность ее определения суммой тех или иных предположений, а их взаимосвязью, формированием соответствующих поведенческих образцов. Отличительная черта разных культур состоит в относительном порядке расположения базовых предположений, которые ее формируют, что отражает политику, принципы, превалирующие в условиях конфликтности разных наборов предположений.

Ее структура состоит из набора ценностей, предположений, символов, верований, благодаря следованию которым человек в компании получает возможность справиться с собственной проблемой[6].

Формирование организационной культуры происходит в результате влияния соответствующих причин, первичные из которых состоят:

- в поведенческом стиле, отношении к производству со стороны начальства;
- в заинтересованности руководства компании;
- в его реакции при возникновении критических ситуаций;
- в критериях поощрения кадрового состава.

Вторичные состоят из:

- оформления помещений, внутреннего, внешнего дизайна;
- системы передачи соответствующей информации;
- структуры компании;
- историй о лицах, которым принадлежит немалая роль в процессе становления компании.

Следует выделить наличие следующих элементов, составляющих организационную культуру:

- внутриорганизационные отношения.
- философию компании, определяющую отношение к клиентам, работникам.
- доминирующую систему ценностей.
- характерные труду социально-психологические условия.
- систему поведения, правил работы в компании.
- поведенческие церемонии, символы, ритуалы.[\[7\]](#)

Основываясь на вышесказанном, следует отметить, что:

Преодоление компанией сложностей с внутренней интеграцией, внешней адаптацией сопровождается приобретением соответствующего опыта, выступающего в качестве основы культуры компании. Формирование организационной культуры происходит при совместном преодолении трудностей. Формированием ее основ занимаются учредители компании, в основе создания ее ядра заложен их мировоззрение, жизненный опыт. Вся сущность такой культуры – в ее роли как привычной среды обитания работников, задействованных в производственном процессе.

Вместе с тем, посторонние наблюдатели, новые работники замечают принципы воздействия данного понятия. Существует возможность понимания принципов данной культуры лишь в результате изучения истории развития, создания компании, в особенности, в отношении критических моментов в функционировании компании. Благодаря правильному уяснению всех характеристик организационной культуры руководство получит возможность практической реализации собственных решений, разработки осуществимых планов на перспективу.

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. Технико-экономическая характеристика ООО «Шоколадница»**

Сегодня в качестве одной из наиболее крупных развивающихся компаний ресторанного бизнеса Москвы, регионов РФ, стран СНГ выступает сеть кофеен «Шоколадница».

Историческим началом кофеен «Шоколадница» является легендарное кафе «Шоколадница», расположенное у метро Октябрьская, которое является единственным столичным местом, где гостям предлагались изысканные напитки, лакомства: включая горячий шоколад, блинчики с шоколадной, ореховой начинкой. С 1964 г., когда кафе было открыто, до сегодняшнего дня, когда в его состав входит сеть кофеен, кафе «Шоколадница» выступает в Москве в качестве законодателя «кофейной моды»[\[8\]](#).

2000 год стал началом новой жизни кофейни. Была начата работа возрожденной «Шоколадницы» по европейскому стандарту, т. е. расширилась деятельность, постоянно обновляется ассортимент, поддерживается хороший сервис и кухня.

На сегодняшний день в области и г. Москва функционирует примерно 240 кофеен, расположенные в историческом центре, в аэропортах, спальнях районах, оживленных бизнес-центрах, торговых центрах.

2006 г. стал годом начала активного развития региональных сетей.

«Шоколадница» на современном этапе успешно функционирует в множестве городов РФ: Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Чите, Казани, Тюмени, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Уфе, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Сочи, Ульяновске, Кемерово, Волгограде, Череповце, Волжском, Нижневартовске, Воронеже, прочих городах.



Начиная с 2008 г. началось активное развитие сетью франчайзинговой программы. Географией ее франчайзинга охвачены наиболее крупные российские города, СНГ (Казахстан, Азербайджан, Украина), при этом, компанией направлены усилия на ведение переговоров, поиск новых партнёров в других странах.

На современном этапе, используя право франшизы, в 44-х городах функционирует 85 кофеен.

Отличительной их особенностью является наличие уютного, изысканного дизайна интерьера, неповторимой, теплой атмосферы. Следует отметить наличие специальной витрины, позволяющей сразу выбирать десерт, предоставляющей возможность личного общения с бариста (речь идет о специалисте по приготовлению кофе).

Открытие летних террас начинается в теплые сезоны.

Ассортименту «Шоколадницы» характерно разнообразие, способность к удовлетворению Гостей и самого изысканного их вкуса. Помимо элитных сортов чая, вкусного кофе, которое приготовлено из обжаренных зерен, соков, коктейлей, сетью реализуются торты собственного приготовления, изысканные десерты.

Предлагаемые блюда являются эксклюзивными, их приготовление основано на разработанных кондитерами кофейни технологиях, применяются исключительно натуральные продукты.

Каждый год кофейня признается Гостями, экспертами ресторанного дела: на протяжении 5-ти лет, начиная с 2004 г. «Шоколадница» одерживала победу в такой номинации, как «Лучшая кофейня» в премии «Лучший ресторан Москвы» на портале menu.ru. Данный портал в 2011 г. отметил ее в качестве лучшего сетевого ресторана, в 2010 г. «Шоколадница» – это любимый бренд населения, согласно данным ежегодного рейтинга, «Самая динамично развивающаяся сеть» по версии magazin.ru в 2011 г., в 2012 «Шоколадница» была награждена yell.ru такой премией, как «Лучший бизнес-завтрак».

ООО «Шоколадница» – юридическое лицо. Это коммерческая организация, имеющая свой уставный капитал. Уставной капитал «Шоколадница» включает в себя номинальную стоимость долей участников, его объем равен 23тыс. рублей. В связи с тем, что капитал не разделен – доля составляет 100 % всего объема уставного капитала.

Сегодня сеть «Шоколадница» принадлежит к крупнейшим, динамично развивающимся предприятиям сферы ресторанного дела в г. Москва, регионах, а также государствах СНГ.

Историческим началом кофеен «Шоколадница» является легендарное кафе «Шоколадница», расположенное у метро Октябрьская, которое является единственным столичным местом, где гостям предлагались изысканные напитки, лакомства: включая горячий шоколад, блинчики с шоколадной, ореховой начинкой. С 1964 г., когда кафе было открыто, до сегодняшнего дня, когда в его состав входит сеть кофеен, кафе «Шоколадница» выступает в Москве в качестве законодателя «кофейной моды».

2000 год стал началом новой жизни кофейни. Была начата работа возрожденной «Шоколадницы» по европейскому стандарту, т. е. расширилась деятельность, постоянно обновляется ассортимент, поддерживается хороший сервис и кухня.

Охарактеризуем развитие сети «Шоколадница»

На сегодняшний день в области и г. Москва функционирует примерно 240 кофеен, расположенные в историческом центре, в аэропортах, спальных районах, оживленных бизнес-центрах, торговых центрах.

2006 г. стал годом начала активного развития региональных сетей.

«Шоколадница» на современном этапе успешно функционирует в множестве городов РФ: Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Чите, Казани, Тюмени, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Уфе, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Сочи, Ульяновске, Кемерово, Волгограде, Череповце, Волжском, Нижневартовске, Воронеже, прочих городах.

Проанализируем франчайзинг

Начиная с 2008 г. началось активное развитие сетью франчайзинговой программы. Географией ее франчайзинга охвачены наиболее крупные российские города, СНГ (Казахстан, Азербайджан, Украина), при этом, компанией направлены усилия на ведение переговоров, поиск новых партнёров в других странах.

На современном этапе, используя право франшизы, в 44-х городах функционирует 85 кофеен. Планы сети, если говорить о 2013 г., состоят в увеличении по франчайзингу численности кофеен на 100 %.

Если говорить о кофейнях, отличительной их особенностью является наличие уютного, изысканного дизайна интерьера, неповторимой, теплой атмосферы. Следует отметить наличие специальной витрины, позволяющей сразу выбирать десерт, предоставляющей возможность личного общения с бариста (речь идет о специалисте по приготовлению кофе).

Здесь характерно разделение помещений на некурящие, а также курящие зоны. Открытие летних террас начинается в теплые сезоны.

#### Фабрика-кухня

Ассортименту «Шоколадницы» характерно разнообразие, способность к удовлетворению Гостей и самого изысканного их вкуса. Помимо элитных сортов чая, вкусного кофе, которое приготовлено из обжаренных зерен, соков, коктейлей, сетью реализуются торты собственного приготовления, изысканные десерты.

Предлагаемые блюда являются эксклюзивными, их приготовление основано на разработанных кондитерами кофейни технологиях, применяются исключительно натуральные продукты.

#### Награды

Каждый год кофейня признается Гостями, экспертами ресторанного дела: на протяжении 5-ти лет, начиная с 2004 г. «Шоколадница» одерживала победу в такой номинации, как «Лучшая кофейня» в премии «Лучший ресторан Москвы» на портале menu.ru. Данный портал в 2011 г. отметил ее в качестве лучшего сетевого ресторана, в 2010 г. «Шоколадница» – это любимый бренд населения, согласно данным ежегодного рейтинга, «Самая динамично развивающаяся сеть» по версии magazin.ru в 2011 г., в 2012 «Шоколадница» была награждена yell.ru такой премией, как «Лучший бизнес-завтрак».

В учредительных документах ООО «Шоколадница» содержатся условия, касающиеся:

1. размеров долей всех участников,
2. размеров уставного капитала,
3. возлагаемой на участников ответственности в результате нарушения вкладов,
4. сроков, состава, порядка внесения вкладов,
5. компетенции, состава управленческих органов общества, порядка принятия единогласным решением, иных сведений, которые предусмотрены ФЗ «Об

Обществах с ограниченной ответственностью».

Сегодня деятельность ООО «Шоколадница» концентрируется на направлениях, заключающихся[9]:

- в активизации политики на региональном уровне;
- в высокоэффективном развитии бизнес направлений;
- в активном поиске инвестирования, обеспечении максимальной эффективности применения инвестиций, возвратности, прибыльности в короткие сроки;
- в концентрации на инновационных современных технологиях;
- в укреплении позиций, расширении международного, отечественного рынка.

В качестве одного из наиболее важных условий, позволяющих достичь целей, выступает создание рациональной организационной культуры, здорового климата.

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

Организационная структура ООО «Шоколадница» постоянно совершенствуется. Весь кадровый состав обладает надлежащим профессиональным образованием, опытом работы, соответствующей подготовкой[10].

Согласно направлениям деятельности, характерная компании организационная структура представлена ниже:

**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»

Функции по руководству деятельностью ООО «Шоколадница» возложены на исполнительный единоличный орган – Генерального директора.

Функции Гендиректора состоят в стратегическом планировании осуществляемой компанией деятельности, посещении конференций, выставок, заключении договоров, налаживании связей, контактов для высокоэффективной деятельности; координации, контроле работы, управленческих решений на различных уровнях, принятии решений, касающихся найма, увольнения работников, разработке программ, проведении служебных расследований в случае нарушения дисциплины; выступает в качестве основного главным распорядителем денежного капитала .

Функции главного бухгалтера состоят в контроле деятельности кассира, бухгалтеров, ответственности за начисление зарплаты, учет, в подготовке соответствующих отчетов в рамках ведения учета, развитии других взаимоотношений с финансовыми различными институтами, банками.

Деятельность офис-менеджера состоит в решении организационных вопросов, установлении стандартов работы, кадровом подборе, выплате кадровому составу компенсаций, обучении, развитии кадров, определении стандартов, выдвигаемых к кандидатам.

Функции сетевого администратора состоят в обеспечении эффективного функционирования компьютерных сетей, информационной безопасности.

Доставкой документации занимается курьер.

Функции водителей состоят в доставке корреспонденции, перевозке работников.

На охрану возлагается ответственность в части безопасности работников, имущества компании;

Функции транспортно-визовой службы состоят в оформлении визовой документации, бронировании железнодорожных, авиабилетов;

Деятельность менеджеров состоит в реализации, работе с клиентской базой; они находятся под непосредственным контролем старшего менеджера.

В штате ООО «Шоколадница» отсутствует специалист кадрового управления.

Негативный момент в деятельности ООО «Шоколадница» состоит в отсутствии службы маркетинга.

Следует отметить определяющее значение рыночного положения ООО «Шоколадница», что оказывает воздействие на развитие корпоративной культуры. Подчеркнем, что технология ее анализа состоит в исследовании организационного, внутреннего, поверхностного уровня. Формирование первого впечатления клиентов в момент посещения ООО «Шоколадница» происходит за счет оценки поведения работников, внешнего вида ООО «Шоколадница». Первые видимые проявления культуры для посторонних посетителей состоят из степени применения фирменного соответствующего стиля, дизайна помещений, символики, стиля одежды, сленга и пр.

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.

Компанией ведётся рекламная агрессивная политика, имеет место постоянный поиск высокоэффективных действующих рекламных пространств в журнале, газете, применяется внешняя реклама.

Поэтому, следует отметить наличие в ООО «Шоколадница» внешних ярких признаков организационной культуры, состоящих из лозунга, фирменного стиля, легенд, характеризующих деятельность основателей, компании.

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!

В ООО «Шоколадница» актуальным является вопрос, касающийся поддержки здесь хорошей традиции, ее соблюдения, расширения их перечня. Наряду с кадровым составом, компания занимается формированием достойного внешнего вида, позволяющего повысить ее культуру, имидж.

Если говорить об организационном уровне ООО «Шоколадница», декларируемая культура практически полностью соответствует реальной. Немаловажным направлением является кадровое развитие, адаптация нового персонала. Функционирует отдел, в функции которого входит кадровое развитие, произведена разработка программы, направленной на повышение квалификации, кадровую переподготовку, подготовку. Произведена разработка многоплановой системы нематериального, материального стимулирования.

Согласно политике компании, решение задач, проблем, которые возникают в подразделениях, производится подразделениями компании совместно, т. е. присутствует командный дух.

Вся команда готова к напряженной работе для выполнения задач, которые не находятся в рамках личного их интереса, ей характерна гибкость в сочетании личных целей и целей команды в целом. Все члены команды активно участвуют в процессе анализа перспектив, проблем, планирования деятельности, оценки результатов их труда.

## **Глава 3. Рекомендации по формированию организационной культуры компании**

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

В ООО «Шоколадница» культура выражается в традициях, символах, языке, мифах и артефактах. Роль организационной культуры очень важна и ценна. Внешняя культура «Шоколадница» влияет на взаимодействие с внешними субъектами, а также определяет имидж учреждения. На данный момент культура воздействует на обширный спектр деятельности организации: может усложнить либо упростить процедуру получения инвестиций, кредитов, и установление партнерских долгосрочных связей, а также размещение ценных бумаг учреждения. Организационной культурой по большей мере определяется рекламная политика, а также уровень эффективности рекламы учреждения[11].

Внутренней культурой упрощается процедура координации действий подразделения учреждения, ускоряется процедура принятия решений, а также их реализаций.

Процесс руководства выступает в качестве существенной составляющей продуктивного управления. Научной литературой предоставляется большой выбор определений «менеджер». В качестве наиболее распространенного определения выступает то специалист по управлению, который имеет высокий социальный статус, особые личностные и профессиональные качества.

Директор ООО «Шоколадница» – Макаров Сергей Николаевич.

Руководитель ресторана ООО «Шоколадница» в ходе своей управленческой деятельности исполняет собственные обязанности в присущем лишь ему стиле. Стиль руководства зачастую выражается в том, за счет каких приемов руководитель побуждает коллектив к творческому и инициативному подходу при выполнении доверенных обязанностей, каким образом контролирует итоги деятельности сотрудников. Таким образом, принятый стиль управления выступает в качестве одной из характеристик организационной культуры учреждения.

Ведущие проявления поведения руководителей, которые направлены на развитие организационной культуры состоят из:

- Ситуаций, которые контролирует руководитель.
- Критерий поощрений, должностного роста, увольнения и подбора сотрудников.
- Методов профессионального обучения, которые приняты руководителем.
- Участия в разных организационных церемониях и мероприятиях учреждения.



Крайне значимым для развития организационной культуры ресторана ООО «Шоколадница» выступает то, на что руководители обращают внимание. Регулярное обращение внимания на что-либо выступает в качестве серьезного сигнала для подчиненных о том, что считается значимым. Культуру организации также можно продемонстрировать при обучении кадрового состава. Тут основой выступает правильная корреляция между профессиональным обучением и практикой. Так как, в случае если тут будут появляться противоречия, то у работников будут создаваться двойные стандарты.

Поощрения можно заслужить либо нет. Таким образом, демонстрация заслуженных работником привилегий может обладать колоссальным значением для развития поведения иных работников. Многие авторы научного менеджмента полагают, что система наказаний и поощрений является основной в развитии организационной культуры. В таком случае, представления руководителей о ценности подчиненных влияют на отбор кадрового состава, поскольку в учреждение зачастую приходят новые кадры, которые соответствуют уже выработанным критериям. Мера участия руководителей в тех либо других церемониях дает возможность работникам субъективно оценивать данные мероприятия по уровню важности. Такой инструмент применяют, чтобы поддерживать либо изменять традиции в учреждении.

Отделы кадрового состава занимаются поддержанием организационной культуры в ресторане ООО «Шоколадница»: процедура отбора, критерии оценки выполнения обязанностей, мероприятия в рамках развития карьеры – чтобы соответствовать будущим сотрудникам.

Руководство ресторана ООО «Шоколадница» обладает ключевой ролью в поддержании и формировании организационной культуры. Менеджерами среднего звена устанавливаются собственные главные нормы и правила поведения, основываясь на высказываниях руководства, а также модели их поведения при определенных ситуациях. Данные правила распространяются только на низкие уровни организации. Новые и рядовые работники понемногу узнают, какие формы поведения являются наиболее предпочтительными.

Чтобы успешно поддерживать на соответствующем уровне и укреплять организационную культуру организации руководитель обязан быть эффективным менеджером. Он, в первую очередь, должен, в себе быть уверен, перед своими подчиненными и собой ставить ясные и четкие цели. Руководитель обязан стремиться к эффективной мотивации работников и ориентироваться на

достижение успеха.

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

Проблемы системы управления персоналом ресторана ООО «Шоколадница», причины их возникновения, мероприятия, направленные на их устранение отражены в таблице 1.

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

Проблемы системы кадрового управления в ресторане	Причины	Предлагаемые меры
Низкоэффективный наем (показатель качества закрытия вакансий 55 %)	<ul style="list-style-type: none"><li>- формальное сопровождение в результате трудоустройства;</li><li>- низкоуровневая стрессоустойчивость принятых кадров</li><li>- наличие интуитивного подхода к кадровому отбору;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- наставничество;</li><li>- разбор кейсов, касающихся поведения сотрудников в нестандартных условиях;</li><li>- психологическое тестирование кандидатов, включая фактор стрессоустойчивости;</li></ul>
Не систематизированным является кадровое обучение	стереотипы руководства	- проведение семинаров, тренингов, участие в разнообразных конкурсах

Нет системы кадровой оценки	стереотипы руководства	- следует внедрить систему кадровой оценки, предусматривающей оценку: продаж; обслуживания; знания технологий приготовления, рецептуры, меню
Низкоуровневая лояльность кадрового состава	низкая эффективность нематериального стимулирования	- возможность проявления инициативы (в части создания новых напитков, блюд, сезонного меню); - ежемесячно следует присваивать звания «Лучший работник кухни», «Лучший работник месяца», «Самый командный работник»

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

Требуется введение в кадровый состав руководством компании кадрового менеджера, находящегося в непосредственном подчинении директору ООО «Шоколадница» .

Кадровый менеджер обязан обладать знаниями о:

- современных концепциях кадрового управления;
- трудовом законодательстве;
- методах, формах повышения квалификации кадров, их обучения;
- основах мотивации труда, системе кадровой оценки;
- основах делопроизводства;
- передовом зарубежном, отечественном опыте в сфере кадрового управления;

- технологиях кадрового подбора;
- основах психологии;
- методах кадровой адаптации;
- региональном трудовом рынке,
- показателях, характеризующих эффективность работы кадров.

Основные должностные обязанности такого менеджера состоят из:

- обеспечения укомплектованности компании сотрудниками необходимой квалификации, профессий, специальностей;
- организации работы с кадровым составом согласно общим целям развития компании;
- осуществления кадрового подбора, найма, отбора;
- организации, проведения оценки деятельности кадров, конкурсов, аттестаций и пр.;
- прочих обязанностей.

Чтобы увеличить уровень эффективности найма сотрудников в кофейню ООО «Шоколадница» требуется:

- внедрение в процедуру отбора психологического тестирования, включая фактор стрессоустойчивости;
- использование наставничества;
- использование разбора кейсов, касающихся поведения сотрудника при нестандартной ситуации.

Каждое предприятие хочет у себя иметь наилучших работников, однако порой процедура отбора на должность кандидатов состоит только в изучении профессиональных соответствующих способностей, которые позволяют решить рабочие задачи, получить необходимые результаты деятельности. Но все больше предприятий знает, какие работники им необходимы, чтобы достичь определенных целей. Определяют компетенции, профессиональный уровень, которые включают требуемые поведенческие стандарты, важнейшие для всех должностей

личностные черты работника.

Наиболее простое – заключается в оценке профессиональной подготовки кандидатов, а обнаружение черт личности, компетенций сопряжено с трудностями. А ведь крайне значимо, чтобы правильно выбранная работником профессия по характеристикам соответствовала эмоциональным, мотивационным, коммуникативным, когнитивным человеческим особенностям. Лишь в данном случае можно обеспечить гармонию интересов работодателя и сотрудника, наибольшую отдачу от всех работников, а трудовая активность полностью удовлетворит работника и компанию.

Чтобы решить такие задачи используются различные психодиагностические методы, однако в качестве наиболее популярного и доступного метода выступает психологический анализ. Вместе с тем, психологические тесты применяют для улучшения количества и качества информации, которая необходима для принятия решений в рамках отбора, развития и обучения кадрового состава, аттестации и оценки профпригодности, и как инструмент организационных изменений.

Психологическое тестирование является исследованием конкретных психологических свойств и качеств личности за счет применения психологических профессиональных тестов.

Кофейне ООО «Шоколадница» необходимо использовать программный комплекс «Профессор Кадры», который состоит из 19 диагностических методов и является предназначенным для разносторонней работы с кадровым составом.

Ресторанное обслуживание не было бы на данный момент таким стильным, не имело бы стандартов качества и сервиса, не будь у нынешних поваров в прошлом наставников.

Таким образом, традиции кулинарного искусства, а также качества сервиса передают от поколения к поколению. При этом, ученик, который работает вместе с наставником, считает его эталоном, на который следует равняться, и дальнейшее формирование происходит от данной точки. Наставник должен контролировать обучение, а также успешность кулинарных изобретений, он выступает в качестве старшего коллеги, который позволяет научиться уникальным и интересным методам подачи и приготовления блюд.

В качестве обязательного условия наставничества выступают партнерские взаимоотношения учителя и ученика.

Кофейня ООО «Шоколадница» должна быть нацелена на эффективное и перспективное развитие, которым предполагается обучение сотрудников в качестве одного из методов одновременного увеличения конкурентоспособности, а также мотивации сотрудников.

Цели обучения работников в кофейне ООО «Шоколадница» состоят из:

- обеспечения работников умениями и знаниями, которые необходимы для продуктивной работы;
- поддержания профессионального уровня кадрового состава и ознакомления его с современными достижениями в ресторанном правовых условий предпринимательстве, технологиями продаж, а также изменениями и социально-экономической обстановки;
- подготовки работников к потенциальному замещению ими коллег во время болезни, отпуска, командировки, а также при увольнении;
- создания и поддержания у сотрудников чувства причастности к деятельности кофейни, ознакомления работников со структурой, стратегией, технологией деятельности, услугами.

Чтобы усовершенствовать систему обучения в ресторане ООО «Шоколадница» следует регулярно организовывать:

- тренинги, которые предназначены для увеличения уровня качества сервиса. Что этого достичь следует время от времени приглашать в кофейню обученного тренера, который занимается обучением кадрового состава на рабочем месте;
- семинары, которые предназначены для обмена практического и теоретического опыта. Будет лучше всего, если в них будут участвовать руководитель, и работники кофейни;
- участие в проведении профессиональных конкурсов.
- кейсы, вымышленная либо реальная ситуация в рамках управления, которая состоит из вопросов для проведения анализа
- деловые игры, совместная игра в процессе которой идет разбор и просмотр ситуации, где работники получают конкретные роли
- моделирование, отображение реальных трудовых условий работы

При условиях денежного кризиса ресторан ООО «Шоколадница» должен все время оценивать меню, а также в него вносить изменения, вместе с тем сохраняя уровень качества блюд и их разнообразность.

В данной кофейне следует организовывать небольшие мастер-классы от шеф-поваров, которые специализируются на разных кухнях.

Такие мастер-классы выступают в качестве уникальной возможности приобщиться к опыту известных специалистов собственного дела, а также узнать их профессиональные методики и секреты.

Такой вид обучения уже доказал собственную эффективность и пользуется огромной популярностью в различных государствах мира.

При помощи мастер-класса сотрудник знакомится с кухней разных государств мира, у каждого из которых собственная изысканность, собственная «изюминка», а также собственные «коронные» блюда. Эти знания являются очень полезными для привлечения в данный ресторан удовлетворенных посетителей и очарования их собственной кухней.

Кроме этого, программы разных мастер-классов состоят из информации по оформлению и организации линий раздач, обновления технологического инвентаря и оборудования, а также оптимизации технологических запасов и процессов. Также это дает возможность сотрудникам организовать собственную работу на более достойном уровне.

Такое мероприятие дает возможность повару, который прошел на мастер-классе обучение, получения стимула к творчеству, а также создания новых блюд, и повышения его мотивации к работе.

В условиях кризиса Кофейне ООО «Шоколадница» в особенности значимо сберечь клиентскую базу, для этого следует поддерживать обслуживание на достаточно высоком уровне. Чтобы контролировать выполнение требований в рамках обслуживания клиентов необходимо внедрить систему оценки кадрового состава.

Цели системы оценки кадрового состава ресторана ООО «Шоколадница» состоят из:

- удовлетворения различных нужд посетителей согласно их любым возможным пожеланиям и требованиям;

- увеличения уровня качества обслуживания;
- увеличения моральной и материальной ответственности работников за уровень качества выполняемой ими работы;
- мотивации работников ресторана на высокий уровень качества обслуживания клиентов.

В кофейне ООО «Шоколадница» используются типы оценки кадрового состава, которые состоят из:

- оценки показателя обслуживания, т.е. присвоения оценок сотрудникам за качество обслуживания; оценки выставляют по десятибалльной шкале, на ее основе составляют таблицу, по данным которой в конце месяца проводят анализ, а также корректируют систему обучения
- оценки показателя продаж – положительных и отрицательных изменений объема среднего дохода и чека; по результатам месяца составляют таблицу;
- оценки рецептуры блюд, знания меню, а также технологии приготовления – оценки по десятибалльной шкале, которую проводят один раз в месяц.( приложение 2)

Система оценки ООО «Шоколадница» состоит из таких методов:

- наблюдения при критическом инциденте (тайный покупатель);
- комплексного наблюдения при обслуживании;
- тестирования и анкетирования;
- деловой игры;
- аттестации (анкетирования, тестов)

Оценка кадрового состава ресторана ООО «Шоколадница» используется в целях обнаружения ошибок в процессе трудовой деятельности работников, а также увеличения качества обслуживания.

Мотивационная цель такой оценки заключается в том, что данная оценка выступает в качестве средства мотивации; в случае если человеческий труд оценен адекватно, увеличивается трудовая производительность.



Чтобы провести процедуру следует отчетливо определить показатели, а также установить конкретные критерии оценки. Критерием оценки является пороговое значение, за которым показатель считают приемлемым.

Критериями можно охарактеризовать разные моменты в рабочем процессе, которые являются равнозначными для каждой категории работников, а также специфическими для определенной должности, рабочего места. Итоговую оценку, которая получена работниками на конец месяца, отражают в форме процента прибавки к зарплате.

Данная система выступает в качестве инструмента для мотивации работников, для увеличения количества продаж, для увеличения среднего чека данного ресторана. Работники понимают, что их работа оценивается по достоинству, таким образом, увеличивается к работодателю лояльность.

Система оценки кадрового состава дает возможность понижения воздействия денежного кризиса на деятельность ООО «Шоколадница» .

В кофейне ООО «Шоколадница» необходимо ввести оценку за счет метода «Тайный гость», выступающий в качестве технологии тайной оценки уровня качества обслуживания, а также проверки обслуживающих кадров и установления уровня качества оформления и приготовления блюд, в соответствии с восприятием ценового сегмента и концепции данного 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.

На данный момент метод «Тайный Гость» превратился в надежный и динамичный вид оценки впечатлений гостей, и многими предприятиями ресторанного бизнеса рассматривается в качестве необходимого инструмента, который дает возможность все время быть на один шаг впереди собственных конкурентов.

Персонал, зная, что к ним в любой момент могут прийти с проверкой, постоянно находится в тонусе, что отражается более чем положительно на выполнение 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 способа заключается 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» дает возможность получения очень важной информации по показателям, которые состоят из: внешнего вида и чистоты ресторана, презентации услуг и блюд, взаимодействия внутри кадрового состава, услужливости/профессионализма, скорости обслуживания и строгого выполнения правил, и маркетинговой рекламы.

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

Бюджет расходов для проведения оценки деятельности кадрового состава (получение деловых игр, оплата предоставляемых услуг тайных посетителей и т.п.) может составлять до 100 тыс. руб.

Итоги оценки кадрового состава учитывают в процессе начисления премий. При этом, премиальный фонд за итоги оценки составляет почти 180 тыс. руб.

#### 4. Улучшение нематериального стимулирования.

Чтобы увеличить лояльность работников Кофейне ООО «Шоколадница» необходимо улучшить нематериальное стимулирование:

- присваивать каждый месяц звание «Наилучшего работника месяца», «Наилучшего сотрудника кухни», а также «Наиболее командного работника» и выдавать соответствующие значки либо грамоты, которые выступают в качестве отличного элемента морального поощрения, и формируют образец положительной работы для членов всей команды;

- предоставлять возможность проявления инициативы.

Нынешние рестораторы считают, что чтобы успешно развить ресторан, является необходимой грамотная формализация каждого бизнес-процесса, соблюдение установленных правил, четкая субординация и дисциплина работников.

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 теперешних условиях ведения бизнеса, профессионализм кадрового состава обладает определяющей ролью в дальнейшем формировании предприятия и выступает в качестве метода его, её конкурентных преимуществ. Но, кроме профессиональных навыков, является значимым сплочение, командообразование, а также личные качества работников.

Чтобы повысить уровень эффективности работы предприятия следует учитывать многие факторы. Они состоят из: дружеских отношений, взаимодействия между разными отделами, а также между работниками в одном отделе и других факторов коммуникации.

Развитие организационной культуры, а также донесение идеи до работников содействует увеличению уровня эффективности работы в команде. Тренинги выступают частью грамотной организационной культуры.

Ресторан ООО «Шоколадница» выступает коммерческим учреждением, цель деятельности которого заключается в извлечении доходов. Состав работников ресторана состоит из 21 человека. Заместитель директора занимается управлением человеческими ресурсами в кофейне ООО «Шоколадница».

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

Требуется введение в кадровый состав руководством компании кадрового менеджера. Основываясь на разработанных методах усовершенствования системы кадрового менеджмента в ресторане ООО «Шоколадница», следует предложить

такие мероприятия:

- использовать разбор кейсов, касающихся поведения сотрудника в нестандартной ситуации;
- следует провести психологическое тестирование кандидатов, включая такой фактор, как стрессоустойчивость;
- организовать тренинги, семинары, участие в разных конкурсах;
- применить наставничество;
- ежемесячно присваивать такие звания, как «Лучший работник кухни», «Лучший работник месяца», «Самый командный работник»; предоставлять возможность быть инициативным;
- внедрить систему кадровой оценки, состоящую из оценки: продаж; обслуживания; знания рецептуры предлагаемых блюд, меню, технологий их приготовления.

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-

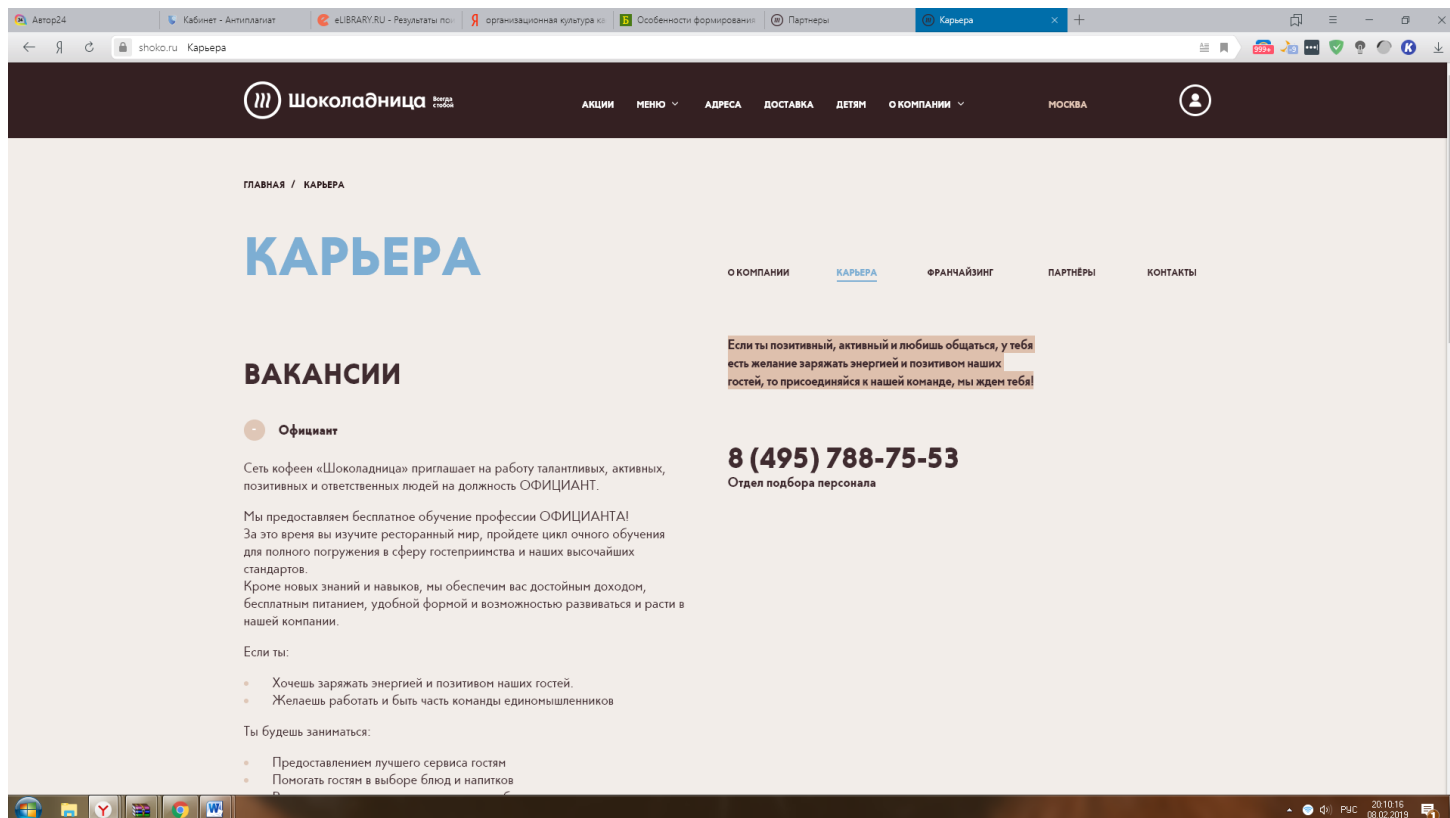
- промышленный университет «Университет», 2012. – 655 с.
5. Антонов А.П., Сибилева В.Я. Алгоритм формирования определения термина «организационная культура» // «Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности», 2016. – 310 с.
  6. Беклемишева О.И. Организационная культура и эффективность 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> [↑](#)