МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БакалаврСКАЯ РАБОТА)**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.С. Захарченко

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд.экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Я.В. Драмарецкая

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Хубутия

(подпись)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение …………………………………………………………………………..3

1. Теоретические аспекты формирования организационной культуры малого предприятия…………………………………………………………………….5
   1. Понятие, сущность и основные элементы организационной культуры…………………………………………………………………….5
2. Специфика организационной культуры предприятий малого бизнеса………………..……………………………………………………15
3. Современные методы диагностики организационной культуры предприятия….…..………………………………………………………..19
   * + 1. Анализ организационной культуры малого предприятия ООО «Мадьяр КО» с учетом факторов её формирования…………………………………..26

2.1 Общая характеристика и анализ внутренней среды ООО «Мадьяр КО»...............................................................................................26

1. Анализ текущего состояния организационной культуры ООО «Мадьяр КО»………………………………………………………………………...32
2. Оценка влияния организационной культуры на результативность деятельности ООО «Мадьяр КО»………………………………………..40

3 Эффективность формирования организационной культуры ООО «Мадьяр КО» в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды……………46

1. Предложения по формированию эффективной организационной культуры ООО «Мадьяр КО»…………………………………………….46
2. Социально-экономическое обоснование предложенных решений........52

Заключение ............................................................................................................56

Список использованных источников ..................................................................61

Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Мадьяр КО» за 2021 и 2020 год...........................................................................................................................69

Приложение Б Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) ООО «Мадьяр КО» за 2021 и 2020 год.........................................................................70

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время малые предприятия все больше внимания уделяют вопросам формирования организационной культуры, так как она способствует повышению вовлеченности персонала в жизнь предприятия, осознанию персоналом целей и миссии предприятия. Кроме того, корпоративная культура оказывает весомое влияние на позицию компании относительно деловых партнеров и потребителей, и, общества в целом.

Актуальность темы исследования заключается в том, что современные предприниматели не всегда понимают, как эффективно использовать организационную культуру, они не обладают нужными знаниями и навыками для целенаправленного формирования организационной культуры. Возможно, они владеют несколькими отдельными инструментами для регулирования взаимоотношениями между персоналом и управленческим отделом, однако, в современных условиях хозяйствования этого мало.

Степень разработанности проблемы. Изучением вопросов стимулирования малого предпринимательства занимались такие отечественные и зарубежные ученые как: Красавина О.И., Воронин В.Н. Акпелов И.Г., Масликова Ж.В., Э.Шейн, Камерон К., Куинн Р.

Цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ текущего состояния корпоративной культуры ООО «Мадьяр КО» и разработка предложений по формированию эффективной организационной культуры.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

* рассмотреть понятие, сущность и основные элементы организационной культуры;
* выявить специфику организационной культуры малых предприятий;
* исследовать современные методы диагностики организационной культуры малого предприятия;
* описать общую характеристику и внутреннюю среду ООО «Мадьяр КО»;
* проанализировать текущее состояние организационной культуры ООО «Мадьяр КО»;
* оценить влияние организационной культуры на результативность деятельности ООО «Мадьяр КО»;
* разработать предложения по формированию эффективной организационной культуры ООО «Мадьяр КО»;
* обосновать социально-экономическую эффективность предложенных решений.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Мадьяр КО».

Предметом исследования данной работы являются анализ организационной культуры ООО «Мадьяр КО».

Теоретической и методологической базой исследования служат научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, законодательные и нормативные акты, статистические данные.

Для проведения исследования были использованы такие методы как: теоретический анализ научной литературы, метод обобщения и классификации, анализ и синтез, абстрагирования и конкретизации.

Теоретическая значимость исследования состоит в выявлении особенностей и методов формирования эффективной организационной культуры малого предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в предложенных решениях по формированию эффективной организационной культуры ООО «Мадьяр КО».

Структура и объем работы. Данное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

**1.Теоритеческие аспекты формирования организационной культуры малого предприятия**

* 1. **Понятие, сущность и основные элементы организационной культуры**

Организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия) [35].

Организационная культура – это совокупность норм, правил и стандартов, которые устанавливают отношения внутри организации. Это система, в которой определяется, что и как выполняется в фирме [2].

Организационная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с самой организацией [37].

Организационная культура создается на предприятии для регулирования и определения поведения сотрудников. Она развивается по мере того, как появляются те или иные проблемы, это могут быть внутренние проблемы или внешними. Развитие организационной культуры помогает в ее деятельности, то есть захватывать рынок, развиваться ее деятельности, и быть конкурентоспособным предприятием.

Целью организационной культуры является создание системы для облегчения и повышения эффективности выполняемых обязанностей и для улучшения жизни в самой организации, чтобы сотрудник приходил на работу и получал удовольствие от выполнения обязательств.

Для достижения данной цели предприятие должно сформировать ценностные установки у сотрудников. То есть создать системы норм, правил взаимодействий на предприятии, определить какие ценности организации и донести эти ценности до сотрудников. Эта система должна определять отношения между сотрудниками их взаимодействия, определенные установки, которые должны выполнять все участники этой системы, а это сотрудники и сама организация.

Каждая организация может обладать рядом специфических черт, которые выделяют одну организационную культуру от культуры другой организации. Ими могут быть определенные лозунги, обычаи, свои рабочий язык. Эти обычаи являются историческим продуктом организации, это то, что будет передаваться новым сотрудникам, то, что помогает к адаптации и сплочению сотрудникам организации.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью, – культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями [2].

В основе организационной культуры лежит философия организации, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: декларации прав человека, конституции, гражданского и трудового кодекса, коллективных договоров, уставов предприятий, религиозных учений и т.д. При разработке философии организации, как правило, учитывается национальный состав персонала, количество и индивидуальный культурный уровень работающих граждан, региональная и отраслевая специфика, уровень жизни и т.п. Единая философия объединяет различных людей. Пренебрежение ею ведёт первоначально к снижению имиджа организации, а затем и к кризису.

Организационная культура должна включать миссию организации, базовые цели организации, кодекс поведения. На формирование организационной культуры могут влиять аспекты национальной культуры. При ее формировании нужно учитывать все особенности культуры страны организации.

Миссия организации является той целью, для чего было создано само предприятие, а базовыми целями являются запланированное будущее предприятия, позитивный план результатов деятельности предприятия. Они должны быть четко определены временем, то есть, это может быть план на 5 лет, быть измеримы, так, допустим, результативность будет определена в продажах, быть конкретными, мотивирующими и обоснованными. Что касается кодекса поведения, то это свод рекомендаций и правил вводимые предприятия, для определения обязанностей.

Далее рассмотрим свойства организационной культуры, которыми являются: коллективность, эмоциональность, историчность, динамичность.

Такое свойство как коллективность проявляется в том, что один человек не может создать культуру, так как зарождение культуры появляется при взаимодействии нескольких людей.

Эмоциональность выражается в способности культуры обладать огромной эмоциональной силой, так как именно за счет вызываемых эмоций человек привязывается к культуре и придает большое значение к ней.

Историчность показывает, что организационная культура складывается в течение продолжительного периода времени, так как, пополнение этой культуры происходит путем взаимодействия в этой системе и ее улучшения, решения проблем.

Свойство динамичности организационной культуры заключается в возможности изменяться на протяжении существования предприятия, так как с помощью появление новых технологий могут появляться новые взаимодействия между сотрудниками и многие старые культурные образцы утрачивают свою актуальность.

Выделим основные функции организационной культуры [49]:

* воспроизводство лучших элементов существующей организационной культуры, создание новых ценностей и их накопление;
* оценочно-нормативная функция: оценка реального поведения человека, группы, в организации с действующими нормами поведения;
* познавательная функция: познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность;
* смыслообразующая функция: организационная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую ценности организации превращаются в ценности личности, либо вступают с ними в конфликт;
* коммуникационная функция: через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;
* рекреативная функция: восстановление личностного потенциала работника в процессе участия в культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала организационной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей;
* регламентирующая и регулирующая функции.

Организационная культура имеет структуру, в которой выделяются некоторые уровни. Такая структура была представлена Э. Шейном, для определения структуры он выделил следующие аспекты, проявляемые в организационной культуре (рисунок 1) [58]:

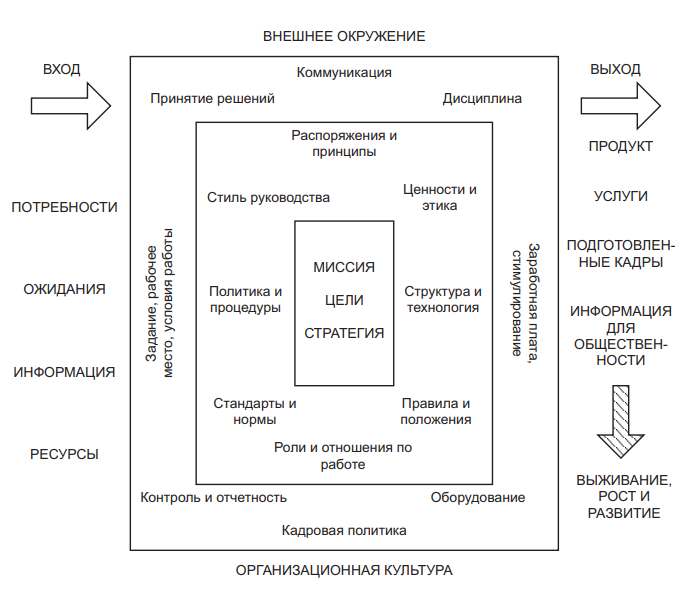


Рисунок 1 – Аспекты организационной культуры [58]

Первый уровень, данный автор, определил, как артефакты, внешние факты культуры. К ним относятся культура профессионального языка и профессионального общения, лозунги, правила и нормы поведения, наблюдаемые образцы поведения, стиль в форме одежды для сотрудников, их манера речи, атмосфера в коллективе, их общение, определенные ритуалы и церемонии, мифы и истории организации. С этого уровня начинается познание организационной культуры [39].

Второй уровень – это основополагающие представления, ценностные ориентации и верования которые внутри организации. Они четко сформулированы и осознанны сотрудниками, так как выполняют нормативную функцию. На этом уровне происходит регулирование и обучение моделям поведения организации. Убеждения и ценности этого сознательного уровня во многом предопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов [14].

Третий – глубинный уровень образуют базовые представления, которые не осознаются членами группы без специального сосредоточения на этом вопросе. Это скрытые и самоочевидные представления, относящиеся к фундаментальным аспектам бытия, таким как природа времени и пространства, природа человека и человеческих поступков, природа истины и способы ее обретения, правильные взаимоотношения человека и группы; относительная важность труда, семьи и саморазвития, обретение мужчинами и женщинами своего истинного предназначения. Без данного уровня нельзя адекватно понять уровень ценностей и артефактов и, следовательно, сущность организационной культуры группы заключена именно в уровне базовых основополагающих представлений.

Далее рассмотрим основные элементы организационной культуры, ими являются ценности, традиции, обычаи, деловая этика, нравственные принципы, методы мотивации работников, организация труда и способы контроля, стиль руководства, пути разрешения конфликтов, способы принятия решений, коммуникации. Рассмотрим более подробно некоторые из них.

Ценности, являются частью организационной структуры, это то, как сотрудники ведут себя, какие отношения между сотрудниками, и взаимодействий с руководителями.

Различные традиции и обычаи на предприятиях могут быть представлены, например, как корпоративные мероприятия в профессиональные и государственные праздники.

Деловая этика – это возможный определенный стиль одежды в организации, так, допустим, это может быть официальная одежда, или же, обязательно белый верх и черный низ в одежде.

Методы мотивации работников могут быть как материальные, так и нематериальные. К материальным методам стимулирования сотрудников относят: денежные вознаграждения, скидки, также возможна система штрафов, а к нематериальным– карьерный рост, оплачиваемое обучение, мероприятия и др.

Стиль руководства включает манеры поведения руководителя с подчиненными, и, может быть: авторитарным, демократическим и либеральным.

Кроме того, элементы организационной культуры можно разделить на субъективные и объективные. В субъективные элементы входят верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации, также принятые нормы общения. Они характеризуются стилем руководства, поведением руководителей, методы решения проблем.

Объектовые элементы показывают материальную сторону жизни организации, это может быть униформа сотрудников, интерьер, оборудование, символика, то как выглядит здание организации, ее бренд [37].

Далее перейдем к исследованию типов организационной культуры в работах отечественных и зарубежных ученых.

Существует большая разновидность типологий организационных культур. Так, например, модель К. Камерона и Р.Куина представлена матрицей, включающей четыре типа организационной культуры: клановую, рыночную, адхократическую, иерархическую. Данная матрица состоит из внутреннего контроля, и интеграции на гибкость и индивидуальности.

Рассмотрим типологию организационных культур в виде метафор по М. Бурке. Его классификация содержит восемь типов организационной культуры (таблица 1).

Таблица 1 – Типы организационной культуры по М. Бурке [26]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип культуры | Параметры культуры | | | Примечания |
| Взаимодействие с внешней средой | Размер и структура организации | Мотивация персонала |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.Культура оранжереи | Не интересуется изменениями внешней среды | Бюрократическая система | Мотивация персонала очень слабая | Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений |
| 2.Культура «собирателей колосьев» | Стратегия зависит от случая | Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены | Персонал слабо мотивирован | Уважение к руководству – основа системы ценностей |
| 3.Культура «огорода» | Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке | Пирамидальная структура | Низкая | Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений |
| 4.Культура «французского сада» | Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке | Крупные предприятия. Бюрократическая система | К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы | Несколько измененный вариант «огорода» (IBM)) |
| 5.Культура «крупных плантаций» | Постоянное приспособление к изменениям окружения | Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня | Степень мотивации достаточно высокая | Поощряется гибкость персонала |
| 6.Культура лианы» | Ориентация каждого работника на требования рынка | Сокращенный до минимума управленческий персонал | Высокая | Широкое использование информатики |
| 7.Модель «косяка рыб» | Высокая ориентация на изменения рынка.  Гибкость, маневренность | Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка | Высокая | Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала |
| 8.Культура «кочующей орхидеи» | Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому | Неформальная. Постоянно меняющаяся структура Ограниченное количество работников | Относительно низкая | Цель – предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы) |

Далее, в таблице 2, представим типологию организационной культуры по С.Ханди, позволяющей быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

Таблица 2 – Типы культуры организации по С.Ханди [18]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
| Тип организации, размер | Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес) | Крупная организация с механической структурой. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху | Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, конструкторские фирмы) | Небольшая, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы) |
| Основа системы власти | Сила ресурсов, сила личности | Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями | Силы специалиста, эксперта. Дух команды. Важнее командный дух, а не индивидуальный результат | Сила личности, сила специалиста, влияние распределено поровну |
| Процесс принятия решения | Решения принимаются быстро в результате баланса влияния | Формализованные решения принимаются наверху | Решения принимаются на групповом уровне | Формализация и процедуры отсутствуют |
| Контроль за исполнением | Централизованный контроль по результатам через контролеров | Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами | Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры | Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отношение к людям | Привлекает к себе людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность | Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность | Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды | Специалисты – одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей. |
| Тип менеджера | Ориентация на власть и на результат, любит риск, уверен в себе | Любит безопасность и предсказуемость | Координатор компетентных исполнителей | Может оказывать некоторое давление на личность |
| Степень адаптации к изменениям | Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра | Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении | Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп, и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы | Хорошая |

Подводя итог по данному параграфу, необходимо сделать следующие выводы.

* 1. организационная культура имеет огромное влияние на организацию и охватывает все аспекты жизни ее внутренней и внешней среды. Она обладает следующими свойствами: коллективность, эмоциональность, историчность, динамичность, а также имеет свою определенную структуру;
  2. организационная культура выполняет важные социальные функции и включает такие элементы как: ценности, традиции, обычаи, деловая этика, нравственные принципы, методы мотивации работников, организация труда и способы контроля, стиль руководства, пути разрешения конфликтов, способы принятия решений, коммуникации;
  3. существует большое количество типологий организационных культур, что позволяет определить тип культуры организации и возможность составления плана развития по тому типу, к которому бы организация хотела быть отнесена;

**1.2 Специфика организационной культуры предприятий малого бизнеса**

Малый бизнес имеет большое влияние на развитие экономики страны. Он способствует появлению на рынках конкурентных отношений, насыщает рынок товарами и услугами, при этом бизнес может вестись на определенном региональном рынке, где находится его производство, что позволяет уменьшить логистические затраты, тем самым снижая себестоимость своей продукции, тем самым потребители получают качественную продукцию по низкой стоимости.

Согласно Федеральному закону от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» малым бизнесом признаются индивидуальные предприниматели, и общества с ограниченной ответственностью, производственные кооперативы, сельскохозяйственные потребительские кооперативы, хозяйственные общества, хозяйственные партнеры, крестьянские (фермерские) хозяйства, которые соответствуют определенным критериям.

Так, на микропредприятии численность сотрудников не должна превышать 15 человек доход не может превышать более 120 миллионов рублей. Малое предприятие – от 16 до 100 человек, а доход – не более 800 миллионов рублей. Численность сотрудников среднего предприятия от 101 до 250 человек и доход не должен превышать 2 миллиардов рублей. Также, доля участия других лиц в капитале (для всех категорий):

* РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных, религиозных организаций, благотворительных и иных фондов (25%);
* иностранных юрлиц, юрлиц, не являющихся малыми и средними предприятиями (пп. «а» п.1 ч. 1.1 ст. 4 закона № 209-ФЗ) (49%).

Сведения о юридических лицах и об индивидуальных предпринимателях, которые отвечают условиям отнесения к субъектам малого предпринимательства, вносятся в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [36]. Согласно реестру МСП на 10.01.2022 г. численность субъектов малого и среднего предпринимательства в России составила более 5,8 миллионов [43]. Из них 2,3 миллиона – это юридические лица, а 3,5 миллиона индивидуальные предприниматели. На 10.01. 2021г.число субъектов малого и среднего предпринимательство составило более 5,6 миллионов, из них индивидуальные предприниматели 3,3 миллиона, а юридические лица 2,3 миллиона. Так, количество субъектов малого и среднего предпринимательства за 2021 год увеличилось на 200 тысяч за счет новых зарегистрированных индивидуальных предпринимателей. Следовательно, в России малых бизнес растет, что означает увеличение конкурентности на российском рынке.

У малого предприятия есть особенности в управлении используемых экономических методах. Они обладают высокой степенью централизации и персонализации управления. Руководитель может быть владельцем бизнеса, от чего вся деятельность фирмы, а именно его финансовая, производственная и организационная часть может полностью зависеть от решений владельца бизнеса. Так, владелец может принимать решения исходя из своих личных и деловых качеств. За счет малого масштаба и единоличного руководства, малое предпринимательство может быстро реагировать на изменения рынка, кроме того, малый бизнес имеет высокий уровень специализации.

Кроме того, у малого бизнеса есть своя специфика организационной структуры. Так, наиболее простой организационной структурой фирмы, является та, где владелец берет на себя все управление, он может заниматься бухгалтерским учетом, логистическими операциями, маркетинговым планом и т.д. На таком предприятии многое зависит от знаний и возможностей владельца, так как выполнение им большого количества функций может привести к снижению эффективности деятельности организации.

Сотрудники должны обладать высокой квалификацией, так как на малых предприятиях чаще всего они выполняют несколько функций. Для этого важно правильно сформировать систему обучения персонала и свод правил взаимодействий. Также, если малый бизнес направлен на сферу услуг, то чаще всего будет использоваться творческий подход сотрудников, а для этого нужно также иметь правильно сформированную организационную культуру на предприятии.

Организационная культура на малом предприятии обладает такими функциями как: интеграционная, адаптивная, регуляционная, развивающая. Также, выполняет часть функции по обучению, приспособлению к компании, определению рамок взаимодействий между сотрудниками и проведению контроля над сотрудниками.

Положительная характеристика малого бизнеса состоит в том, что в малом коллективе преобладает высокая степень контактности, а именно высокий уровень информационного обмена и координации деятельности между сотрудниками.

Одна из проблем малого бизнеса – это повышенная социальная мобильность сотрудников, что приводит к текучести кадров, что может являться большой проблемой в организации. Причиной социальной мобильности является большая коммуникация с внешней средой.

Особенность организационной культуры у малого предприятия заключается в том, что не каждый бизнесмен при создании своей организации обладает знаниями в управленческой сфере. Не знает, как работает система внутри организации как ее регулировать и как ее создать. Он даже не задумывается, что нужна организационная культура для формирования эффективного выполнения цели организации. Чаще всего создатель малого предприятия ставит цель, заключающуюся только лишь в получении прибыли, а точнее максимизация прибыли. Цель несет лишь финансовый аспект, но не наполнена социальными или другими аспектами. Но по сути организационная культура появляется вне зависимости от того, хочет того владелец или нет. Она начинает зарождаться с первых дней деятельности предприятия, в результате взаимодействия между сотрудниками, руководством и потребителями. Происходящие в компании коммуникации между сотрудниками – это уже один из аспектов малого бизнеса. Также появляются задачи организации, ценности, правила для сотрудников, такие как единая форма, или же, наказание за опоздание.

Чаще всего организационная культура появляется и развивается самостоятельно, и, если изначально она не сильно регулировалась на малом предприятии то, проводить изменения в некоторых аспектах управленческим звеном будет тяжело. Так как, на таком предприятии организационная культура формируется в малой группе людей, то мало кто захочет менять привычки только потому, что это выгодно владельцу. Помимо этого, все элементы организационной культуры были сформированы за счет привычек, этнических особенностей культуры, нравственных принципов самих сотрудников. Однако, используя разнообразные управленческие инструменты, а также методы регулирования организационной культуры, можно постепенно внедрять или изменять новую организационную культуру, за счет изменения или формирования новых элементов организационной культуры.

Схожесть культуры малых предприятий с остальными компаниями заключается в том, что организационная культура формируется за счет ценностей, установок, которые являются доминирующими в обществе. Также, основанием организационной культуры будет являться свод правил, установленных на предприятии. Как ранее упоминалось, в этом своде может быть зафиксировано следующее: какая униформа на предприятии, режим работы сотрудников, как должны взаимодействовать сотрудники с потребителями, система штрафов за опоздание или невыполнение обязательств.

Выявляя специфику организационной культуры малых предприятий, мы пришли к таким выводам.

* + - 1. малый бизнес обладает своей специфичной организационной культурой, формирующейся с учетом того, что все важные функции на малом предприятии: бухгалтера, юриста, менеджера выполняет сам владелец бизнеса, что требует от него высокого профессионализма. Кроме того, он же принимает стратегические управленческие решении;
      2. организационная культура на малых предприятиях развивается в условиях работы маленького коллектива, поэтому она в большей степени формируется за счет привычек, нравственных качеств, привычной формы взаимодействий самих сотрудников;
      3. благодаря небольшому коллективу система организационной культуры малого предприятия характеризуется большей коммуникативностью между сотрудниками, но, также и с внешней средой, что может привести к текучести кадров;

**1.3 Современные методы диагностики организационной культуры предприятия**

Для управления и повышения эффективности деятельности компании необходимо проводить анализ и оценивать состояние организационной культуры на предприятии. Насколько эффективно протекают бизнес-процессы в компании проводятся взаимодействия между сотрудниками. Для этих целей на предприятиях проводится диагностика состояния организационной культуры. Она может осуществляться для того, чтобы понять, какие меры нужны для повышения лояльности персонала, снижения текучести кадров, анализа заинтересованности персонала в деятельности предприятия.

Целью диагностики организационной культуры является регулярное изучение существующих в организационной культуре элементов и аспектов, а результатом диагностики – состояние текущей организационной культуры. Можно, также, выделить задачи оценки организационной культуры:

* анализ текущего состояния организационной культуры;
* выявление преимуществ и недостатков организационной культуры;
* определение типа организационной культуры;
* анализ соответствия текущей организационной культуры с стратегией развития предприятия;
* составление списка предложений и рекомендаций по изменению, развитию или улучшению организационной культуры;
* оценка инструментов управления, методов по формированию и развитию организационной культуры.

Для изучения организационной культуры можно использовать следующие методы:

* антропологические или метафорические методы: с помощью изучения легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчетности, каких-то историй из организации можно познать организационную культуру;
* количественные методы: организационная культура познается через использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, позволяющих дать количественную оценку конкретным проявлениям организационной культуры;
* полевые или холистические методы заключается в том, что исследователя погружают в организационную культуру, то есть он в ней может взаимодействовать не только как наблюдать, но, также может быть членом коллектива или консультантом;
* комбинированные методы: при изучении организационной культуры используются и антропологические, и количественные методы.

Одними из самых ранних методик можно выделить следующие: SurveyWorkValues (SWV), MeaningValueWorkScale (MVW), HumanValueIndex[28].

Важнейшие подходы к исследованию организационной культуры 1980-хгг. Были обобщены Д. Россо. Так, в качестве основных он определил семь: Norms Diagnostic Index, KilmannSaxton Culture Gap Survey, Organizational Culture Inventory, Organizational Value Congruence Scale, Organizational Culture Profile, Organizational Beliefs Questionnaire, Contemporary Culture Survey. В этих подходах акцентируется внимание на индивидуальностях работников организации, что является особенностью этих подходов [28].

Среди современных методик можно выделить: Collective Orientation Scale (2007), Uncertainty Avoidance (2003), The Organizational Culture Profile (2000), Cultural Looseness/Tightness (2007), GLOBE (2004), CrossCultural Upward Influence Ethics Scale (2006), Organizational Culture Scale (2002), Organizational Culture Profile (2005), Organizational Culture Survey (2006) [28].

Рассмотрим методики диагностики организационной культуры, которые пользуются наибольшей популярностью в организациях.

Диагностика корпоративной культуры по методу Э.Шейна. Методика «Клинического исследования» данного автора подразумевает то, что консультант и сотрудники совместно изучают организационную культуру на предприятии. Проводится интервью между консультантом и сотрудником, где сотрудники обеспечиваются нужной информацией, чтобы понять организационную культуру ее специфику и элементы. Изучаются артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления. Преимущество данной методики заключается в том, что анализ производится на конкретном предприятии и учитывает всю специфику его деятельности. Данная методика не лишена недостатков, к которым можно отнести: ее длительность, трудоемкость и незаинтересованность работников в изменениях [56].

Методика OCAI Кима Камерона и Роберта Куинна позволяет дать количественную и качественную оценку организационной культуре предприятия. Она проводится в три этапа, сначала проводится анкетирование. Анкета включает себя шесть вопросов, которые имеют четыре ответа. Создается система оценок по 100-балльнойшкале по этим четырем ответам, что позволит количественно оценить ответы сотрудников. Авторы предлагают проводить оценку не только в текущем времени, но и в будущем, что позволит узнать, как сотрудники хотят видеть организацию в будущем. Следующий этап – это вычерчивание профиля организационной культуры на предприятии. Создается диаграмма где отображается оценки из анкеты, создается предпочтительный профиль, и текущий профиль организационной культуры. Как упоминалось ранее, Камерон и Куинн разработали четыре типа организационной культуры: клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную. И эта диаграмма, позволяет увидеть какой тип культуры на данный момент на предприятии, и какой тип хотят видеть сотрудники на предприятии. Заключительным этапом является интерпретация профилей культуры. На этом этапе Камерон и Куинн предлагают рассматривать в организации разные разрезы, всего они выделили шесть разрезов:

* по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
* по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
* по силе доминирующего типа культуры;
* по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
* по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
* по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OCAI [9].

Преимуществом этой методики является количественная и качественная оценка, вовлеченность персонала, а также доступность этой методики, она может быть проведена собственным коллективом, не привлекая другие организации.

Методика OCI Кука и Лафферти. В этой методике изучается мнение сотрудников относительно того, что нужно делать для успеха организации. Далее у сотрудников запрашивают систему критерий той организации, в которой они бы хотели работать. После этого, рассматривают и измеряют определенные ценности, ожидания, группы верований, которые могут повлиять на поведение сотрудников, их вовлеченность, мотивацию, и производительность. Результатом исследования является профиль, то есть окружность которая разделена на критерии организационной культуры. Этими критериями является человеколюбие, установленные связи, принятие, условность, зависимость, уклонение, сопротивление, сила, власть, конкуренция, перфекционизм, успех, достижение, самоактуализации. На рисунке 2 приведен профиль, разработанный по этой методике.

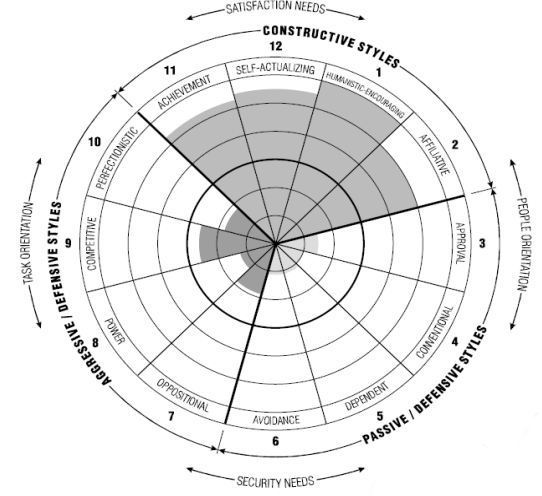


Рисунок 2 –Профиль организационной культуры по методике OCI [59]

Методика может применяться как к группам, так и к отдельным сотрудникам. Создается профиль как одного сотрудника, так и предприятия в целом. Ее можно использоваться по многим направлениям и давать оценку тем аспектам, где необходимы изменения с целью улучшения элементов организационной культуры.

Рассмотрим методику «Культурное поле» Т.О. Соломанидиной. Она представляет «культурное поле» организации, которое располагает внутри окружности, имеющей четыре сектора, которые подразделяются на лояльность, социальный микроклимат, обучение и коммуникации, мотивированность. Эти четыре сектора или точнее характеристики позволяют сделать оценку организационной культуры, выделить ее сильные и слабые стороны [41].

Методика, разработанная М.Н. Павловой опирается на подходы Герта Хофстеде. Она позволяет построить профиль организационной культуры предприятия, но не может дать количественную оценку [29].

В методике В.Н. Воронина ДИАОР составляются определенные блоки. В ходе исследования мы выделили два блока факторов, мотивирующие и демотивирующие. Цели данной методики заключаются в исследовании удовлетворенностью трудом работников организации, изучении мотивов и потребностей сотрудника, а также степени его вовлеченности в работе на предприятии [3].

Методика И. Д. Ладанова предполагает использование опросника, который оценивается по 10-ти бальной шкале. Этот опросник сгруппирован на четыре следующие секции: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Далее при анализе оценок, выделяются уровни организационной культуры, существуют очень высокий, высокий, средний, и имеющий тенденцию к деградации. Преимуществом данной методики является то, что анализ можно провести не только в одной организации, но и в нескольких, для сравнения различных организационных культур [19].

Кроме того, при выборе метода диагностики организационной культуры предприятия необходимо учитывать размер предприятия, так как существуют различия между малым бизнесом и крупными организациями. Так, по мнению Ж.Т. Тощенко, существует два основных подхода к анализу состояния и методов формирования организационной культуры: рационально-прагматический и феноменологический. Первый подход рассматривает организационную культуру как рационально построенную подсистему, направляющую сотрудников на достижение корпоративных целей организации. Согласно рационально-прагматическому подходу, организационная культура основывается на общеорганизационных нормах и ценностях, которые вытекают из целей и задач организации. Феноменологический, подход рассматривает организационную культуру как систему ценностей и представлений, позволяющих сотрудникам организации добавлять, изменять, а также ставить рамки своего индивидуального поведения.

Для формирования и развития организационной культуры на больших предприятиях используется рационально-прагматический подход. А на предприятиях малого бизнеса больше всего подходит феноменологический подход, способствующий развитию самоуправления организации и самореализации отдельных работников.

Исследование современных методов диагностики организационной культуры предприятия позволило сделать основные выводы.

* + - 1. многие методы дают только качественную оценку, при которой составляется определенный профиль организационной культуры, по которому можно определить ее слабые и сильные стороны. Также при некоторых оценках можно провести сравнительный анализ с желательной организационной культурой;
      2. единственный метод, который может дать количественную и качественную оценку – это метод OCAIКима Камерона и Роберта Куинна. Однако, он охватывает большие объёмы информации, так, нужно проводить анкетирование, подсчитывать ответы и вычерчивать профиль организационной культуры;
      3. в данной работе была также исследована методика оценки организационной культуры М.Н. Павловой на основе принципов Г. Хофстеде, которая позволяет построить профиль организационной культуры предприятия, используя только качественную оценку;

**2. Анализ организационной культуры малого предприятия ООО «Мадьяр КО» с учетом факторов её формирования**

**2.1 Общая характеристика и анализ внутренней среды ООО «Мадьяр КО»**

Общество с ограниченной ответственностью «Мадьяр КО» является малым предприятием, зарегистрированным в реестре МСП как микропредприятие с 10 мая 2017 года. Его уставный капитал составляет пятьдесят тысяч рублей. Учредителем с долей сто процентов является Солтанова Веста Олеговна с 4 марта 2020 года. Юридический адрес: Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 515, помещение 1/1. Директор Сычев Виталий Алексеевич с 9 сентября 2020 года.

За 2021 год чистая прибыль компании составила 6 миллионов 931 тысячу рублей. Основной вид деятельности по ОКВЭД: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10). Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

* 46.34.1. торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками;
* 56.10.1. деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
* 56.10.3. деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
* 56.29. деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
* 56.30. подача напитков.

ООО «Мадьяр КО» имеет сеть ресторанов, каждый из которых обладает своей кухней. Бренд Мадьяр является одной из самых популярных сетей в Краснодаре. Политика бренда такова, что человек идет в ресторан не только за едой, но и за эмоциями, впечатлениями.

На данный момент в Краснодаре расположено 22 ресторана этой сети. В каждом ресторане не только разная кухня, но свои характерные особенности. Как описывает организация, что характер бренда – это то, как воспринимается наш бренд, если предоставить его как человека. Для каждого ресторана они запланировали свой характер. Так ресторан Гусь имеет такие черты характера как харизматичный, то есть к нему прислушиваются, ровняются на него, щедрый в эмоциях, в комплиментах, в порциях. Еще одна черта – это свободный, что подразумевает свободу от предрассудков и стереотипов.

Кроме того, в каждом ресторане функционирует своя организационная культура. То есть в бренде ООО «Мадьяр КО» есть общая организационная культура, а также внутри каждого ресторана создается еще своя организационная культура. Она формируется за счет коллектива определенного ресторана, так как в процессе работы появляются свои собственные традиции, легенды и истории. Рассмотрим более подробно рестораны этой сети и их кухню:

Ресторан «Гусь» открылся в 2008 году. Он разделен на 2 зоны, а именно: 1 этаж – это европейская кухня, с настоящей печью, а на 2 этаже – азиатская кухня и японский бар. Ранее уже говорилось о характере бренда этого ресторана.

Дата открытия ресторана «Wokcafe» – 2005 год. Здесь паназиатская кухня, большая часть разновидностей азиатских блюд. Характер бренда сдержанный, улучшающийся, стабильный.

Следующий ресторан – «Томми Lee» был открыт в 2013 году. Этот ресторан имеет паназиатскую кухню, с необыкновенными десертами и особенными коктейлями. Его характер свободный, смелый, увлеченный.

В ресторане «Пиноккио Djan» (2009 год) кавказская кухня. Характер бренда добродушный, харизматичный, гостеприимный.

Ресторан Кафе-кондитерская «Ряженка» открылся в 2010 году. Он обладает такими чертами как дружеский, свободный, гармоничный. Это сеть кафе-кондитерских, которые находятся в торговых центрах города.

«DonBazilio» – это ресторан итальянской кухни, основная часть меню разные виды пиццы. Дата его открытия – 2014 год, а характер колоритный, щедрый, харизматичный.

Ресторан «Подано» с 2018 года практикует доставку еды. Меню состоит из актуальных блюд, таких как: пицца, суши, салаты, роллы. Это онлайн-ресторан формата darkkitchen, то есть кухня, которая готовит только на доставку. Он имеют собственную курьерскую службу. Характер этому бренду не дали, так как он работает на доставку, тем самым атмосферу внутри самого ресторана для клиентов не создали. Такого же формата и ресторан «WokcafeKoi». Только в данном ресторане азиатская кухня на доставку.

С 2007 года функционирует ресторан «Мадьяр Гриль». Основу его кухни составляют простые блюда на гриле. Данный ресторан имеет свои ценности – это экологичность, забота, щедрость. Черты характера бренда –щедрый, домашний, верный.

В ресторане «Джимми Чу», который открылся в 2019 году. паназиатская кухня. Этот ресторан совмещает классику Азии и современные тенденции. Характер этого бренда мечтающий, новаторский, волшебный.

«Sunny» начал свою деятельность в 2019 году. Это ресторан, где подают завтраки от открытия до закрытия дата открытия. Характер бренда абмициозный, новаторский, творческий. В меню ресторана присутствует много видов завтраков, так, например, можно устроить себе французское завтрак, легкий завтрак, здоровый завтрак, счастливый завтрак с панкейками, и питательный завтрак с пастой или сэндвичами.

Также, в 2019 году открылся ресторан «БОДXI», в меню которого здоровая и быстрая еда. Имеется также большая чайная и кофейная карта.

И последний ресторан – «Дэда» открылся в 2021 году. Ресторан новой грузинкой кухни. Характер бренда радушный, добрый, заботливый.

Таким образом, исследовав характерные особенности ресторанов можно заметить тенденцию этой сети – все они предоставляют людям эмоции. Так, если потребителям надоели старые рецепты, традиции, и они захотят чего-то нового, то в этой сети есть рестораны, где характер новаторский, современный, необычный. Если же им захочется тепла и уюта, то данная сеть располагает ресторанами, где есть традиционная кухня, наполненная заботой и добротой.

Далее, рассмотрим внутреннюю среду ООО «Мадьяр Ко», исследование которой мы начнем с организационной структуры компании.

По данным MadyarCollection [53] численность персонала ООО «Мадьяр КО» в 2021 году составила более 550 человек. К его работе в компании подходят очень серьезно, так, например, в ООО «Мадьяр КО» созданы эффективная система стимулирования труда и система карьерного роста. У данной компании есть сотрудники, которые ранее работали официантами, но получили повышение и стали менеджерами. Это также является одной из мотиваций сотрудников, так как предприятие публикует интервью с этими сотрудниками, и они рассказывают о своем опыте. Публикуют эти интервью на сайте организации, а также их оформляют в зонах отдыха каждого ресторана. Такие истории мотивируют сотрудников на повышение качества и производительности труда.

Также они набирают команду управленцем с высшим образованием в сфере менеджмента и стажем работы в компаниях от 3 до 6 лет. Это показывает компетентность руководства, которое состоит из профессионалов и тех, кто знает все об организации и имеет опыт в ее деятельности.

Однако, в компании существуют риски текучести кадров, так как на должность официанта в основном идут студенты без опыта работы, и, после получения высшего образования, они желают идти работать по своей специальности. Тем не менее, ООО «Мадьяр Ко» имеет свой план по минимизации этого риска. Он включает мероприятия по улучшению своей организационной культуры, развитию системы стимулирования труда и системы карьерного роста, получению образования своими сотрудниками.

На малом предприятии ООО «Мадьяр Ко» линейно-функциональная организационная структура. Каждый ресторан возглавляет директор, также есть отделы управления, бухгалтерии, кадров и маркетинга.

PR-менеджер находится в подчинении директора ресторана и директора маркетингового отдела. Такое двойное подчинение может негативно сказаться на его работе, а также есть риски конфликта интересов между директором ресторана и директором маркетингового отделения. Кроме того, в отделе маркетинга есть event-менеджеры, которые занимаются проведением развлекательных и стимулирующих мероприятий в ресторанах организации. Так ежегодно проводится мероприятие SpaceLee с элементами иммерсивного шоу, добавляется специальное меню в виде «межгалактических» коктейлей, и коктейлей в тюбиках. Проводятся мастер-классы, и, в том числе, детский мастер-класс, где обучают детей готовить пиццу.

Обучением и наймом работников занимается отдел кадров. Директор этого отдела подчиняется генеральному директору, что облегчает выполнение функций, поскольку он знает специфику определенных ресторанов. Для обучения сотрудников предприятие проводит много мероприятий. Так, например, сеть ресторанов Мадьяр в 2019 году провела совместный проект с Краснодарским Торгово-экономическим колледжем. В этом проекте студент получал месяц теоретического обучения и месяц практики в ресторанах этой сети, а после обучения его получали приглашение на работу в данную компанию.

Производственной части организации уделяется особое внимание. Предприятие регулярно обновляет оборудование для поддержания качества приготовления. Но в ресторанном бизнесе важно не только качество, но и скорость предоставления клиентам блюд, а для этого также нужно современное оборудование. Уровень обслуживания в сети ресторанов высокий, так как компания проводит политику заведения общественного питания высокого ценового сегмента.

В ООО «Мадьяр Ко» есть менеджеры по закупкам, следящие за качеством и своевременным поступлением продукции, так как при задержке поставок продукции будут сбои в работе кухни, что негативно скажется на репутации бренда.

По данным Росстата в 2021 году динамика объема рынка общественного питания в Краснодарском крае составила 88308,9 миллионов рублей. Его рост составляет 17 %, если сравнивать с 2020 годом. Это происходит вследствие увеличения уровня посещаемости ресторанов, кафе и баров в Краснодарском крае [44]. Также доля рынка общественного питания Краснодарского края в Южном Федеральном Округе составляет 50,6% [44].

Далее, рассмотрим ценовую политику ООО «Мадьяр Ко». Ценовая политика ресторанов компании отличается в зависимости от кухни. Однако, средний чек по всем ресторанам находится в пределах 1000-1200 рублей. Как свидетельствует статистика, контакты с целевой аудиторией составляют около 800 тысяч человек [45]. Взаимодействует предприятие со своими клиентами через социальные сети, а также через свой сайт.

Как указывалось, ранее, каждый ресторан этой сети имеет свою атмосферу. Так целевая аудитория ресторана Томми ли – это молодое поколение, которое хочет попробовать чего-то нового, или выпить с друзьями. Другой ресторан – DonBazilio больше ориентируется на семьи, компании друзей. В этом и заключается специфика этой сети, она нацелена на разнообразных клиентов, у которых свои идеи, свои цели, и свой отдых.

Рассмотрим отчет о финансовых результатах ООО «Мадьяр Ко» (см. приложение А). В 2021 году снизились выручка на 81,3 млн. рублей и прибыль на 17,1 млн. рублей, также сократились расходы на 64,1 млн. рублей (см. приложение Б). Также нами проведен анализ показателей ликвидности за 2021 и 2020 год. Так, коэффициент текущей ликвидности выше нормы, что означает способность организации оплачивать свои обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности также превышает норму. Такая же ситуация наблюдается и с такими показателями как: коэффициент капитализации, рентабельность активов и собственного капитала, а также рентабельность продаж, что означает рост, а также финансовую устойчивость предприятия.

Таким образом, рассмотрев общую характеристику ООО «Мадьяр Ко» и проанализировав его внутреннюю среду мы пришли к таким выводам.

1. в штате данного малого предприятия состоят специалисты с практическим опытом работы на самом предприятии, а также специалисты с высшим образованием в области менеджмента и опытом работы на других предприятиях;
2. каждый ресторан компании имеет свою целевую аудиторию, для которой создаются мероприятия с учетом всех специфик ресторана. Также для осуществления эффективной коммуникации с клиентами, поставщиками и сотрудниками предприятие имеет свое приложение и свой сайт;
3. как показал анализ финансовое состояние предприятия стабильно. Так, показатели ликвидности превышают норму, также, как и показатели рентабельности, но в сравнении с 2020 годом показатели уменьшились, но все-таки остаются в пределах, а то и выше нормы. Компания имеет в основном краткосрочные задолженности, долгосрочные задолженности отсутствуют. Также ООО «Мадьяр Ко» использует государственную поддержку для малого бизнеса;

**2.2 Анализ текущего состояния организационной культуры ООО «Мадьяр КО»**

Для анализа организационной культуры ООО «Мадьяр Ко» охарактеризуем ее элементы, которые указаны в кодексе для сотрудников. Она имеет такие ценности как любовь, инновационность, профессионализм, честность, открытость, безопасность. Рассмотрим основные характеристики организационной культуры ООО «Мадьяр Ко»:

* любовь – это желание идти на работу, вне зависимости от погоды на улице. Это забота о коллегах, например, придержать дверь, когда тот выходит. Участвовать в жизни организации, говорить комплименты коллегам, осознавать важность своей роли в компании. Предприятие описывает это чувство как самоотверженная сердечная привязанность;
* инновационность – это способность предлагать свои идеи, технологии, решения, каждый день познавать что-то новое и делиться с коллегами, перенимать опыт у лучших, быть в курсе текущих тенденций и профессионального сообщества, использовать современные технологии, не бояться нести ответственность за внедрение инноваций, предлагать что-то для улучшения предприятия;
* профессионализм – это знания своей сферы, желание повышать качество своей работы, стремиться к результату, искать решения, а не виноватых, быть уверенным в своих знаниях;
* честность – это четко выполнять свои обязанности, признавать свои ошибки, работать по технологическим, речевым картам и стандартам компании, не манипулировать, не устраивать интриги, дорожить репутацией и говорить правду;
* открытость – это проявлять интерес к гостям и к коллегам, искренне улыбаться, уважать других людей, заботиться о новичках, избегать стереотипов и шаблонов, не вешать ярлыки. Основные черты — это прямодушие и откровенность, направленные во благо.
* безопасность. Ценность управленческого звена заключается в том, чтобы обеспечить безопасность для сотрудников и гостей. А ценности сотрудников – это поддержание своего рабочего места в чистоте, быть внимательным, знать, как действовать в случае чрезвычайной ситуации, работать по регламенту и технологическим картам, соблюдать безопасность гостей и сотрудников, качества продукции, подаваемой гостям, что от этого зависит их здоровье. Обучать правилам охраны труда, пожарной безопасности новичков, использовать качественные продукты и материалы.

Сформулированные ценности предприятия четко описывают требования к сотрудникам. Что позволяет повысить эффективность деятельности персонала. Так, в этих сформулированных ценностях видна важность каждого сотрудника для предприятия, что служит для них мотивацией, к честной и трудолюбивой работе, а также стимулирует к участию в деятельности организации. Инновационные ценности показывают то, что управленческое звено заинтересовано в идеях, в творческих начинаниях каждого сотрудника и мотивирует их к инновационной деятельности.

Каждая организационная культура имеет уже состоявшиеся в жизни предприятия традиции. Так, в сети MadyarCollections есть традиции, ритуалы и обычаи. Одна из традиций – это участие в акции «Бессмертный полк» 9 мая. Каждый сотрудник может поучаствовать в шествии и присоединиться к колоннам на улице Красной. Они несут таблички с изображениями своих родственников, сражавшихся в Великой Отечественной войне, государственные флаги России, знамена Победы. На груди участников повязаны георгиевские ленты. Сотрудники компании осуществляют поддержку ветеранов, собирают для них специальные подарочные наборы. Еще одно из таких ежегодных мероприятий – это «Мадьярнизация», когда сотрудники проводят марш, где выкрикивают речевку под ритм барабана. Главной кричалкой является: «Мир! Труд! Мадьяр!». Это мероприятие проводится для поддержания любви к предприятию, сплочения коллектива, напоминания о ценностях организации. Коллектив этого малого предприятия празднует не только 9 мая, но также такие праздники как День защитника Отечества, Международный женский день, Новый год и День рождения ресторана.

В каждом ресторане есть свой флаг с логотипом, который возвышается над рестораном и используется на важном для предприятия событии или в различных поездках. Это является одним из элементов взаимодействия с сотрудниками, это своего рода святыня для сотрудников, элемент, видя который сотрудник может испытывать гордость.

Кроме того, в каждом ресторане есть своя униформа, учитывая особенность ресторана. Так, в «Sunny-кафе» – это светлые джинсы и желтые кофты, а в современном ресторане «Джимми Чу» – серые футболки с яркими широкими красными шортами. В «Томми LEE» формой является костюм зеленого цвета в азиатском стиле, где верх скроен по форме национальной одежды – кимоно. Один из общих ритуалов этого малого предприятия – это утренний танец. Во всех ресторанах сети утро начинается со специального танца, это своего рода танец организации. Для него не нужно быть профессиональным танцором, он достаточно простой и не длительный, но это обязательный утренний ритуал организации, для того, чтобы ежедневно поддерживать коллективность и радостность в организации. Каждого нового сотрудника обучают этому танцу.

Также, в ООО «Мадьяр КО» есть традиция в виде вечернего чаепития, во время которого сотрудники садятся за один стол, пьют чай, едят десерты и подводят итоги прошедшего рабочего дня.

Для новых сотрудников проводиться такое мероприятие как «Welcomeтренинг», где рассказывается о работе, ценностях, процессах и истории организации. Помимо этого, существует ритуал «Посвящение», где происходит торжество, в котором новый сотрудник дает клятву и обязуется выполнять свои обязанности, а также поддерживать ценности организации. Кроме вышерассмотренных традиций и ритуалов в организации реализуются и другие подобные мероприятия.

В ООО «Мадьяр КО» особое внимание уделяется дням рождения сотрудников, в которые их обязательно поздравляют и выдают подарочный сертификат на посещение ресторана этой сети. Детям сотрудников дарят новогодние подарки, а ко Дню защиты детей устраивают экскурсии.

Для поддержки профессионализма и здоровья сотрудников организовывают спортивные мероприятия и профессиональные конкурсы. Проводят соревнования по волейболу и футболу среди сотрудников, а также введена подготовка к сдаче нормативов основного физического воспитания сотрудников «Готов к труду и обороне» (ГТО). Мотивацией для участия в таких мероприятиях является приз в виде путевки по стране. А профессиональные конкурсы проводятся в День Повара и День Бармена, где также победитель награждается призами.

Определим тип организационной культуры ООО «Мадьяр КО». По М. Бурке из 8 типов организационной культуры для данного малого предприятия характерна модель «косяка рыб», так как в этой организации присутствуют такие черты как гибкость, маневренность. В этом типе организационной культуры особенно тщательно подходят к подбору сотрудников, обладающих профессиональными качествами.

Далее определим тип организационной культуры по типологии С. Ханди. При исследовании двух типологий организационной культуры можно сделать вывод о ее типе на конкретном предприятии, а также определить какая типология подходит для организаций любой сферы деятельности. Определение типа организационной культуры ООО «Мадьяр КО» по С. Ханди представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Определение типа организационной культуры по С.Ханди (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Культура власти | Культура роли | Культура задачи | Культура личности |
| Тип организации, размер |  | **+** |  |  |
| Основа системы власти |  |  | **+** |  |
| Процесс принятия решения |  | **+** |  |  |
| Контроль за исполнением |  |  | **+** |  |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отношения к людям |  |  | + |  |
| Тип менеджера |  |  | + |  |
| Степень адаптации к изменениям |  |  | + |  |

Так, проанализировав организационную культуру ООО «Мадьяр Ко» по типологии С. Ханди можно сделать вывод, что она относится к типу культура «задачи». По этому типу можно понять, что организационная культура концентрирует свое внимание на выполнении задач. Она ориентируется на подбор персонала, а также на том, какая задача подойдет конкретному сотруднику. Особенность этого типа организационной культуры заключается в том, что проводится оценка работы по результатам выполненных задач, а внутри группы неформальные рабочие отношения, дружелюбный рабочий процесс и уважение друг к другу. Рестораны имеют жизненный цикл не более 7 лет, поэтому этот тип культуры подходит данному предприятию, так как она подходит для тех организаций, где на рынке большая конкуренция. Но проблема такой культуры заключается в большой свободе производственного процесса, поэтому нужно уделить особое внимание внутреннему контролю.

Учитывая вышесказанное, мы считаем, что типология С. Ханди подходит для специфики ресторанов, учитывая их жизненный цикл.

Далее рассмотрим характеристику организационной культуры ООО «Мадьяр КО» по методике М.Н. Павловой на основе принципов Г. Хофстеде.

Таблица 4 – Характеристика организационной культуры ООО «Мадьяр Ко» по методике М.Н. Павловой (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект | Характеристика |
| Индивидуализм-коллективизм | Можно заметить тенденцию индивидуализма:   * дружеские отношения в рабочей обстановке; |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Индивидуализм-коллективизм | * проводятся мероприятия с совместными действиями; * поддержка коллег; * приоритет подготовки новичков; * стремление к современным тенденциям. |
| Дистанция власти | Преобладает меньшая дистанция власти:   * сильная производственная этика, то есть любовь к работе; * сотрудники участвуют при принятии решений. |
| Дистанция власти | * сотрудники могут быть несогласные с руководством; * в меньшей степени придерживаются авторитарных ценностей. |
| Непринятие неопределенности | Заметна тенденция принимающая неопределенность:   * готовность к изменениям; * сильная мотивация на достижение результатов; * большая склонность к рискам; * поощрение инициативы, амбиций и лидерских качеств сотрудников. |
| Женственность-мужественность | В этой организации преобладает женственность:   * большое внимание уделяется сотрудникам * решение принимаются на основе интуиции * преобладают хорошие отношения в коллективе. |

Из таблицы 4 видно, что на данном малом предприятии выявлена проблема – преобладание женственности. При таком аспекте принятие решений происходит на интуитивном уровне, а не ориентируясь на расчетах. Кроме того, наблюдается низкая целеустремленность, отсутствует четко сформулированный план, а, следовательно, стратегии.

По такому показателю как «непринятие неопределенности», можно сказать, что компания готова идти на риски, особенно это актуально в условиях изменчивости рынка ресторанных услуг, и любое предприятие данной сферы должно быть гибким.

Одной из проблем компании является не эффективно функционирующая система оплаты труда у сотрудников. Так, в кафе «Ряженка» заработная плата официанта ниже, чем у официанта ресторана «Грей Гусь». Тем самым, такая система понижает мотивацию сотрудника на работу в определенном кафе или ресторане.

Помимо этого, во многих мероприятиях, направленных на объединение сотрудников со всех ресторанов, происходит и их разделение вследствие того, что на персонал имеют влияние разные для каждого ресторана флаги, форма, ценности, что, иногда, приводит к конфликтности интересов между сотрудниками ресторанов. Такая конфликтность негативно влияет на коммуникацию в организации.

Проанализировав текущее состояние организационной культуры ООО «Мадьяр КО» можно сделать следующие выводы:

1. организационную культуру компании характеризует большое количество традиций, ритуалов, мероприятий для сотрудников. Ценности компания имеет как общие, так и для каждого ресторана по отдельности, что отображает «характер ресторана»;
2. по типологии С. Ханди мы определили тип организационной культуры ООО «Мадьяр КО», который называется «задачи». Это тип культуры эффективного выполнения задач, а эффективность для этого типа заключается в правильном подборе сотрудника для определенной задачи;
3. при исследовании характеристики организационной культуры данного малого предприятия использовалась методика М.Н. Павловой на основе принципов Г. Хофстеде. В результате, которого, было выявлено то, что в коллективе компании преобладает женственность и индивидуализм, меньшая дистанция власти, организация принимает новые изменения и готова идти на риски;
4. также, выявлены такие проблемы как разделение организации на определенные части, где может появляться своя организационная культура, свои ценности и традиции, что может привести к конфликтам при коммуникации между ресторанами. Кроме того, у предприятия имеются еще недостатки в системе оплаты труда сотрудников;

**2.3 Оценка влияния организационной культуры, на результативность деятельности ООО «Мадьяр КО»**

Для оценки влияния организационной культуры на результативность деятельности ООО «Мадьяр КО», рассмотрим пять направлений в деятельности организации по модели Д. Дэнисона, на которые организационная культура оказывает наибольшее влияние.

Первое направление – это влияние организационной культуры на коммуникацию организации. Для этого необходимо исследовать систему коммуникации в организации. Передача распоряжений от руководства осуществляется через приказы и инструкции, руководство само контролирует их исполнение. Контроль проводится через отчеты, передаваемые менеджерами ресторанов, а также через наблюдение за производственными процессами. Так, ежедневно шеф-повару сотрудники сдают отчет по использованным ресурсам для дальнейшего анализа заказов нужных ингредиентов и составления статистики заказанных блюд. Бармен в конце смены сдает менеджеру z-отчет по кассовым операциям и по статистике проданных напитков. Менеджеру по закупкам он же отправляет запрос нужных продуктов для барной карты. В конце смены также проводится инвентаризация посуды и столовых приборов, для анализа возможных потерь, использованных хозяйственных и бытовых принадлежностей, для дальнейшего составления списка закупок. Далее, менеджер получает данные от шеф-повара по кухне и, анализируя их, отчитывается перед директором. Так, проводится система контроля внутри ресторана.

Для участия сотрудников в жизни организации, проводятся опросы и беседы с сотрудниками, так компания собирает информацию от сотрудников. Такая система контроля и взаимодействия позволяет своевременно анализировать ситуацию в организации и выяснять определенные проблемы ресторана. Конечно, передача ежемесячных отчетов директору может снизить скорость решения проблем. Так, одной из проблем компании считается постоянная кража посуды, как сотрудниками, так и клиентами. Менеджер не обладает полномочиями для увольнения сотрудников, следовательно, он должен дождаться решения директора. Однако, для того, чтобы директор узнал о проблеме, нужно сдавать отчеты директору гораздо чаще, например, еженедельно. Высшие руководители заинтересованы в эффективности производственных процессов, для этого они посещают рестораны сети раз в неделю и более. Коммуникация происходит только между директором ресторана и высшим руководством.

Неформальное общение также присутствует между сотрудниками, существуют даже свои легенды. Между сотрудниками и руководителем также может быть неформальное общение, но уже после рабочего дня или во время мероприятий. Как ранее упоминалось, организация ввела большое количество традиций, повышающих заинтересованность коллектива в жизни организации.

Таким образом, коммуникации в ООО «Мадьяр КО» осуществляются эффективно и регулируются с помощью организационной культуры, через контроль руководства, анкетирование сотрудников. Однако некоторые элементы коммуникаций, можно было бы улучшить, чтобы повысить эффективность деятельности. Такими элементами являются: проблема периодичности отчетности и ограниченное количество мероприятий, где персонал мог бы взаимодействовать с высшим руководством.

Второе направление – влияние организационной культуры на социализацию и принятие решений в организации. Для начала рассмотрим, как происходит принятие решений в ООО «Мадьяр КО». Решения воспроизводятся на основе интуиции высшего руководства, но при этом также анализируется мнение коллектива управленческого звена. На принятие решений всей организации влияют общие ее ценности. Если решение принимается для определенного ресторана, а не для всей сети, то влияют ценности конкретного ресторана и ценности организации в целом. Созданная в компании трудовая этика также оказывает влияние на принятие решений, и, помогает сотрудникам среднего управленческого звена в установленных границах взаимодействий с сотрудниками. Директор определенного ресторана знает, какие мероприятия следует проводить в ресторане, учитывая «характер» ресторана.

Для карьерного роста в ООО «Мадьяр КО» есть установленные требования, а также большое количество примеров сотрудников, которые получили повышение в должности, что также показывает какими характеристиками должен обладать сотрудник. Так, в сотрудниках приветствуются честность, дружелюбность, трудолюбие, а также любовь к самой организации. Есть четко сформулированные должности, что позволяет определить, как контактировать друг с другом.

Таким образом, организационная культура рассматриваемой компании влияет на принятие решений через ценности и трудовую этику, а описанные критерии карьерного роста влияют на социализацию. Проведение специальных мероприятий по повышении квалификации также влияют на социализацию. К тому же, процессы социализации и принятия решений непосредственно влияют на деятельность компании, и, проявляется это в том, как правильно и быстро принимаются решения, а также в том, как работники относятся к своей карьере в этой организации.

Третье направление – влияние организационной культуры на производственный процесс. В ООО «Мадьяр КО» используется современное производственное оборудование, так, для обеспечения комфортности посетителей используется специальные системы вытяжек, чтобы при приготовлении блюд запах не появлялся в помещениях для посетителей.

Также проводится специальный контроль помещений и оборудования, так как чистота и качество приготовления блюд обязательная часть для ресторанной деятельности. Важно отметить, что в компании строго соблюдаются санитарные нормы, так, в ООО «Мадьяр КО» соблюдают СанПин 2.3.5.1079-01. В этих требованиях имеются правила, касающиеся оборудования помещений, водоснабжения и др. Четко сформулированы правила по обработке и мытью посуды, поверхностей для приготовления блюд. По этим требованиям в ресторанах каждое утро и каждый вечер проводится санитарная обработка рабочих мест, а также, при необходимости, во время производственного процесса. Кроме того, эти правила устанавливают требования по хранению сырья и производству продукции. Так, почти для каждого отдельного вида сырья нужны специальные холодильники, которые есть в наличии у каждого ресторана.

При производственных процессах учитывается и возможный шум, что может мешать посетителям ресторана, для этого в каждом из них устанавливается специальная шумоизоляция. Особенно актуально на сегодняшний день то, что официанты и бармены обучаются этике и бесшумному обслуживанию клиентов. Бармены, например, во время приготовления напитков с использованием шумного оборудования уходят в производственное помещение, оборудованное шумоизоляцией, тем самым обеспечивая тишину в зонах обслуживания.

Каждый новый сезон во всех ресторанах создается сезонное меню. Этим занимаются менеджер и шеф-повар определенного ресторана. Они должны придумать новое блюдо, которое обладает характеристиками сезона, но при этом соответствует тематике ресторана. Для этого они проводят анализ продуктов, которые чаще всего употребляются в определенный сезон. Так, например, в майском меню используются напитки и блюда с клубникой.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационная культура ООО «Мадьяр КО» влияет на производственный процесс с помощью этических и санитарных норм, а также тематической или сезонной спецификой приготовления блюд.

Четвертое направление – влияние организационной культуры на трудовую дисциплину, что заложено в самой организационной культуре. Так, на трудовую дисциплину влияет имидж предприятия, который повышает определенная униформа. Также для повышения качества обслуживания клиентов в ресторанах есть места для отдыха сотрудников и специальные места для обеденных перерывов. Обеденные перерывы предоставляются по очереди, так, одна группа людей обедает определенный час, а в следующий час обедает другая группа сотрудников. Это положительно сказывается на уровне обслуживания, так как специфика ресторанов состоит в том, что в обеденное время может быть большое количество посетителей. Следовательно, обеденный перерыв некоторых сотрудников ресторанов позднее, чем обеденный перерыв на других предприятиях.

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что организационная культура ООО «Мадьяр КО» влияет трудовую дисциплину через его имидж, а также через создание условий для отдыха персонала в компании.

Пятое направление – влияние организационной культуры на организационную структуру предприятия. Так, в зависимости от правильно использованной иерархии, от формализации и типа структуры зависит скорость принятия решений, готовность к изменениям, правильность выполнения распоряжений. Ранее мы раскрывали проблемы организационной структуры ООО «Мадьяр КО», главная из которых заключается в том, что менеджер пиар отдела получает сразу два поручения, которые могут разниться в определенным правилах или идеях. Тем самым процесс выполнения задачи может замедлиться для сотрудника, а также ввести его в заблуждение в отношении того, какое поручение выполнять.

Подводя итог по данному направлению, можно сказать, что организационная культура ООО «Мадьяр КО» также оказывает существенное влияние на организационную структуру предприятия, заключающееся в использованной иерархии, в формализации структуры и др.

Оценив основные элементы организационной культуры, влияющие на эффективность деятельности ООО «Мадьяр КО», можно сделать следующие выводы:

1. в компании существует проблема в коммуникациях между сотрудниками. Так, проводится мало мероприятий, направленных на взаимодействие сотрудников с руководителями. Периодичность отчетности – один раз в месяц, что недостаточно в этой сфере деятельности, так замедляет процесс принятия решений;
2. ценности организации и ценности ресторана оказывают влияние на принятие решений в организации. Принятие решений осуществляется на основании опроса менеджеров и интуиции главного руководства. Особое внимание в компании уделяется социализации сотрудников. Для этого в ней проводятся специальные мероприятия по повышению квалификации и сплочению персонала. К тому же, процессы социализации и принятия решений непосредственно влияют на деятельность компании;
3. организационная культура малого предприятия оказывает значительное влияние на производственный процесс. Это выражается в выполнении санитарных требований по продукции, оборудованию и помещению, в создании специальных шумоподовляющих рабочих мест с современной системой вытяжки, в создании сезонных и тематических блюд для привлечения новых клиентов и поддержки интереса постоянных клиентов;
4. на трудовую дисциплину предприятия организационная культура влияет через его имидж, а также через создание условий для отдыха персонала в компании, а на организационную структуру предприятия, через использование иерархии и степени формализации структуры;

**3 Эффективность формирования организационной культуры ООО «Мадьяр КО» в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды**

**3.1 Предложения по формированию эффективной организационной культуры ООО «Мадьяр КО»**

Для формирования эффективной организационной культуры мы разработали предложения, способствующие решению проблем малого предприятия ООО «Мадьяр КО», выявленных во 2 главе данного исследования.

В результате анализа было установлено, что одна из проблем – низкий уровень взаимодействия между руководством и сотрудниками, заключается в проведении всего одного мероприятия– опроса сотрудников по вопросам деятельности компании. Этого недостаточно для того, чтобы сотрудники были заинтересованы в деятельности предприятия, такие мероприятия необходимо проводить чаще, например, раз в месяц. Можно сделать определенную коробку, куда сотрудники будут опускать письма, в которых могут излагать свои идеи, так это заинтересует сотрудников в участии деятельности, а также поможет в открытии каких-либо инноваций для бизнеса. Директора ресторанов будут раз в месяц изучать сообщения от сотрудников, и оповещать генерального директора о новых идеях. Или директор ресторана узнает об определенной проблеме, которую возможно увидеть лишь сотрудникам. Кроме этой коробки, можно проводить совместное мероприятие, где будет озвучиваться проблема, решение которой возможно с помощью креативного подхода, так руководство может узнать идеи с помощью мозгового штурма сотрудников.

Еще одна из проблем коммуникации в том, что отчетность перед руководством проводится раз в месяц, что может привести к задержке принятия решений. Решение данной проблемы нам видится в установлении периодичности отчетности раз в неделю, либо наделить менеджера дополнительными полномочиями, на основании которых он может увольнять нарушителей.

Также в ООО «Мадьяр КО» существует проблема с организационной структурой, а именно – неправильное распределение подчинения пиар-менеджеров. Они подчиняются директорам ресторанов, а также директору маркетингового отдела. Необходимо исправить подчинение пиар-менеджеров, чтобы все поручения отдавались одним руководством, то есть директором отдела. Таким образом, темпы выполнения поручений увеличатся, так как поручений будет меньше, и, не будет возникать конфликтности между интересами директоров.

Организационная культура ООО «Мадьяр Ко» включает большое количество мероприятий, которые каждый сотрудник в обязательном порядке должен посещать. Однако, не все сотрудники хотят посещать определенные мероприятия или проводимый танец по утрам, что также может оказать негативное влияние на их желание работать в этой организации. Так как многие просто могут не любить танцы, но отказ от участия в нем может привести к определенным последствия, например, можно получить отрицательное мнение о себе от руководства, и даже получить выговоры от руководителей. Поэтому, мы считаем, что нужно убрать обязательный характер участия в подобных мероприятиях. Таким образом, участие в корпоративных мероприятиях должно проходить полностью по желанию сотрудников, что поможет выявить заинтересованность в жизни организации, а также эффективность проводимых мероприятий.

В каждом ресторане ООО «Мадьяр КО» функционирует своя организационная культура, что ведет к разобщению коллектива компании сказывается на эффективности коммуникации между сотрудниками ресторанов. Так, например, каждый ресторан имеет свой флаг, следовательно, нужно объединить и сделать один флаг, который будет символом всей компании. Создание совместной организационной культуры поспособствует сплочению между сотрудниками данного предприятия.

Для повышения результативности коммуникационной системы исследуемого малого предприятия, нужно создавать команды, не разделяя на рестораны, так сотрудники будут общаться, и обмениваться своим опытом. Так, при общем контакте определенные истории, традиции внутри определенных ресторанов будут передаваться и другим, тем самым будет функционировать одна общая организационная культура, с общими приоритетными ценностями. Так как, у каждого ресторана есть свои ценности тоже, и если будет одна общая организационная культура, то эти ценности не будут выше ценностей самой организации.

В результате проведенного исследования мы выявили недостатки в системе стимулирования труда персонала. Так, сотрудники одного ресторана получают заработную плату ниже, чем работники другого, так как конкретные рестораны имеют свои специфические особенности. Например, в кафе кондитерской «Ряженка» средний чек ниже, чем ресторане «Томми Ли». Следовательно, если у официантов одинаковый процент начисления с чека, то официанты кафе-кондитерской меньше получают, чем официанты «Томми Ли». Поэтому нужно проанализировать средние чеки каждого ресторана сети и определить для каждого ресторана свой процент с чека, чтобы уравновесить заработные платы сотрудников всей компании.

Для внедрения предложенных решений нами разработаны специальные алгоритмы, позволяющие оптимизировать реализацию мероприятий по формированию организационной культуры ООО «Мадьяр КО». Они позволяют визуализировать действия, которые нужно выполнить для внедрения в организацию рекомендаций по повышению эффективности организационной культуры компании. Так, алгоритм внедрения системы приема сообщений от персонала представлен на рисунке 3.

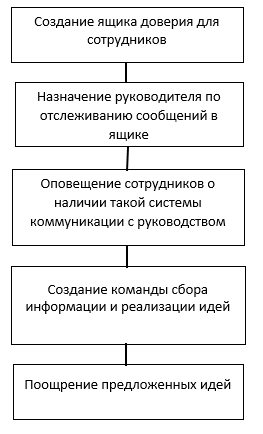


Рисунок 3 – Алгоритм внедрения системы приема сообщений от персонала (составлено автором)

Также, нами предложен алгоритм для внедрения системы добровольного участия сотрудников в корпоративных мероприятиях, представленный на рисунке 4.



Рисунок 4 – Алгоритм внедрения системы добровольного участия в корпоративных мероприятиях (составлено автором)

На рисунке 5 представлен алгоритм внедрения мероприятий, направленных на объединение сотрудников разных ресторанов.

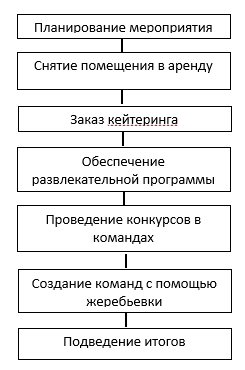


Рисунок 5 – Алгоритм внедрения мероприятий, направленных на объединение сотрудников разных ресторанов (Составлено автором)

На рисунке 6 представлен алгоритм оптимизации организационной структуры на предприятии:

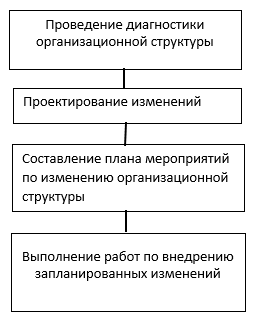


Рисунок 6 – Алгоритм оптимизации организационной структуры (составлено автором)

На рисунке 7 представлен алгоритм совершенствования системы оплаты труда в организации:

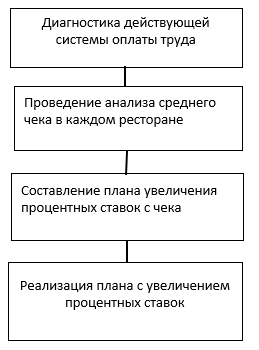


Рисунок 7 – Алгоритм совершенствования оплаты труда в организации (составлено автором)

Для формирования эффективной организационной культуры ООО «Мадьяр КО» можно сделать следующие предложения.

1. Для совершенствования коммуникаций внутри организации нужно убрать разделение организационной культуры по ресторанам. Для этого нужно создать общие символы, традиции и ценности, а также проводить совместные работы и мероприятия, чтобы сотрудники взаимодействовали в одних командах и общались между собой. Для улучшения коммуникаций между сотрудниками и руководством, нужно создать специальную систему приема сообщений от персонала, в которых они могут высказывать свои идеи или сообщать о проблемах предприятия;
2. для оптимизации системы стимулирования труда, так как она неэффективно работает в некоторых ресторанах, нужно провести анализ средних чеков и изменить проценты с чека для уравнивания заработной платы персонала всей компании. Данные изменения системы повысят мотивацию сотрудников в определенных ресторанах, что снизит текучесть кадров из-за низкой заработной платы;
3. оптимизация организационной системы управления позволит повысить эффективность процесса формирования организационной культуры компании. Поэтому при разработке проекта структуры организации должны учитываться ключевые характеристики целевой культуры организации. Кроме того, следует обратить внимание на критерии эффективности организационной структуры, наиболее актуальными, в настоящее время, являются гибкость и адаптивность;
4. для повышения эффективности системы мотивации персонала предприятия рекомендуется убрать обязательный характер участия посещения мероприятий организации, а также всех совместных действий. Участие в корпоративных мероприятиях должно проходить полностью по желанию сотрудников, что поможет выявить заинтересованность в жизни организации, а также эффективность проводимых мероприятий;

**3.2 Социально-экономическое обоснование предложенных решений**

Так как ООО «Мадьяр КО» имеет уже сформированную организационную культуру, затраты на все проводимые мероприятия уже учтены в бюджете. Предложенные решения повышают эффективность организационной культуры, формируя позитивный климат в организации. Рассмотрим таблицу 5, в которой показаны социальные и экономические эффекты от внедрения предложенных решений.

Таблица 5 – Социально-экономическое обоснование предложенных решений (составлено автором)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Решение | Социальный эффект | Экономический эффект |
| 1. | Создание системы приема сообщений от персонала | -повышение креативности у сотрудников; | -снижение издержек на проведение опросов для сотрудников. |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Создание системы приема сообщений от персонала | -участие сотрудников в принятии решений;  -участие сотрудников в улучшении деятельности организации. | - косвенный экономический эффект. |
| 2. | Проведение мероприятий, направленных на объединение сотрудников разных ресторанов | -создание нового круга общения, не только внутри определенного ресторана;  -обмен опытом и историями друг с другом;  -создание положительной среды в компании. | - косвенный экономический эффект. |
| 3. | [Внедрение системы добровольного](http://nalog-ank.ru/info/seminary/8-uprazdnenie-obyazannosti-upravlyayushchikh-byt-chlenami-sro.html)  участия сотрудников в корпоративных мероприятиях | -участие активного и заинтересованного персонала;  -выявление эффективности проведения мероприятия;  -улучшение взаимоотношений сотрудников с руководством. | - косвенный экономический эффект. |
| 4. | Совершенствование системы оплаты труда | -снижение текучки кадров в ресторанах;  -мотивация работы в любом ресторане;  -повышение мотивации сотрудников всей компании. | -рост производительности труда) |
| 5. | Оптимизация организационной структуры | -снижение конфликтности интересов;  -повышение скорости выполнения поручений;  -ускорение принятия решений и контроля над подчиненными. | -косвенный экономический эффект. |

Социальная эффективность предложенных решений проявится в возможных позитивных достижениях в области взаимодействия персонала компании, а также в уходе от отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Рассмотрим позитивные изменения при внедрении предложенных решений:

* развитие способностей сотрудников (повышение креативности сотрудников, выявление творческих идей и др.);
* создание благоприятного социально-психологического климата (дружелюбные отношения с руководством и коллегами, свободная коммуникация между сотрудниками, бесконфликтность отношений);
* обеспечение стабильного и высокого дохода персоналу (повышение мотивации сотрудников, благоприятные условия труда);
* улучшение системы контроля и системы принятие решений.

Далее рассмотрим отрицательные аспекты, которые будут предотвращены за счет внедрения предложенных решений:

* текучесть кадров;
* конфликты интересов;
* стрессовые ситуации.

Предложенные решения также положительно влияют на сокращение расходов в бюджете за счет:

* снижения потерь при кражах;
* снижение затрат для проведения опросов;
* повышения эффективности деятельности компании в целом.

Расчет социально-экономического обоснования предложенных решений позволил нам сделать следующие выводы:

в ООО «Мадьяр КО» каждый ресторан имеет свою организационную культуру, что часто приводит к разобщению сотрудников, к снижению результативности трудовой деятельности. В связи с этим мы предложили сформировать единую эффективную организационную культуру данного малого предприятия;

предложенные решения имеют как социальный, так и экономический эффекты. Социальная эффективность заключается в: повышении заинтересованности сотрудников в деятельности организации, оптимизации коммуникаций в организации, увеличении скорости принятия решений, а также снижении конфликтов внутри организации. Экономическая эффективность заключается в снижении затрат организации, и, в целом, в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании;

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На данный момент организационная культура играет большую роль в организации, так как охватывает все аспекты ее жизни. Она выполняет важные социальные функции, регулирует все взаимодействия организации во внутренней и внешней среде. Доказательством специфичности и разнообразия организационной культуры является большое количество типологии, каждая типология имеет свою специфику, также ее специфичность заключается в специфичности самой организации.

Малый бизнес обладает своей специфичной организационной культурой, формирующейся с учетом того, что все важные функции на малом предприятии: бухгалтера, юриста, менеджера выполняет сам владелец бизнеса, что требует от него высокого профессионализма. Кроме того, он же принимает стратегические управленческие решении.

Организационная культура на малых предприятиях развивается в условиях работы маленького коллектива, поэтому она в большей степени формируется за счет привычек, нравственных качеств, привычной формы взаимодействий самих сотрудников.

Благодаря небольшому коллективу система организационной культуры малого предприятия характеризуется большей коммуникативностью между сотрудниками, но, также и с внешней средой, что может привести к текучести кадров.

Многие методы дают только качественную оценку, при которой составляется определенный профиль организационной культуры, по которому можно определить ее слабые и сильные стороны. Также при некоторых оценках можно провести сравнительный анализ с желательной организационной культурой.

Единственный метод, который может дать количественную и качественную оценку – это метод OCAIКима Камерона и Роберта Куинна. Однако, он охватывает большие объёмы информации, так, нужно проводить анкетирование, подсчитывать ответы и вычерчивать профиль организационной культуры.

В данной работе была также исследована методика оценки организационной культуры М.Н. Павловой на основе принципов Г. Хофстеде, которая позволяет построить профиль организационной культуры предприятия, используя только качественную оценку.

В штате данного малого предприятия состоят специалисты с практическим опытом работы на самом предприятии, а также специалисты с высшим образованием в области менеджмента и опытом работы на других предприятиях.

Каждый ресторан компании имеет свою целевую аудиторию, для которой создаются мероприятия с учетом всех специфик ресторана. Также для осуществления эффективной коммуникации с клиентами, поставщиками и сотрудниками предприятие имеет свое приложение и свой сайт.

Как показал анализ финансовое состояние предприятия стабильно. Так, показатели ликвидности превышают норму, также, как и показатели рентабельности, но в сравнении с 2020 годом показатели уменьшились, но все-таки остаются в пределах, а то и выше нормы. Компания имеет в основном краткосрочные задолженности, долгосрочные задолженности отсутствуют. Также ООО «Мадьяр Ко» использует государственную поддержку для малого бизнеса.

Организационную культуру компании характеризует большое количество традиций, ритуалов, мероприятий для сотрудников. Ценности компания имеет как общие, так и для каждого ресторана по отдельности, что отображает «характер ресторана».

По типологии С. Ханди мы определили тип организационной культуры ООО «Мадьяр КО», который называется «задачи». Это тип культуры эффективного выполнения задач, а эффективность для этого типа заключается в правильном подборе сотрудника для определенной задачи.

При исследовании характеристики организационной культуры данного малого предприятия использовалась методика М.Н. Павловой на основе принципов Г. Хофстеде. В результате, которого, было выявлено то, что в коллективе компании преобладает женственность и индивидуализм, меньшая дистанция власти, организация принимает новые изменения и готова идти на риски.

Также, выявлены такие проблемы как разделение организации на определенные части, где может появляться своя организационная культура, свои ценности и традиции, что может привести к конфликтам при коммуникации между ресторанами. Кроме того, у предприятия имеются еще недостатки в системе оплаты труда сотрудников.

В компании существует проблема в коммуникациях между сотрудниками. Так, проводится мало мероприятий, направленных на взаимодействие сотрудников с руководителями. Периодичность отчетности – один раз в месяц, что недостаточно в этой сфере деятельности, так замедляет процесс принятия решений.

Ценности организации и ценности ресторана оказывают влияние на принятие решений в организации. Принятие решений осуществляется на основании опроса менеджеров и интуиции главного руководства. Особое внимание в компании уделяется социализации сотрудников. Для этого в ней проводятся специальные мероприятия по повышению квалификации и сплочению персонала. К тому же, процессы социализации и принятия решений непосредственно влияют на деятельность компании.

Организационная культура малого предприятия оказывает значительное влияние на производственный процесс. Это выражается в выполнении санитарных требований по продукции, оборудованию и помещению, в создании специальных шумоподовляющих рабочих мест с современной системой вытяжки, в создании сезонных и тематических блюд для привлечения новых клиентов и поддержки интереса постоянных клиентов.

На трудовую дисциплину предприятия организационная культура влияет через его имидж, а также через создание условий для отдыха персонала в компании, а на организационную структуру предприятия, через использование иерархии и степени формализации структуры.

Для совершенствования коммуникаций внутри организации нужно убрать разделение организационной культуры по ресторанам. Для этого нужно создать общие символы, традиции и ценности, а также проводить совместные работы и мероприятия, чтобы сотрудники взаимодействовали в одних командах и общались между собой. Для улучшения коммуникаций между сотрудниками и руководством, нужно создать специальную систему приема сообщений от персонала, в которых они могут высказывать свои идеи или сообщать о проблемах предприятия.

Для оптимизации системы стимулирования труда, так как она неэффективно работает в некоторых ресторанах, нужно провести анализ средних чеков и изменить проценты с чека для уравнивания заработной платы персонала всей компании. Данные изменения системы повысят мотивацию сотрудников в определенных ресторанах, что снизит текучесть кадров из-за низкой заработной платы.

Оптимизация организационной системы управления позволит повысить эффективность процесса формирования организационной культуры компании. Поэтому при разработке проекта структуры организации должны учитываться ключевые характеристики целевой культуры организации. Кроме того, следует обратить внимание на критерии эффективности организационной структуры, наиболее актуальными, в настоящее время, являются гибкость и адаптивность.

Для повышения эффективности системы мотивации персонала предприятия рекомендуется убрать обязательный характер участия посещения мероприятий организации, а также всех совместных действий. Участие в корпоративных мероприятиях должно проходить полностью по желанию сотрудников, что поможет выявить заинтересованность в жизни организации, а также эффективность проводимых мероприятий.

В ООО «Мадьяр КО» каждый ресторан имеет свою организационную культуру, что часто приводит к разобщению сотрудников, к снижению результативности трудовой деятельности. Учитывая это мы предложили сформировать единую эффективную организационную культуру данного малого предприятия.

Предложенные решения имеют как социальный, так и экономический эффекты. Социальная эффективность заключается в: повышении заинтересованности сотрудников в деятельности организации, оптимизации коммуникаций в организации, увеличении скорости принятия решений, а также снижении конфликтов внутри организации. Экономическая эффективность заключается в снижении затрат организации, и, в целом, в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Особенности формирования организационной культуры в современной России / Сборник научных трудов «Теория коммуникации & прикладная коммуникация». Вестник Российской коммуникативной ассоциации, выпуск 1 / под общей ред. И.Н. Розиной. Ростов н/Д: ИУБиП, – 2002. – ISBN 2073-5527.
2. Веснин В.Р. Организационная культура / Социально-гуманитарные знания. – № 3 – 2019. – с. 184-195, 199-200. - ISBN: 0869-8120.
3. Воронин В.Н. Социально-психологические механизмы формирования организационной культуры: специальность 19.00.05 социальная психология: диссертация доктора психологических наук/ Воронин В.Н; - Москва 1999. -328с.
4. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации//Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - № 10. - С. 516 - 517.
5. Горфинкель В. Я. Коммуникации и корпоративное управление [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. - Москва: ЮНИТИ, 2012. - 128 с.; ISBN 5-238-00923-2.
6. Емельянов П. В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 06.11.00 "Менеджмент орг." / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. - М.: ЮНИТИ, 2004 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). - 288 с.: ил., табл.; ISBN 5-238-00793-0.
7. Замедлина Е. А. Организационная культура: учебное пособие / Е. А. Замедлина. - Москва: РИОР, 2009. - 125, [1] с.; ISBN 978-5-369-00360-2
8. Иванов М. А. Организация как ваш инструмент: рос. менталитет и практика бизнеса / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 (Ульяновск: Ульяновский Дом печати). - 391 с.:ISBN 5-9614-0339-4
9. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. - СПб. [и др.]: Питер, 2001. - 310, [1] с.; ISBN 5-318-00283-8
10. Капитонов Э.А., Корпоративная культура: теория и практика [Текст]: Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. - Москва: Альфа-Пресс, 2005. - 350, [1] с.; ISBN 5-94280-113-4
11. Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы//Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 1. - С. 82 – 88.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 445, [1] с.; 22 см. - (Высшее образование / М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. ун-т упр.); ISBN 978-5-16-002854-5
13. Клименко А.А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. — 2019. — №11. Т.2. — С. 173-179.
14. Козлов В. В. Организационная культура [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080100 "Экономика" (квалификация (степень) "бакалавр") / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова; под ред. М. Н. Кулапова; Российский экономический ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва: КноРус, 2013. - 268, [1] с.: - (Бакалавриат). ISBN 978-5-406-02468-3
15. Коновалова В.Г. Управление организационной культурой [Текст]: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / [Коновалова В. Г.]; под ред. А. Я. Кибанова. - Москва: Проспект, 2012. - 65, [1] с.: - (Управление персоналом: теория и практика/ Гос. ун-т упр.); ISBN 978-5-392-02885-6
16. Кочеткова А.И. Организационная культура как социокультурный феномен: на примере современной России: автореферат диссертации доктора философских наук: 24.00.01 теория и история культуры, 09.00.11 социальная философия / Кочеткова Александра Игоревна; [Место защиты: Моск. гос. ун-т культуры и искусств]. - Москва, 2010. - 44 с.
17. Красавина, О. И. Проблема формирования корпоративной культуры среди предприятий малого и среднего бизнеса / О.И. Красавина, В.А. Кощеев. – Текст. Непосредственный // Молодой ученый. – 2018 – №21 (207). – С. 251-254.
18. Крюков С.В. Технологии кадрового менеджмента: учеб. пособие для студентов, обучающихся по экон. специальностям / [И. В. Мишурова и др.]. - М.; Ростов н/Д: МарТ, 2004. - 361, [1] с.: - (Новые технологии); ISBN 5-241-00339-8
19. Ладанов И. Д Мотивационный климат организации // Управление персоналом 1998, N 9.
20. Левкин Н.В. Методология количественного измерения организационной культуры: современные подходы. Проблемы современной экономики, N 2 (22), 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1374>.
21. Магура М. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: ЗАО "Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2002. - 192 с. : - (Библиотека журнала "Управление персоналом").; ISBN 5-87057-311-4
22. Маслов Д. В. Кадры решают все? о корпоративной культуре и принципах менеджмента //Менеджмент сегодня. - 2010. - N 2. - С. 84.
23. Малинин Е.Д. Концепция организационной культуры как управленческой технологии: Зарубежный опыт: автореферат диссертация доктора социологических наук: 22.00.08 социология управления/ Новосиб. гос. акад. экономики и упр. - Новосибирск, 2003. - 40 с.
24. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: учебное пособие по специальности "Менеджмент". - Москва: Финансы и статистика, 2000. - 154, [2] с.: ил.,; ISBN 5-279-02058-3
25. Моргунов Е. Организационная культура: единство или множественность // Управление персоналом. - 2010. - N 6. - С. 26-30.
26. Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией. – 2017. – № 7. – С. 66-69.
27. Организационная культура: учеб. по специальности "Упр. персоналом" / [Шаталова Н. И. [и др.]; под ред. Н. И. Шаталовой. - Москва: Экзамен, 2006 (Ульяновск: Ульяновский Дом печати). - 652, [1] с.; 22 см. - (Серия "Учебник для вузов").; ISBN 5-472-01728-9
28. Организационная культура: взгляд с позиций системного подхода: Н. В. Левкин; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Петрозаводский гос. ун-т. - Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2007. - 267 с.; ISBN 978-5-8021-0718-8
29. Павлова М.Н. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.02. - Москва, 1994. - 138 с
30. Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой // Организатор производства. - 2011. - № 1. - С. 52-54.
31. Плужнова Е.Н. Система управления организационной культурой // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 7. - С. 38 - 40.
32. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 16. – Тольятти: Изд-во ТГАС, 2005. – С.99-107.
33. Померанцева Е.П. Система корпоративной идентификации и организационная культура. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2018. № 1. С. 53-59.
34. Пригожин А.И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003 (ОАО Можайский полигр. комб.). - 863 с.; ISBN 5-7709-0198-5
35. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент № 7, 2018. с. 226-240.
36. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон №209-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 2 июля 2021 года: принят Государственной Думой 6 июля 2007 года: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года. - Москва
37. Ружанская, Л. С. Теория организации [Текст]: учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. - Москва: ФЛИНТА; Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. - 198 с.; ISBN 978-5-7996-2671-6 (ФЛИНТА)
38. Рындач М.А., Царан Д.Д. Современные подходы к понятию «менеджер организации». Таврический научный обозреватель. 2017. № 5 (22). С. 87-90.
39. Сарибекян Е.Н. Культура организации и организационная культура. Культура: управление, экономика, право. – 2018. № 4. – С. 37-40.
40. Сажина Е.А. Совершенствование организационной культуры на примере коммерческого предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10.
41. Соломанидина Т.О., Соломонидин В.Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. -128с.
42. Спивак В.А. Корпоративная культура: Теория и практика / В.А. Спивак. - СПб. [и др.]: Питер, 2001. - 345 с.; - (Теория и практика менеджмента); ISBN 5-272-00294-6
43. Статистика по юридическим лицам и ИП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html>
44. Статистика Росстата по объёму розничной торговли. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/23457 (дата обращения: 14.04.2022).—Текст: электронный.
45. Статистика целевой аудитории MadyarCollection. URL: <https://madyar.ru/ru/collaboration> (дата обращения: 18.04.2022).—Текст: электронный.
46. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом - 2016 - №4 - С.56.
47. Темрюков Ю. Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2008. - N 3. - С. 19-23.
48. Титов Д. А. Современные методики оценки эффективности корпоративной культуры / Д. А. Титов // Библиотечное дело-2002. Библиотечное образование и практика: поиски взаимопонимания. - Москва, 2002. - С. 189-190. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://libconfs.narod.ru/2002/9s/s9_p30.htm>
49. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Менеджмент" / О. Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 150 с.; - (Высшее образование - Бакалавриат); ISBN 978-5-16-004534-4
50. Теория организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" / М-во образования и науки Российской Федерации; под ред. В. Г. Алиева. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва: Экономика, 2010. - 428, [1] с.; ISBN 978-5-282-03049-5
51. Финансовая отчетность ООО «Мадьяр КО». URL: <https://www.audit-it.ru/buh_otchet/2309155204_ooo-madyar-ko> (дата обращения: 20.04.2022).—Текст: электронный.
52. Цуберт Е.К., Козлов B. Организационная культура в малом бизнесе. Вестник Воронежского института высоких технологий. 2018. № 2 (15). С. 220-222.
53. Численность сотрудников MadyarCollection. URL: https://madyar.ru/ru/team (дата обращения: 16.04.2022).—Текст: электронный.
54. Шапиро С А. Организационная культура [Текст] : учебное пособие / С. А. Шапиро. - Москва: КНОРУС, 2017. - 256 с.; ISBN 978-5-406-04546-6
55. Шаталова Н. И. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине "Управление персоналом" всех форм обучения / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков ; Федеральное агентство железнодорожного транспорта Уральский гос. ун-т путей сооб., Каф. "Упр. персоналом, и социология". - Екатеринбург: УрГУПС, 2016. - 211 с.; ISBN 978-5-94614-344-8:
56. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Эдгар Шейн; [пер. с англ. C. Жильцов]. - Москва [и др.]: Питер, 2011. - 330 с.; - (Серия "Классика MBA"). ISBN 978-5-4237-0194-9
57. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. // Социологические исследования. № 7, 2019. с. 47-55.
58. Яськов Е.Ф.  Теория организации [Текст]: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Государственное и муниципальное управление" / Е. Ф. Яськов. - Москва: ЮНИТИ, 2012. - 271 с.; ISBN 978-5-238-01776-1
59. Cooke, R.A., lafferty J.C. level V: Organizational Culture Inventory (Form 1). Plymouth, MI: HumanSynergistics, 1983
60. OCAI Для Диагностики Организационной Культуры, Разработанный К. Камероном и Р. Куинном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-culture.net/content/view/76/48/>.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

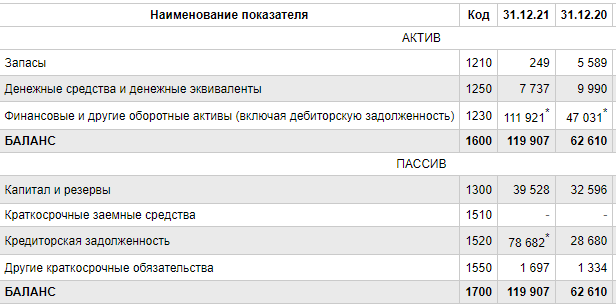


Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Мадьяр КО» за 2021 и 2020 год[42].

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**



Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) ООО «Мадьяр КО» за 2021 и 2020 год [42].