

УДК 005.32

ПРАКТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

ХОФЕРИХТЕР Наталья Александровна, к.э.н¹

НАЗАРОВ Павел Владимирович, д.э.н., доцент²

¹Доцент кафедры мировой экономики и менеджмента, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»

²Кафедра экономики и финансов предприятий и отраслей, АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака», Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Н.А. Хоферихтер, 191023, Невский пр., 60.

Санкт-Петербург, Россия

Т.: +79112509723. E-mail: n-meiner@bk.ru

Аннотация

Исследование направлено на выявление значимости организационной культуры для успеха организации на рынке. Проведен всесторонний анализ существующей организационной культуры предприятия общественного питания. Создана и опробована модель организационной культуры, основанной на работах Ф. Харриса и Р. Морана. Сделаны практические выводы о степени влияния организационной культуры на конкурентоспособность фирмы.

Ключевые слова

Организационная культура, управление организацией, конкурентоспособность, эффективность управления.

UDC 005.32

PRACTICAL RESEARCH OF INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON COMPANY'S COMPETITIVENESS

KHOFERIKHTER Natalia A., PhD¹

NAZAROV Pavel Vladimirovich, Doctor of Economics, Associate Professor²

¹Department of World Economy and Management, Associate Professor
Autonomous nonprofit organization of higher education «International Banking Institute named
after Anatoliy Sobchak», Russia, St. Petersburg

²Department of Economics and Finance of Enterprises and Industries, ANO HE «International
Banking Institute named after Anatoliy Sobchak », St. Petersburg, Russia

Address for correspondence: N. A. Khoferikhter, 191023, Saint-Petersburg, Nevsky pr., 60

T.: +79112509723. E-mail: n-meiner@bk.ru

Abstract

The study aims to identify the importance of organizational culture for the success of an organization in the market. There was conducted a comprehensive analysis of the existing organizational culture of catering. There was created and tested a model of organizational culture based on the work of F. Harris and R. Moran. Practical conclusions about the degree of influence of organizational culture on the competitiveness of the company are made.

Keywords

Organizational culture, management of an organization, competitiveness, effectiveness of management.

Введение

Несмотря на то что организационная культура не является новым понятием, интерес к ней в России возник лишь в 90-х годах прошлого века. Большинство исследователей связывают это с возникновением новых условий хозяйствования, ускорением темпов изменения внешней среды, а также с повышением общего образовательного уровня персонала. Менеджмент изменил свое отношение к культуре организации и стал использовать ее не только как инструмент для усиления эффективности управления организацией, но и как один из факторов повышения конкурентоспособности предприятия.

Что касается термина «организационная культура», то к единому мнению о его толковании прийти сложно, все зависит от позиции, с которой организационная культура рассматривается. Если мы посмотрим на организационную культуру глазами управленца, то будем подразумевать нечто, согласовывающее интересы подчиненных и руководства. С экономической позиции организационная культура рассматривается как экономический ресурс, фактор привлекательности организации для новых сотрудников и повышения конкурентоспособности предприятия в целом. В упрощенном варианте под организационной культурой можно понимать способы и формы общения между коллегами в организации, в значительной степени определяющие эффективность деятельности организации [1].

Примечательно, что все чаще организационная культура в российских компаниях включается в список важнейших нематериальных активов, наряду с товарным знаком, брендом и деловой репутацией. Связано это прежде всего с тем, что работа с материальными активами становится менее рентабельной и результативной по сравнению с НМА (нематериальными активами), которые становятся более значимыми в конкурентной борьбе. Об этом говорят и цифры стремительного роста капиталов целого ряда ведущих мировых держав, таких как Япония и США. В процентном соотношении значимость организационной

культуры (ОК) в НМА российских компаний значительно уступает западным, что отчасти связано со спецификой формирования ОК в отечественных организациях. Как правило, организационная культура в российских компаниях является навязанной ее руководителем, не принимаемой большинством персонала, с характерными признаками, такими как использование в качестве стимула к работе исключительно системы запугивания, постоянное поощрение определенной группы сотрудников, отсутствие присущего только данной организации сленга. Кроме того, многие руководители до сих пор не воспринимают ОК как необходимый элемент успешной организации.

Цель и задачи исследования, материалы, методы и объекты исследования

Целью настоящей работы является исследование существующей организационной культуры ресторана, оценка ее действенности и степени влияния на конкурентоспособность организации, а также разработка более эффективной ОК. Конкурентоспособность ресторана определяется наличием конкурентных преимуществ, в нашем случае в качестве преимущества рассмотрен уровень сервиса. В качестве задач обозначены: выявление особенностей организационной культуры предприятия; выявление круга проблем; составление рекомендаций по изменению культуры. Исследование выполнено с использованием информации, предоставленной организацией, а также полученной в результате наблюдения, тестирования, опросов и интервьюирования персонала. В качестве модели для оценки ОК выбрана модель Ф. Харриса – Р. Морана [2].

В проведенном автором исследовании в качестве объекта изучения влияния организационной культуры на конкурентоспособность организации был выбран несетевой ресторан азиатской кухни, условно назовем его «Мандарин». Предприятие существует с апреля 2017 года, расположено в Выборгском районе города Санкт-Петербурга, основной зал на 48 мест, банкетный зал на 20 человек. Персонал организации состоит из владельца, двух управляющих, шеф-повара, су-шефа, 4 поваров, кондитера, 2 помощников по кухне, 2 посудомоек, 8 официантов, 2 барменов, бухгалтера и уборщицы. Средний чек без напитков 800 рублей.

Результаты исследования

Первым шагом в изучении организационной культуры ресторана «Мандарин» был первичный опрос персонала на предмет их отношения к существующей ОК. В качестве основы для опросного листа была взята модель Ф. Харриса и Р. Морана, содержащая ряд характеристик организационной культуры.

На основании опроса можно сделать выводы, что проблемы с организационной культурой в коллективе определенно существуют. Также очевидно, что значительная часть коллектива не воспринимает существующую ОК, не может ответить, как именно должна выглядеть культура их организации, но хотела бы что-то поменять.

Для оценки психологического климата и возможности построения новой организационной культуры, был проведен тест, основанный на трудах Д.Д. Вачугова [3], результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Психологический климат

Вопрос	Нет (количество ответивших)	Иногда (количество ответивших)	Да (количество ответивших)
В случае неудачи в коллективе начинается поиск виноватых	2	3	21
Цели организации непонятны персоналу	4	3	14
Информацией об истинном положении дел владеют только руководители	8	4	14
В коллективе есть тенденция обезопасить себя написанием объяснительных, служебных записок и т.д.	10	8	8
Решения руководства воспринимаются работниками как чужие	6	16	4
Конфликты между руководством и сотрудниками чаще всего возникают по мелочам	1	5	20
«Награждают» ли работники своих руководителей (явно или тайно) нелестными эпитетами	13	5	8
Часто ли проводятся длительные совещания с коллективом	20	2	4

Вопрос	Нет (количество ответивших)	Иногда (количество ответивших)	Да (количество ответивших)
В организации не поощряется творчество работников	20	0	6
Четко ли коллектив делится на «новичков» и «старичков»	18	4	2
Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников	12	5	9

На основании данного теста можно сделать вывод, что психологический климат в коллективе нельзя назвать идеальным, существует вероятность конфликтов, но в целом обстановка является допустимой для дальнейшей работы, смены персонала не требуется.

После оценки персоналом организационной культуры предприятия и психологического климата в коллективе было проведено интервьюирование персонала. Темой интервью стало понимание персоналом понятия «организационная культура» и личное отношение к ней. Начиналось интервью с вопроса: «Можете ли вы описать культуру вашей организации?». Результат: 85% опрошенных затруднились ответить, 15% описали ОК как культуру семьи.

Далее был задан ряд вопросов, позволивший составить впечатление об отношении персонала к своей организационной культуре. Вопрос: «Назовите символы вашей организации», результат: 50% опрошенных ответили, что у организации нет символов; 30% затруднились ответить; 20% назвали в качестве символа организации мандарин (по аналогии с названием).

Вопрос: «Есть ли в вашей организации герои?» вызвал затруднение у 75% персонала, 25% ответили отрицательно. «Каких правил и традиций придерживаются члены организации при проведении досуга?» – на данный вопрос 100% ответили, что в организации есть традиции отмечать совместно праздники и дни рождения; 10% отметили традицию «10 минут отдыха после трудового дня».

Личное отношение персонала к организационной культуре ресторана ярко выразилось в ответе на вопрос: «Считаете ли вы наличие эффективной организационной культуры обязательным для вас условием работы в органи-

зации?» – ответ «да» дали 100% персонала. При этом всего 8% ответили положительно на вопрос «Есть ли у вас конкретные предложения по улучшению организационной культуры?»).

На протяжении недели велось наблюдение за работой коллектива без вмешательства в их деятельность. Оценивались такие факторы, как: время прихода коллектива на работу, количество опозданий, нарушения требований к внешнему виду персонала, наличие невербальной коммуникации между сотрудниками, наличие малых групп, степень взаимовыручки, особенности питания персонала, чистота рабочего места, степень информированности работников о состоянии дел ресторана, конфликты между персоналом, конфликты между персоналом и клиентами, количество гостей в час, день, наличие постоянных посетителей, оборачиваемость посадочного места, реальный средний чек, слаженность работы персонала на банкете.

По результатам наблюдения за работой ресторана были сделаны выводы, что из-за отсутствия командной работы за неделю было упущено 12 гостей, 1 банкет на 17 человек, в большинстве случаев средний чек мог быть больше. Неоднократно возникали конфликты между работниками ресторана, конфликтов между посетителями и персоналом организации не возникало. Таким образом, организационная культура организации нуждается в изменении с целью повышения конкурентоспособности ресторана.

По совокупности результатов наблюдения, тестирования, интервьюирования и опроса были разработаны рекомендации по изменению организационной культуры ресторана «Мандарин», основанные на характеристиках ОК, предложенных Ф. Харрисом и Р. Мораном.

Осознание себя и своего места в организации

Как показал опрос, частью команды ощущает себя незначительная часть коллектива. В силу особенностей деятельности в работе ресторана не поощряется выражение своего настроения на работе, творческие порывы работников ограничиваются этикой и нормами обслуживания. Стандартизация деятельности ресторана не оставляет места для оригинальности. Но каждый работник ресторана является индивидуальностью, и для повышения продуктивности работы необходимо уделить время тренингам по сплочению коллектива, чтобы помочь членам команды найти комфортное место в ней. Главной целью любой из выбранных руководством игр должна быть цель по определению наиболее ценных качеств каждого из работников и их внедрение в рабочий механизм. Формат игры может быть любой: творческие, спортивные или интеллектуальные соревнования. Для сплочения коллектива прекрасно подходит любое

упражнение на синхронность, что будет являться показателем того, насколько люди понимают друг друга, ощущают себя частью целого.

Так как коллектив ресторана сложился недавно, многие работники практически не общались между собой. Для того чтобы в коллективе возникло взаимопонимание, работникам было рекомендовано узнать друг о друге больше информации, чем только имя и фамилия. Каждый работник подготовил мини-презентацию о себе, своих увлечениях и карьерных устремлениях, это существенно сблизило членов коллектива.

Коммуникационная система и язык общения

Отсутствие особого языка общения между коллегами отметило подавляющее число работников ресторана. Для улучшения коммуникаций в коллективе работникам кухни было предложено разработать свои названия для работников зала и основных блюд, работники зала получили схожее задание, связанное с работниками кухни и гостями. Для невербального общения персонала была поставлена задача придумать свою систему знаков. Затем работники ресторана обменялись своими идеями, некоторые из них были единогласно приняты как работниками кухни, так и официантами и барменами.

Так как внешний имидж организации напрямую связан с внутренним, а внутренний является отражением организационной культуры, было рекомендовано ввести единое обращение работников друг к другу, а также работников к гостям ресторана. Совместно с работниками ресторана было принято решение в качестве обращения между собой использовать полные имена, например, Ольга, Николай. При общении с гостями в зале или по телефону обязательно здороваться по-китайски – нихао.

Внешний вид, одежда и представление себя на работе

Внешний вид официантов и барменов является такой же важной частью имиджа ресторана, как и дизайн помещения. Официанты и бармены изначально придерживались стандартной формы одежды: белая блузка и черная юбка для девушек, белая рубашка и черные брюки для юношей. По согласованию с владельцем, было решено заказать фирменную одежду в стиле китайского национального костюма: розовая блузка и красная юбка для девушек, красная рубашка и черные брюки для юношей. Как выяснилось из презентации одной из официанток, девушка увлекалась макияжем и прическами, она проявила инициативу и разработала единый макияж для девушек и два варианта причесок в азиатском стиле. Коллективом данные нововведения были приняты с энтузиазмом, как показал мини-опрос, девушки-официантки после введения новой формы и макияжа отметили, что у них появилось чувство при-

частности к общему делу. Кроме того, девушки и юноши выкладывали фото в новой форме в Инстаграм с хэштегом ресторана, что способствовало увеличению числа посетителей.

Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области

На вопрос «Комфортно ли вам принимать пищу вместе с коллегами?» большая часть работников ресторана ответили «нет», что является признаком отсутствия взаимопонимания. Так как в силу специфики деятельности предприятия питания, совместный прием пищи всем коллективом одновременно невозможен, задача организовать общий обед не стояла. Для улучшения обстановки в коллективе было принято решение об организации совместного легкого завтрака для сотрудников перед началом смены, что позволило лучше настроить персонал на рабочий день, а также способствовало созданию семейной обстановки. Также было принято решение отказаться от приготовления обеда для персонала по отдельному меню и предоставить 25-процентную скидку на любое блюдо из меню ресторана. Это позволит (в первую очередь официантам) досконально изучить меню, узнать вкус продаваемых блюд, даст больше возможностей для дальнейшей их реализации.

Осознание времени, отношение к нему и его использование

Наблюдение за работой ресторана показало, что персонал приходит на работу вовремя, опоздания не являются нормой. Свое рабочее время работники также используют по назначению.

Взаимоотношения между людьми

По результатам тестирования персонала на определение психологического климата в коллективе деления на новых и старых работников нет. Но в результате наблюдения было отмечено деление персонала на малые группы: работники кухни предпочитали общаться между собой, игнорируя работников зала, официанты общались друг с другом, не допуская близкого общения с барменами, управляющие держались отдельно от остальных работников. В принципе, такое положение дел характерно для ресторанного бизнеса, но в данном заведении именно из-за отсутствия командной работы было упущено несколько клиентов. Эту проблему должны решить тренинги по сплочению персонала. После проведения нескольких тренингов по командообразованию было замечено, что работники ресторана стали чаще общаться между собой, границы малых групп расширились.

Ценности и нормы

Отношение руководства предприятия питания к сотрудникам и гостям является важной составляющей организационной культуры, оно складывается

из большого количества различных составляющих, таких как цель и миссия ресторана, соблюдение санитарных норм, социальная ответственность. При организации бизнеса владелец должен решить важный нравственный вопрос: ориентироваться на получение прибыли или на желания потребителя. Большинство руководителей успешных фирм сформулировали систему определенных ценностей, используемых ими в отношении сотрудников, потребителей, а также при решении вопросов ведения бизнеса. Эта система направлена на соблюдение правил «честного бизнеса», учет мнения сотрудников при решении организационных вопросов, взаимную выгоду работников и гостей ресторана, использование личных и командных достижений персонала в деятельности предприятия и пр.

В случае ресторана «Мандарин» руководству было предложено пересмотреть существующую миссию и цели предприятия в свете служения обществу и достижения социально значимых целей, ознакомить с ними персонал предприятия. И только после этого начать прививать работникам данные ценности.

Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то

Данная характеристика в модели Ф. Харриса – Р. Морана включает, в том числе, этическое поведение, веру в справедливость, влияние морали. Поскольку деятельность ресторана напрямую связана с людьми, моральная ответственность работников достаточно весома. Мораль обслуживающей деятельности в ресторане выражается через профессиональную этику работников ресторана, которая в свою очередь преследует цель формирования у официантов и барменов, непосредственно работающих с гостями, навыков культуры общения, профессионального долга и чести. Для напоминания работникам особенностей профессиональной этики, рекомендовано разработать «Памятку по культуре обслуживания» [4].

В результате наблюдения за работой персонала были отмечены конфликты между официантами; официантами и барменами, что отрицательно сказалось на работе всего ресторана: занятые конфликтом сотрудники упустили несколько гостей. Для устранения конфликтов, помимо тренингов по командообразованию, руководству было рекомендовано пересмотреть свои требования к отбору персонала, добавив тестирование кандидатов на конфликтность и умение работать в команде.

Процесс развития работника

«Коммуникацию нельзя считать средством организации, это способ существования организации», – сказал Питер Ф. Друкер [5]. Персонал ресторана

испытал затруднение при ответе на вопрос об информировании работников ресторана его руководством, и это притом, что одним из важнейших инструментов влияния на поведение персонала является именно внутренняя информационная политика. Ясность в важных для персонала вопросах является равной базовым потребностям человека. А без удовлетворения базовых потребностей человека невозможно требовать от него качественного выполнения своей работы, развития и совершенствования.

Сотрудники ресторана должны обладать детальной информацией, касающейся ключевых областей их работы, что может быть достигнуто через правильное определение того объема, формы и содержания информации, которую необходимо донести до персонала, сроков, времени и периодичности. Но в первую очередь работникам для развития и определения своей дальнейшей карьеры нужно знать:

- о миссии и целях организации, ее стратегических планах и перспективах развития;
- о ценностях организации;
- о достижениях на рынке;
- о нововведениях;
- кадровых перемещениях и возможностях развития.

Трудовая этика и мотивирование

Успешные западные рестораторы утверждают: именно внутриколлективная этика и дружная команда являются первым, о чем стоит задуматься при создании своего заведения. Трудовая этика, как комплекс моральных ценностей и норм, придает определенный смысл каждодневному труду, определяет отношение работника к нему. Она вырабатывается не с первого дня работы, но под воздействием определенных мотивов. В ресторане «Мандарин» имелась четкая система материального стимулирования, нематериальная мотивация отсутствовала, что явно показал опрос персонала. Многочисленные практические исследования доказали, что для различных уровней персонала нужна разная мотивация. Сотрудники нижнего уровня, как правило, больше других нуждаются в признании коллектива. Серьезной мотивацией к работе может послужить публичная оценка их заслуг, регулярные приветствия.

Повара относятся к категории персонала, которая не общается с потребителем напрямую. Для них может стать мотивацией именно возможность продемонстрировать гостям ресторана свои возможности. Это можно сделать через «открытую кухню» – приготовление блюд на глазах посетителей в зале.

Официанты и бармены, как правило, это молодые люди, имеющие определенные карьерные амбиции, для них регулярное проведение обучения положительно сказывается на мотивации. Управляющие и шеф-повар отчасти уже мотивированы высокой должностью и достойной оплатой труда. Их работа, как правило, характеризуется ненормированным рабочим днем и большим количеством стрессовых ситуаций. Для них мотивацией может стать дополнительный выходной.

Выводы

Таким образом, было проведено исследование организационной культуры ресторана, доказана связь ОК и конкурентоспособности предприятия. Проведен опрос персонала ресторана на предмет отношения к существующей ОК, интервьюирование персонала, а также был выполнен тест на определение психологического климата в коллективе. Опрос явно выявил желание персонала изменить существующую организационную культуру ресторана, тест показал наличие благоприятного для изменений психологического климата. Проведенное наблюдение показало прямую зависимость уровня сервиса ресторана, как конкурентного преимущества, от его организационной культуры.

На основании характеристик ОК, предложенных Ф. Харрисом и Р. Мораном, была разработана примерная модель новой организационной культуры, способной повысить конкурентоспособность ресторана. Часть предложенных мероприятий по созданию новой ОК были проведены в течение двух недель после исследования, другая часть в последующие два месяца.

После внедрения мероприятий по изменению организационной культуры было проведено наблюдение за работой коллектива, беседа с владельцем ресторана, а также мини-опрос персонала. Примечательно то, что состав работников ресторана остался неизменным, что указывает на правильность принятых мер, и опрос показал изменения отношения коллектива к организационной культуре предприятия в лучшую сторону. 75% персонала смогли описать организационную культуру ресторана, назвав ее культурой семьи, также были названы символ и традиции, что ранее вызывало затруднение у опрашиваемых. Наблюдение за работой в течение трех дней показало снижение уровня конфликтности в коллективе, слаженную командную работу, появление новых общих ритуалов у работников.

В результате беседы с владельцем ресторана была получена информация об увеличении количества постоянных посетителей, появлении положительных отзывов на сайте ресторана, благоприятной обстановки в коллек-

тиве, повышении прибыльности предприятия, из чего следует, что в проведенном исследовании были выполнены все поставленные задачи, цель достигнута, влияние организационной культуры на конкурентоспособность организации доказана.

Список источников

1. **Гаспарович, Е. О.** Управление организационной культурой: учеб. пособие / Е.О. Гаспарович. – LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrucken, Deutschland, 2016.
2. **Robert T. Moran, Philip Robert Harris, Sarah Virgilia Moran.** Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century. Routledge, 2007.
3. **Вачугов Д. Д.** Практикум по менеджменту. Деловые игры: учебное пособие для вузов / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова. Москва: Высш. шк., 2001.
4. **Федцов В. Г.** Культура ресторанного сервиса: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016.
5. **Питер Друкер.** Эффективный руководитель / Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012.
6. **Шейн Э.Х.** Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2012.

References

1. **Gasparovich E.O.** Upravlenie organizacionnoy kulturoy: ucheb.posobie / E.O. Gasparovich. – LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrucken, Deutschland, 2016.
2. **Robert T. Moran, Philip Robert Harris, Sarah Virgilia Moran.** Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century. Routledge, 2007.
3. **Vachugov D.D.** Praktikum po menedzhmentu. Delovie igri: uchebnoe posobie dlya vuzov / D.D. Vachugov., V.R. Vesnin, N.A. Kislyakova. Moskva: Vissh.shk.2001.
4. **Fedcov V.G.** Kultura restorannogo servisa: Ucebnoe posobie.M.: Izdatelsko-torgovaya korporaciya «Dashkov I K», 2016.
5. **Piter Drucker.** Effektivniy rukovoditel. Izdanie na russkom yazike. ООО Izdatelstvo «Eksmo», 2012.
6. **Schein E.** Organizacionnaya kultura I liderstvo / per. s angl. pod. red. V.A. Spivaka. Spb.: Piter, 2012.