

Научная статья

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/208-220>

## **Формирование корпоративной культуры на предприятии общественного питания**

**Масилова Марина Григорьевна**

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток. Россия

***Аннотация.** В статье рассматриваются особенности формирования корпоративной культуры на малом предприятии общественного питания, связанные со спецификой организации, жизненным циклом и концепцией компании. Данная сфера выбрана в силу расширения ресторанного бизнеса, ее значимости для развития туризма, где корпоративная культура может выступить ключевым фактором конкурентоспособности. Цель исследования – охарактеризовать особенности формирования корпоративной культуры на малом предприятии общественного питания на этапе его становления. Методологической основой исследования явился анализ документов, методики диагностики типа оргкультуры К. Камерона, Р. Куинна и Д. Дэнисона, анкетирование. Объектом исследования выбрано предприятие общественного питания нового формата – гастробар, который функционирует на рынке второй год. В процессе исследования выявлены особенности построения корпоративной культуры с учетом характерологических особенностей поколений Z и Y, определены профили реальной, оптимальной и предпочтительной культуры заведения и установлено, что декларируемая на настоящий момент культура не соответствует реальной. Показано, что оптимальный для гастробара тип культуры обеспечит заведению конкурентные преимущества. В результате показано необходимость регулярного мониторинга культуры для дальнейшего ее формирования и развития в соответствии со стратегическими целями заведения. Практическая значимость исследования состоит в раскрытии необходимости целенаправленной работы по развитию требуемых составляющих культуры и применению для этого предложенных подходов.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, предприятие общественного питания, малый бизнес, управление персоналом, формирование корпоративной культуры.*

***Для цитирования:** Масилова М.Г. Формирование корпоративной культуры на предприятии общественного питания // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2022. Т. 14, № 3. С. 208–220. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/208-220>.*

Original article

## **Formation of corporate culture at a public catering enterprise: experience and problems**

**Marina G. Masilova**

Vladivostok State University of Economics and Service  
Vladivostok. Russia

***Abstract.** The article discusses the features of corporate culture at a catering company related to the specifics of work, the life cycle of the company, the business concept. This area was cho-*

---

© Масилова М.Г., 2022

*sen due to the expansion of restaurant business services, its importance for the tourist destination, where corporate culture can be a key factor of competitiveness. The purpose of the study is to identify problems and determine the most effective ways to form a corporate culture at a catering company. The methodological basis of the study was the analysis of documents, typological diagnostics of K. Cameron and R. Quinn, D. Denison, secondary methods, as the main method, a questionnaire was used to identify the image of the organization and its values; management style and culture; attitudes towards employees. The object of the study was chosen a new format of a catering company – a gastrobar, which has been operating on the market for a little more than a year. At the same time, in the course of the study, the currently declared culture was revealed, the features of its construction taking into account the characterological features of generations Z and Y, the profiles of the real, optimal and preferred culture of the institution were determined. It is shown that it is the optimal type of culture for a gastrobar that will provide it with competitive advantages. As a result of the established discrepancy between the declared and real culture, the necessity of its regular monitoring for further formation and development in accordance with the strategic guidelines of the institution is shown. The practical significance of the study consists in revealing the need for purposeful work on the development of the required components of culture and the application of the proposed approaches for this.*

**Keywords:** corporate culture, catering enterprise, small business, personnel management, formation of corporate culture.

**For citation:** Masilova M.G. Formation of corporate culture at a public catering enterprise: experience and problems // *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*. 2022. Vol. 14, № 3. P. 208–220. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/208-220>.

## Введение

В современных социально-экономических условиях сфера общественного питания в России, несмотря на негативные последствия пандемии, интенсивно развивается: увеличивается число предприятий и количество занятых в них работников, появляются новые виды ресторанов, кафе и др. Согласно информации компании HeadHunter число вакансий в сфере общественного питания в 2022 г. выросло на 76 % [1]. По данным Росстата, в 2021 г. оборот предприятий общественного питания в России достиг 1,87 трлн рублей, что на 23,5 % больше показателя годичной давности. Данный вид услуг становится все более востребованным среди населения в связи с формированием новой культуры потребления и образа жизни в целом.

Растущая конкуренция на рынке ресторанного бизнеса и высокие требования к качеству работы предприятий общественного питания приводят к необходимости поиска путей совершенствования управления персоналом, поскольку в данной сфере деятельности персонал является ключевым фактором конкурентоспособности. Кроме того, многие предприятия общественного питания относятся к сетевому бизнесу, что обуславливает более сложные процессы управления, которые должны учитывать особенности каждого филиала, всей сети и бренда в целом. Необходимо принимать во внимание специфику управления персоналом в малом бизнесе, так как большая часть предприятий общественного питания являются малочисленными.

Результаты исследования управления персоналом в сфере общественного питания М.А. Курамшиной показывают, что даже у известных компаний имеет место проблема отсутствия единой структурированной системы управления пер-

соналом, что приводит к увеличению затрат на выполнение управленческих функций [2]. Вследствие этого снижается эффективность трудовых процессов, увеличивается время обслуживания клиента и снижается уровень удовлетворенности гостей предоставляемыми услугами.

Таким образом, актуальность исследуемой темы связана, с одной стороны, с динамичным развитием отрасли, а с другой – с наличием проблем в системе управления персоналом, негативно влияющих на деятельность организаций общественного питания.

Одним из современных направлений повышения эффективности управленческой деятельности традиционно признается развитие корпоративной культуры. В сфере общественного питания данный фактор нередко становится определяющим, так как формирует узнаваемое «лицо» ресторана или кафе, тем самым повышая его привлекательность для посетителей. Этим обусловлена значимость рассмотрения вопросов формирования корпоративной культуры в ресторанном бизнесе.

Цель исследования – охарактеризовать особенности формирования корпоративной культуры на малом предприятии общественного питания на начальном этапе становления бизнеса.

Вопросам формирования и изучения корпоративной культуры посвящено множество научных публикаций. Проблемами диагностики корпоративной культуры, выявлением ее типов и составляющих зарубежные ученые занимаются со второй половины XX века (У. Оучи, Л. Смирнич, Г. Хофстеде, Ч. Ханди, Э. Шейн, М. Элвессон и др.). Практически все авторы предлагают собственное видение культуры организации и методологии ее исследования.

Так, в 1982 г. исследователи Т. Дил и А. Кеннеди определили основные аспекты, лежащие в основе корпоративной культуры: историю, из которой выкристаллизовываются ключевые ценности; ритуалы и обряды, которые часто порождают героев и мифы, а также символы и артефакты, наиболее легко идентифицируемые [3]. Эти измерения играют ключевую роль в корпоративной культуре. По мнению авторов, основные методы поддержания корпоративной культуры проходят через социализацию процессов, принятие ценностей и формирование ожидаемого поведения у работников.

Среди отечественных авторов, глубоко изучающих культуру организации, следует выделить Т.Ю. Базарова, Н.В. Волкову, И.В. Грошева, П.В. Емельянова, Л.В. Карташова, Р.Л. Кричевского, Т.В. Никонову, И.М. Скитяеву, Т.О. Соломанидину, Ю.Г. Одегова и др. В их работах дается теоретическое обоснование культуры организации, описываются ее свойства и функции, раскрываются подходы к формированию [4].

Большинство исследователей используют термин «корпоративная культура» для отражения уникальности и неповторимости отдельно взятой организации, определяя ее как набор целей, ценностей, норм и правил, носящих относительно стабильный характер и разделяемых большинством сотрудников (О.С. Виханский, В.В. Глухов, В.Д. Козлов, А.И. Наумов, В.А. Спивак, Э. Шейн и др.). Термин «корпоративный», как правило, ассоциируется с обособлением в рамках

узкогрупповых интересов занятых общим делом людей, образующих в корпоративном, профессиональном или ином отношении некую целостность [5]. Именно в таком представлении данный термин вызывает интерес.

Вопросам корпоративной культуры предприятий общественного питания посвящено не так много публикаций (А.В. Пеша, С.М. Гвоздева и др.). Их изучение показывает, что авторы рассматривают ее взаимосвязь с качеством предоставления услуг, уровнем сервиса, поскольку в современном ресторанном бизнесе это имеет особую важность. Вместе с тем уровень культуры оказывает влияние на все стороны деятельности заведения: его конкурентоспособность, мотивацию работников, мобильность и динамичность процессов, рентабельность.

Многообразие понимания корпоративной культуры приводит к сложностям ее изучения. Как правило, в качестве предмета исследования выступают различные аспекты – доминирующий тип корпоративной культуры, наличие и соотношение других типов, тип предпочитаемой культуры; ценности, которые, оказывают влияние на все стороны деятельности; система отношений и складывающийся на ее основе корпоративный климат и др.

Типологический анализ корпоративной культуры проводится в целях ее идентификации. В настоящее время известно множество типологий корпоративной культуры (Ч. Ханди, Г. Хофштеде, Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди, Р. Рюттингер, М. Бурке, Р. Аккофа и др.). Некоторые типологии имеют выраженный инструментальный характер, позволяя создать соответствующие методики для применения в прикладных исследованиях. Так, традиционно используется методика диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), в основу которой авторами положена «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [4].

Данные методики не всегда подходят к конкретной организации, а именно к предприятию общественного питания. Так, Ю.С. Клюева выделяет следующие особенности работы предприятий общественного питания и основного производственного персонала в них:

1. Человеческий фактор, которому принадлежит ведущая роль.
2. Запросы потребителей и их личные впечатления, а также уровень конкуренции на существующем рынке услуг.
3. Коллективный процесс трудовой деятельности (при реализации производственно-технологического процесса предоставления конкретной услуги и сервиса непосредственное участие принимают несколько сотрудников, которые обязаны координировать свои действия).
4. Отклонения от нормативов рабочего времени, увеличение длительности рабочего дня сотрудников за счет сменности и работы в ночное время суток.
5. Стрессовый характер труда основного производственного персонала, связанный с тем, что данный персонал занят непосредственным обслуживанием клиентов. Это требует значительных затрат энергии работников.
6. Наличие дифференцированных профессиональных характеристик и требований по ряду должностей.

7. Непосредственное участие в продажах всего персонала предприятия общественного питания [6].

В.Г. Кузнецов отмечает, что в сфере обслуживания сотрудники, которые непосредственно контактируют с гостем, рассматриваются как часть товара, поскольку обеспечивают его функциональное качество: работник должен выполнять как операционные задачи (непосредственный функционал сотрудника), так и маркетинговые (продажи и продвижение продукта). «Таким образом, работник компании в сфере услуг может выполнять тройную функцию: одновременно быть специалистом по выполнению той или иной операции, продавцом и частью продукта» [7].

Данная специфика работы заведений общественного питания требует эмпирического обоснования модели построения корпоративной культуры на предприятиях общественного питания.

### **Основная часть**

Изучение формирования корпоративной культуры проводилось автором на базе ООО «Ресто» – гастробара «Южане» (г. Владивосток). Гастробар – достаточно новое для российского рынка понятие, объединяющее атмосферу бара и широкий ассортимент блюд кухни ресторана. Предшественниками подобных заведений можно считать традиционные бары, питейные заведения – места сбора мужчин после работы для хорошего времяпрепровождения в теплой компании. Закуски в подобной обстановке имели второстепенное значение, угощения были простые и незамысловатые. Ситуация начала меняться в начале 90-х гг. прошлого века, когда один из владельцев бара Великобритании попытался привлечь посетителей изысканным ассортиментом блюд. Это выделило бар среди конкурентов, и успех не заставил себя ждать. Идея распространилась во многих странах, в том числе в России. Особенность отечественных гастробаров подчеркивают домашняя атмосфера, лаконичный и концептуальный интерьер. Стилистика обычно стремится к практичности: присутствует и сдержанное ретро, и подчеркнутый минимализм, и головокружительный модерн. Однако меню гастробаров под стать ресторанному с богатым ассортиментом напитков и коктейлей.

Гастробар «Южане» открыт в 2021 г. Таким образом, предприятие находится на этапе становления, характеризующемся необходимостью наряду с комплектованием кадрами, налаживанием бизнес-процессов формировать корпоративную культуру. Учреждение относится к малому бизнесу со всеми присущими ему особенностями. Так, в организации деятельности малых предприятий можно выделить такие позитивные аспекты, как:

- 1) тесные деловые отношения между работодателем и персоналом, что позволяет легче решать проблемы;
- 2) скорость принятия решений и коммуникативных процессов; работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- 3) достижения работников, которые быстрее признаются и вознаграждаются;
- 4) заработная плата, сравнимая с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях; участие работников в доходах предприятия; они могут стать партнерами;
- 5) отсутствие жестких ограничений и многочисленных правил.

Штатная численность работников гастробара составляет 54 человека, при этом среднесписочная численность за год уменьшилась на 20 %, текучесть кадров за первый квартал 2022 г. составила 11 %. Высокий оборот кадров – характерная тенденция предприятий общественного питания, связанная с особенностями работы, заработной платы, зависящей от производительности труда, характеристик персонала.

Большая часть кадрового состава представлена работниками кухни и зала (75 %), остальные – административно-управленческий и прочий персонал. При этом работники существенно различаются по возрасту, уровню образования, опыту работы. Преимущественно это молодые люди до 30 лет со средним профессиональным образованием или получающие в настоящее время образование, с небольшим опытом работы. Большинство официантов относится к так называемому поколению Z. Они отдают предпочтение занятиям, таким, где не требуется тяжёлый физический труд; считают, что достойны большего, предпочитают спонтанность. В то же время часть коллектива из числа работников кухни и административно-управленческого персонала относятся к поколению Y, для которых важна доброжелательная «семейная» атмосфера на работе; часто они не стремятся принимать на себя обязательства взрослой жизни. Опросы работодателей показывают, что у такой молодёжи завышенные ожидания от трудоустройства, они склонны часто менять места работы, предпочитают подстраивать условия работы под свою жизнь, использовать гибкое рабочее время. При этом они трудоспособны, хотят отдачи от своей работы и большего участия в принятии решений.

Наличие у персонала разных ценностей, установок и мотивации требует учета при формировании корпоративной культуры, а также при ее исследовании.

В данном исследовании, состоящем из трех этапов, на первом, аналитико-эмпирическом, этапе проводился анализ корпоративных стандартов, изучались такие документы, как концепция гастробара, стандарты обслуживания и требования к фирменному стилю. Их анализ позволил сделать вывод о декларируемой корпоративной культуре.

На втором этапе осуществлялся подбор инструментария исследования и его проведение. С целью определения складывающейся в гастробаре культуры выбраны методики измерений корпоративной культуры Д. Дэнисона, В. Козлова, Н. Сальникова, К. Камерона и Р. Куинна и следующие индикаторы: тип культуры, основные ценности, стиль руководства, атмосфера в коллективе, уровень мотивации работников. Разработанный опросник включал вопросы закрытого типа с возможностью выбора вариантов ответа «да», «нет», «затрудняюсь ответить» на каждый индикатор. Всего в анкету включено 25 вопросов; для удобства анкетирование проводилось с помощью приложения в Google Forms. В опросе приняли участие 44 работника различных категорий персонала (83 % общей численности).

На третьем этапе проводилось обобщение и сопоставление полученных результатов, формулирование выводов.

Изучение концепции корпоративного стандарта обслуживания и фирменного стиля показало, что ресторан позиционируется как заведение средиземноморской кухни (философия гастробара – «подарить жителям Владивостока маленький Санторини, кусочек живописного архипелага в Эгейском море»), призванное создавать настроение сибаризма, дарить искусство наслаждения моментом. При этом прослеживается стремление создавать продукт и сервис высокого уровня по демократичным ценам, комфортную и располагающую к удовольствию обстановку, которая будет навевать воспоминания о приятном отдыхе на средиземноморских курортах [8].

Отличительными характеристиками кухни гастробара «Южане» являются сочетание уникальных ингредиентов – морских деликатесов, продуктов дальневосточного бассейна с классическими рецептами средиземноморской кухни, щедрые порции, оригинальность подачи блюд. Вместе с тем, наряду с богатством гастрономических вкусов и напитков, в гастробаре создается особая атмосфера, включающая изысканный и в то же время современный интерьер, продуманный фирменный стиль с использованием атрибутов, ассоциирующихся с культурой и искусством Средиземноморья. Однако особое внимание уделяется внедрению стандартов обслуживания, так как это составляет конкурентное преимущество заведения.

Основные стандарты сервиса, необходимые для работы предприятий общественного питания, должны адаптироваться под каждое заведение индивидуально, в зависимости от концепции, типа заведения, портрета гостей и команды. К основным стандартам можно отнести: стандарты чистоты (чистота зала, рабочих зон персонала, входной группы и т.д.), стандарты внешнего вида (форма персонала, обувь, прически, украшения, маникюр, макияж и т.п.), стандарты обслуживания гостей (сценарий обслуживания, конфликтные ситуации, комплименты и лояльность, встреча гостей с детьми, продажи, работа с возражениями, обратная связь с гостем и т.д.), стандарты подачи блюд и напитков (правила выноса блюд и напитков, комплиментов и угощений, время подачи), стандарты сервировки (до прихода гостя, во время его пребывания, после прощания с гостем, в перерывах между подачей блюд и т.д.) [9].

Под стандартом обслуживания понимают последовательность действий персонала от встречи гостя до его ухода из заведения. Сюда входят поведенческие паттерны, коммуникационные ориентиры, оперативность реагирования на запросы гостей, общая доброжелательность, активность и готовность к взаимодействию с разными типами посетителей.

Как показывают наблюдения, типология посетителей гастробара отличается разнообразием: в дневное время гости, как правило, ожидают быстрого обслуживания; есть те, кто посещает заведение из-за оптимального соотношения между ценой и качеством, что требует необходимости оптимизировать технологическую цепочку; гости, которые приходят вкусно поесть (официант должен уметь рассказать о блюдах и помочь с выбором); есть постоянные посетители, требующие индивидуального подхода (по отношению к ним реализуется стратегия «близость к потребителю»). В связи с этим ценности, отраженные в концеп-

ции ресторана, различны: от создания впечатления уютного семейного заведения до молодёжного кафе.

В соответствии с принятым языком бренда в гастробаре сформированы речевые формулы, составлены специальные словари с описаниями блюд и напитков, чтобы официанты могли дать развернутые пояснения. На каждый типовой вопрос или возражение клиента подготовлены речевые модули – типовые ответы, сформулированные в соответствии с ценностями заведения. Подробные инструкции являются своеобразным учебным пособием для новичков в период адаптации.

Изучение стиля и культуры управления в гастробаре выявило следующие особенности организации деятельности:

- как правило, работа носит комплексный характер, функции между работниками закреплены не жестко и могут гибко изменяться при необходимости, что приводит к формированию универсальной компетентности. При этом формальная регламентация должностных обязанностей отсутствует, ее заменяют устные договоренности. Это способствует сокращению дистанции и установлению доверительных отношений между административно-управленческим персоналом, но социальные различия, например в оплате труда, сохраняются;

- организационная структура простая, линейная двухуровневая. С одной стороны, это упрощает управление, способствует оперативному внедрению изменений и лучшему контролю, с другой – ограничивает возможности карьерного роста и требует формирования понимания карьеры не как повышения в должности, а как роста профессионализма, увеличения заработной платы;

- оперативность информирования работников о событиях в бизнесе, происходящих процессах и результатах деятельности всего гастробара. Это делает работодателя зависимым от мнения и отношения работников и приводит к необходимости формировать штат, как правило, по знакомству и рекомендациям;

- отсутствует «забюрократизированность» в работе. Нет необходимости в письменных приказах и распоряжениях, практически нет локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность персонала. Вместо этого существует система неофициальных установок и указаний. Такой подход требует различных решений в разных ситуациях, может приводить к конфликтам, основанным на личных отношениях руководителей к работникам;

- взаимодействие руководства с работниками носит характер близких и непосредственных открытых отношений, общение с работниками организовано постоянно и направлено на решение проблем, устранение конфликтов и пр.

Однако наиболее ярко проявляющейся характеристикой стиля управления является нацеленность на достижение результатов, что отражается в проведении постоянной текущей оценки деятельности работников, установлении связи оплаты труда с производительностью и др.

Данные характеристики позволяют (если взять за основу типологию К. Камерона и Р. Куинна [10]) построить профиль и отнести корпоративную культуру в гастробаре к рыночно-адхократическому типу, что не характерно для заведения общественного питания малого бизнеса. Как правило, для подобных заведе-



ний оптимальным является преимущество кланового типа культуры с несколько меньшей и относительно равномерной представленностью адхократической и предпринимательской культуры и минимальной выраженностью иерархической. Однако на этапе становления организации объяснимо стремление руководства к иерархии для достижения результатов, оправдания вложений и приобретения конкурентных преимуществ (рис. 1).

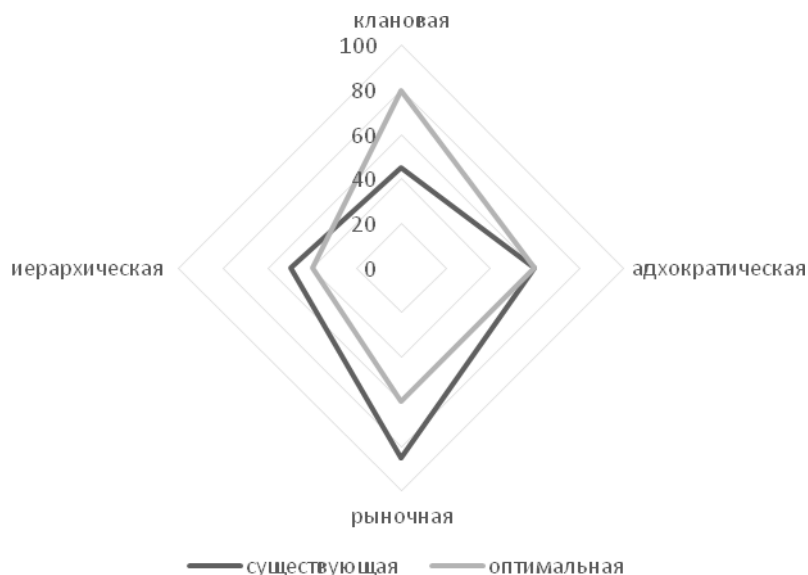


Рис. 1. Реальный и оптимальный профиль культуры гостиницы

*Примечание:* составлено автором.

Вместе с тем изучение мнения и отношения работников к культуре гостиницы показало, что по ряду составляющих имеют место расхождения декларируемой культуры, реально складывающейся и предпочитаемой работниками. Так, с миссией заведения ознакомлены немногим больше половины респондентов (64%). Положительно ответили на утверждение «Я понимаю и разделяю концепцию гостиницы» только 30% респондентов преимущественно административно-управленческого персонала, а среди сотрудников зала, которые являются носителями культуры заведения и его имиджа, лишь 5 человек из 24.

Ответы на вопрос о знании смыслового значения эмблемы заведения также свидетельствуют о недостаточном когнитивном подходе к поддержанию корпоративной культуры: смысл логотипа знают только 59% респондентов.

Однако с утверждением «Кухня нашего заведения уникальна» согласна основная часть персонала (89%), что соответствует общей концепции заведения.

Несмотря на то, что в заведении стремятся передать атмосферу Италии (в том числе используется итальянский язык в меню, на салфетках, посуде и пр.),

от всех респондентов получен отрицательный ответ на вопрос-утверждение «Я учу итальянский, чтобы применять его в работе».

Отношение к руководству и стилю управления также не однозначно. Сотрудники считают, что их мнение недостаточно учитывается в принятии решений (так ответили 69% респондентов), и не со всеми принятыми руководством решениями респонденты согласны; больше половины утверждают, что они не эффективны. Данные результаты свидетельствуют об определенном недоверии и низкой лояльности к руководству.

Вместе с тем у всех опрошенных сложилось высокое мнение об уровне заботы по отношению к сотрудникам. Все подтвердили, что их труд не остается без поощрения, проходят корпоративные мероприятия, предоставляется питание. Часть опрошенных (63%) ответили утвердительно относительно организации обучения на рабочем месте (преимущественно работники зала), то есть обучение сотрудников сосредоточено на определенной категории, работающей в контактной зоне.

Большинство сотрудников (74%) признали, что им интересно работать в гостробаре, однако почти четверть могут уволиться при появившейся возможности. Чуть больше половины сотрудников ощущают себя частью команды гостробара (52%), тогда как 48% не хотят участвовать в жизни коллектива, что может характеризовать его как недостаточно сплоченный. При этом сотрудники стараются поддерживать хорошие взаимоотношения друг с другом.

Особого внимания требуют ответы, выявляющие основную мотивацию труда в заведении. Для половины респондентов (51%) работа в гостробаре – это возможность подработки, то есть они воспринимают ее как временную и в любой момент могут покинуть заведение, увеличивая и без того высокий оборот кадров.

Таким образом, исследование мнения сотрудников о важнейших характеристиках корпоративной культуры заведения показало низкое усвоение, принятие и разделяемость культуры, которую позиционирует руководство. Это может быть обусловлено недостаточным вниманием к целенаправленной работе по формированию внутренней культуры, сплочению коллектива и созданию соответствующей мотивации.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что работники тяготеют к типу культуры, который гармонично отражал бы все ее характеристики. Однако, принимая во внимание закономерности организационного развития, необходимо учитывать, что только при переходе на этап стабильного функционирования станет возможным ослабление иерархической составляющей культуры, а стремление противостоять нарастающей конкуренции потребует дальнейшего удержания рыночного типа (рис. 2).

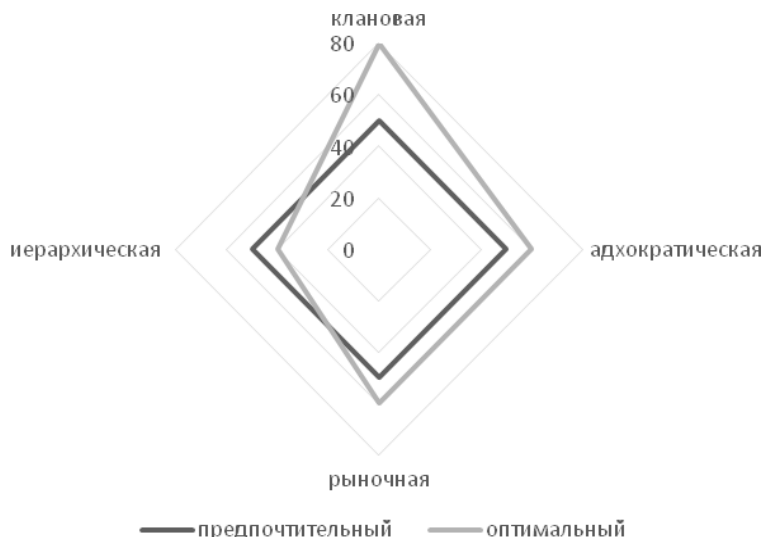


Рис. 2. Предпочтительный и оптимальный профиль культуры гостиничного персонала

*Примечание:* составлено автором.

На диаграмме, представленной на рис. 2, явно прослеживается тенденция оптимального типа культуры к гибкости и дискретности, которых можно добиться, не ожидая контроля, понимая важность ориентации на клиента – на внешний фокус и проявляя слаженность в работе, взаимопомощь и креативность.

Работа по формированию и изменению корпоративной культуры требует временных, организационных и финансовых затрат, а также применения различных подходов.

Когнитивный подход ориентирует персонал на получение сведений о компании, знакомит персонал со стратегической направленностью и перспективами развития, философией и принятыми ценностями. Управление культурой при данном подходе осуществляется путем проведения различных форм обучения, тренингов, информирования персонала и т.д.

При помощи символического подхода можно знакомить сотрудников с символикой и внешней атрибутикой, одинаково понимаемой всеми членами коллектива; традициями и обрядами, разъясняя им, какие глубинные смыслы корпоративной культуры они отражают.

Побуждающий подход способствует мотивированию и стимулированию персонала для формирования ценностной ориентации, норм и правил их поведения в соответствии с целями и интересами заведения.

### **Заключение**

Таким образом, проведенное исследование позволило применить теоретико-методологические подходы к типологизации и изучению корпоративной культуры

организации общественного питания малого бизнеса и выявить особенности ее формирования на начальном этапе становления конкретного ресторанного заведения. Расхождения между декларируемой, сложившейся и оптимальной культурой обусловлены, по мнению автора, недостаточным осознанием необходимости целенаправленной работы по развитию требуемых составляющих культуры и системы управления персоналом в целом, отсутствием необходимых инструментов влияния на мотивацию работников и кадровую ситуацию в организации.

Формирование требуемого типа культуры возможно при разработке и последовательной реализации соответствующей программы, включающей создание системы соответствующих подходов, регламентации деятельности и поведения работников, внедрения модели мотивации, соответствующей рыночным условиям ведения бизнеса, развития ценностной основы управления. Эти и другие направления будут способствовать повышению эффективности деятельности гастробара и его конкурентоспособности.

### Список источников

1. Рестораторы жалуются на кадровый голод // Газета. Ру. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2021/05/14/13593056.shtml>
2. Курамшина М.А. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/04/67496>
3. Deal T.E. and Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982.
4. Масилова М.Г. Организационная культура вуза: нетрадиционные подходы к ее восприятию и изучению // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2015. Т. 28, № 1. С. 52–57.
5. Чиликина Г. Формирование корпоративной культуры в условиях инновационного развития // Самоуправление. 2011. № 4. С. 28, 29.
6. Клюева Ю.С., Николенко П.Г. Теоретические аспекты управления персоналом в сфере сервиса // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1. С. 70–74.
7. Кузнецов В.Г. Особенности управления персоналом в сфере услуг // Вектор экономики. 2017. № 3. С. 30.
8. Южане – гастробар. URL: <https://yuzhanevl.ru/#about>
9. Ерошек Р. Стандарты сервиса в ресторане // PROhotelia. URL: <http://prohotelia.com/2017/06/standarty-servisa-v-restorane/>
10. Камерон К., Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework). Серия «Теория и практика менеджмента». Санкт-Петербург: Питер, 2001.

### References

1. Restaurateurs complain about staff hunger. *Newspaper. Ru*. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2021/05/14/13593056.shtml>
2. Kuramshina M.A. Research of modern methods of personnel management in the restaurant business. *Modern scientific research and innovation*. 2016; (4). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/04/67496>

3. Dil T.E. and Kennedy A.A. Corporate Cultures: Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books; 1982.
4. Masilova M.G. Organizational culture of the university: non-traditional approaches to its perception and study. *The territory of new opportunities. Bulletin of the Vladivostok State University of Economics and Service*. 2015; 28 (1): 52–57.
5. Chilikina G. Formation of corporate culture in the conditions of innovative development. *Self-government*. 2011; (4): 28, 29.
6. Klyueva Yu.S., Nikolenko P.G. Theoretical aspects of personnel management in the service sector. *Azimut of scientific research: economics and management*. 2015; (1): 70–74.
7. Kuznetsov V.G. Features of personnel management in the service sector. *Vector of Economics*. 2017; (3): 30.
8. Southerners – gastrobar. URL: <https://yuzhanevl.ru/#o-companies>
9. Eroshek R. PROhotelia. URL: <http://prohotelia.com/2017/06/standarty-servisa-v-restorane/>
10. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture (diagnostics and change of organizational culture based on competing values). The series "Theory and practice of management". St. Petersburg: Peter; 2001.

#### **Информация об авторе:**

**Масилова Марина Григорьевна**, канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления ВГУЭС, г. Владивосток. E-mail: [marina.nasilova@vvsu.ru](mailto:marina.nasilova@vvsu.ru). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6384-8100>

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2022-3/208-220>

Дата поступления:  
12.07.2022

Одобрена после рецензирования:  
26.07.2022

Принята к публикации:  
27.08.2022