

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Сочинский государственный
университет»
в г. Анапе Краснодарского края

Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 3 от «16» 06 2021 г.
Заведующий кафедрой

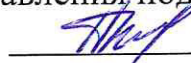

к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
профилю «Гостиничная деятельность»

**«ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса группы 17-ГД-А
очной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»


Пигалова Анастасия Александровна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент


Мазова Елена Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА.....	7
1.1 Сущность, типы и стандарты формирования корпоративной культуры.....	7
1.2 Виды, оценка и структура корпоративной культуры.....	15
1.3 Методы формирования и поддержания корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства.....	25
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ФБЛПУ САНАТОРИЙ ЭЛЛАДА ФНС РОССИИ В Г. АНАПА.....	37
2.1 Характеристика и основные показатели деятельности предприятия.....	37
2.2 Анализ корпоративной культуры в ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа.....	41
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФБЛПУ САНАТОРИЙ ЭЛЛАДА ФНС РОССИИ В Г. АНАПА.....	57
3.1 Предложения по поддержанию корпоративной культуры на предприятии индустрии гостеприимства ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа.....	57
3.2 Обоснование эффективности предложений.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Последние десятилетия изменили индустрию гостеприимства до неузнаваемости. Клиент ожидает высокого стандарта обслуживания от гостиниц. В этой связи руководство заново озадачено разработкой и поддержанием конкурентоспособного состояния инфраструктуры гостиниц.

Корпоративная культура обуславливает способность саморазвития предприятия, предоставляет стратегическое преимущество.

Корпоративная культура была всегда, несмотря на это еще недавно представляла малоизвестное понятие. В тоже время, еще в Советском Союзе прослеживались аналогичные тенденции: грамоты, доски почета - ставшие элементами корпоративной культуры.

Преимущественно, процесс формирования корпоративной культуры осуществляется формальными лидерами, реже неформальными. Рационально, чтобы руководитель планирующий формирование корпоративной культуры, изначально сформулировал ценности предприятия и подразделений для себя.

Лидирующие предприятия в России современной возвращают советскую традицию заботы о персонале. В настоящее время, профессионалов высоко ценят на рынке труда, составляющие компенсационного пакета оказались эффективным механизмом привлечения и удержания ценных сотрудников. Профессионалы хотят ощущать заботу о себе, и не хотят быть звеном технологической цепи, даже при условии большой зарплаты.

Каждый день, оказываясь под воздействием окружающего мира и приспосабливаясь к нововведениям, предприятие должно адекватно формировать и накапливать потенциал для своевременного реагирования и обеспечения вероятности влияния на положение. Потенциал такой деятельности определяется корпоративной культурой: причины прихода сотрудников в коллектив, методы коммуникаций, принципы исполнения

должностных обязанностей. Благодаря этому определяется индивидуальность предприятия и конкурентоспособность.

Неповторимость формируется спецификой производства, качеством оказываемых услуг, нравственными принципами и правилами поведения персонала, конкурентной репутацией, т.е. порядком ведения дел на пути достижения поставленных целей.

Корпоративная культура взаимосвязана с наукой управления персоналом. Вместе с тем, менеджмент соотносится с корпоративной культурой и влияет на формирование и адаптацию культуры и стратегии.

Ценности служат центральным компонентом корпоративной культуры. Они выражены во всем предприятии, в том числе в целях и стратегии. Ценности, которые разделяют и декларируют самые авторитетные члены организации, становятся звеном сплочения сотрудников, формирующим единомышленников, устремляющим к достижению цели.

Эффективность деятельности предприятия зависит от правильного решения сложной многоаспектной задачи: формирования корпоративной культуры или изменения существующей. Эти задачи становятся составляющими стратегической и оперативной системы управления предприятия, требуя постоянного внимания высшего руководства.

Корпоративная культура оказывает содействие формированию жизнедеятельной среды коллектива, совокупность традиционных значений, предоставляющая возможность коллективу жить и работать в мире, воспринимаемом идентично, совершать действия понятные остальным, способствовать регулированию социально-производственного взаимодействия в рамках договоренности данного предприятия.

При исследовании управления и организации многие ученые затрагивали тему корпоративной культуры.

Основная цель корпоративной культуры заключается в помощи работникам предприятия, в эффективном исполнении обязанностей и получении удовлетворения содеянным. Эти факторы будут гарантом

увеличения экономических показателей и улучшение качества работы предприятия в целом.

Безусловно, дружный и сплоченный коллектив, одержимый достижением целей, доставит гораздо больше пользы, чем недовольный и немотивированный коллектив. Что позволяет увидеть роль корпоративной культуры предприятия.

Актуальность данной темы заключается в том, что корпоративная культура, способствует реализации условий труда, которые позволяют обеспечить полную самоотдачу и высокую производительность сотрудников, благодаря этому достигается конкурентоспособность компании, поэтому в связи с постоянными изменениями внутренней и внешней среды предприятия индустрии гостеприимства, необходимо постоянно поддерживать и совершенствовать элементы корпоративной культуры.

В связи с этим, цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке предложений по поддержанию корпоративной культуры в ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г. Анапа.

Задачами являются:

1. Изучить сущность, типы и стандарты формирования корпоративной культуры.
2. Рассмотреть виды и структуру корпоративной культуры.
3. Исследовать методы формирования и поддержания корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства
4. Дать характеристику основным показателям деятельности предприятия.
5. Провести анализ корпоративной культуры ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г. Анапа.
6. Рекомендовать методы поддержания корпоративной культуры данного предприятия.
7. Оценить эффективность предложений.

Объект исследования: ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа.

Предмет исследования: формирование и поддержание корпоративной культуры ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа.

Данная тема изучена отечественными и зарубежными специалистами, такими как Колесников А.В., Лапшова О.А, Маслова В.М., Смирнова В.Г., и др., но является актуальной и требует дальнейшего изучения.

Методы исследования: описательный и сравнительный, методы системного анализа, интервью, опрос, анкетирование, наблюдение, а также употребляются приемы классификации и обобщения.

Структура выпускной квалификационной работы: состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Гипотеза: формирование и поддержание корпоративной культуры предприятий индустрии гостеприимства влияет на взаимоотношения внутри коллектива, что повышает имидж предприятия и увеличивает турпоток.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

1.1 Сущность, типы и стандарты формирования корпоративной культуры

Эффективность деятельности предприятия индустрии гостеприимства в значительной мере определяется такими основными факторами, как технологии, персонал, его квалификация, потенциал развития. Наряду с ними к наиболее значимым факторам относится корпоративная культура, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия [59].

В литературе можно встретить различные попытки упорядочить это множество определений, подводя их под классификации, среди которых хотелось бы видеть следующие:

— социологические, в которых культура понимается как фактор организации общественной жизни, как совокупность идей, принципов, социальных институтов, обеспечивающих коллективную деятельность людей. Примером такого определения может быть следующее: «Культура – это то, что определяет социальный аспект человеческой личности с точки зрения усвоенного и приобретенного поведения. Культура динамична, равно как и личность, принявшая данную культуру, и обе они (как личность, так и культура) меняются под влиянием обстоятельств и времени». Здесь же можно привести и такое определение: «Культура – это коллективное программирование ума, которое отличает представителей одной категории людей от другой»;

— исторические, которыми подчеркивается, что культура есть продукт истории предприятия и развивается путем передачи приобретаемого человеком опыта от поколения к поколению. Например, «культура есть результат совместной жизнедеятельности, и основными составляющими культуры являются четко очерченная группа людей и определенная история их существования. Культура определяет способы, с помощью которых различные предприятия стандартизируют и канонизируют одобренные нормы поведения, а также методы, с помощью которых общество выражает неприятие несоответствующих моделей поведения»;

– нормативные, согласно которым содержание культуры составляют нормы и правила, регламентирующие жизнь людей. Например, согласно словарю «Культурология. XX век» культура-«совокупность искусственных порядков и объектов, созданных людьми в дополнение к природным, заученных форм человеческого поведения и деятельности, обретенных знаний, образов самопознания и символических обозначений окружающего мира».

– психологические, которые указывают на связь культуры с психологией поведения людей и видят в ней социально обусловленные особенности человеческой психики;

– дидактические, которые рассматривают культуру как то, чему человек научился (а не унаследовал генетически).

– антропологические - предмет изучения культурной антропологии, например: «Культура – это совокупность результатов деятельности человеческого предприятия во всех сферах жизни и всех факторов (идей, верований, обычаев, традиций), составляющих и обуславливающих образ жизни нации, класса, группы людей в определенный период времени» [5].

Корпоративная культура – интегральная, достаточно регламентированная, данная на языке определённой типологии характеристика компании, которая включает такие аспекты, как:

- принятые и разделённые всеми работниками нормы;
- принципы, способы распределения власти;
- принятый в компании стиль руководства, сплоченность и связанность работников компании;
- характерные способы организации протекания взаимодействия (т.е. процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- организация ролевого распределения;
- система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления.

В основе корпоративной культуры лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами компании. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы компании в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, деятельность [48].

Корпоративная культура, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве. С этой точки зрения в условиях нашего государства наряду с экономическими и политическими причинами кризиса весомое место занимают социально-психологические факторы и уровень развития предприятия.

Правильно сформулированную и построенную корпоративную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать усилия всех структурных подразделений и отдельных членов коллектива для достижения поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Корпоративная культура воплощает исповедуемые компанией ценности как общечеловеческие, так и профессиональные. В настоящее время растет интерес к корпоративной культуре как к феномену, оказывающему огромное влияние на успех бизнеса. Корпоративная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать персонал на общие цели и результаты.

Специфические культурные ценности предприятия могут касаться следующих вопросов:

- предназначение компании и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
- общения с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате мотивации людей);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
- характер социализации (кто общается с кем во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
- отождествление с компанией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в компании) [39].

Различают следующие типы корпоративных культур.

1. «Культура власти». В данной культуре на предприятии особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Предприятие с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижения по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет компании быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. «Ролевая культура». Характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участников. Этот тип компаний функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такое предприятие способно успешно работать в стабильной окружающей среде.

3. «Культура задачи». Данный вид культуры сориентирован в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность

деятельности компаний с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями на таких предприятиях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности предприятия.

4. «Культура личности». Предприятие с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

Корпоративная культура формирует имидж предприятия, который существует в сознании сотрудников, - это ее внутренний образ. Имидж в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, т.е. людей, не входящих в число сотрудников, - это внешний образ предприятия.

Формироваться корпоративная культура начинает сразу же, как только предприятие начинает осуществлять свою деятельность. Однако в абсолютном большинстве случаев руководителей нет ни времени, ни сил, не денег, чтобы отслеживать возникающий образ и целенаправленно его корректировать в желательном направлении. В этом случае имидж складывается стихийно. Чаще всего стихийный имидж имеет как положительные черты, так и отрицательные, из-за чего об одном и том же предприятии зачастую складываются противоположные мнения.

Как только руководство задается вопросами: какие мы? Чем отличаемся от конкурентов? Какими средствами можем привлечь другие группы потребителей? – можно говорить о начале специального формирования имиджа. Этот процесс включает в себя несколько этапов:

- сначала необходимо зафиксировать уже сформировавшийся имидж. Для этого используют различные методы диагностики, в том числе опрос, анкетирование, наблюдение, фокус-группы;

- на следующем этапе выявляют плюсы и минусы сложившегося имиджа. Положительными чертами имиджа является те, которые способствуют решению задач, а отрицательными – те, которые мешают решать поставленные задачи;

- очередной этап работы с имиджем предполагает определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия положительных. На этом этапе составляется программа работы с имиджем, которая впоследствии и реализуется.

Образ предприятия появляется в сознании потребителей под воздействием различных контактов с ней, как непосредственного общения с сотрудниками, так и знакомства с рекламой продукцией или посещения выставок, презентаций [21].

- Фирменные стандарты как часть корпоративной культуры означают правила, которые принято выполнять и которые обеспечивают решение трех задач:

- воспроизводство технологии;
- фильтрацию типовых ошибок на любой функции;
- создание корпоративной культуры.

Типовой перечень фирменных стандартов, которые обычно составляются в компаниях, включает следующие стандарты:

1. Отношение к клиенту:

- Стандарты разговора по телефону
- Стандарты приветствия
- Стандарты ведения диалога
- Стандарт выхода из затянувшейся беседы
- Стандарты общения со сложным клиентом

- Стандарты расчета с клиентом
- Стандарты повторного посещения (стандарты поведения с постоянными клиентами)
- Стандарты прощания
- Стандарты поведения персонала в конфликтной ситуации, например, с «тяжелым» клиентом.

2. Отношение с коллегами:

- Стандарты упрощения работы коллег
- Стандарты введения в коллектив нового сотрудника
- Стандарты обучения коллег
- Стандарты взаимозаменяемости коллег
- Стандарты общения с коллегами при заказчике
- Стандарты поведения в конфликтной ситуации с коллегами.
- Стандарты отношений с подчиненными и руководителями.

3. Внешняя среда:

- Стандарты сквозного прохода информации из внешней среды и доведения ее до сведения коллег
- Стандарты неразглашения конфиденциальной информации
- Стандарты представления компании от своего имени
- Стандарты защиты сферы интересов компании.

4. Работа (выполнение функций):

- Стандарты планирования работы.
- Стандарты психологической настройки на работу
- Стандарты выполнения порученной работы
- Стандарты контроля промежуточных результатов
- Стандарты работы в чрезвычайных обстоятельствах
- Стандарты увольнения
- Стандарты качества работы

- Стандарты фиксации, накопления и решения проблем в рабочем порядке

- Стандарты единого фирменного стиля.

5. Рабочее место:

- Стандарты оформления рабочего места

- Стандарты поведения на рабочем месте

- Стандарты ежедневного окончания трудового дня на рабочем месте (имеется в виду, в каком состоянии должно оставаться рабочее место, когда сотрудник его покидает в конце рабочего дня, частный случай – когда увольняется) [10].

Таким образом, под корпоративной культурой понимается «система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, обрядов, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем. Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

1.2 Виды, оценка и структура корпоративной культуры

Разделение корпоративных культур на различные виды отражает основные свойства этих культур, интересующие исследователя и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя корпоративной культуры, - а они могут быть связаны между собой, - можно выделить следующие виды корпоративной культуры:

1. по стилю управления (авторитарная и демократическая);
2. по типу преобладающей корпоративной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);

3. по возрасту (молодая или старая);
4. по силе воздействия (сильная или слабая);
5. по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
6. по степени инновационности (традиционная или инновационная).

Рассмотрим перечисленные виды корпоративных культур [12].

1) По стилю управления (авторитарная и демократическая). Корпоративные культуры можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определенному стилю руководства определяет его основные принципы, требования к поведению и деятельности сотрудников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п.

Для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие показатели:

- степень делегирования полномочий: чем выше степень делегирования полномочий, тем более гибкой будет культура организации. Можно определить только на основе опроса руководителей высшего звена;
- преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчетной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков (заметим, что большое количество контактов между представителями различных подразделений будет свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций);
- преобладающие формы обращения к подчиненным;
- особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;

- позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстраненная-вне конфликта; руководящая - над конфликтом; участвующая - внутри конфликта);

- по типу корпоративной структуры (органическая или механистическая, централизованная или децентрализованная).

2) По типу преобладающей корпоративной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная). В литературе представлены четыре типа корпоративной культуры, которые последовательно развиваются в ходе эволюции организаций. Отнесение корпоративной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой — установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Принципы кадрового менеджмента конкретной организации определяются типом доминирующей на предприятии корпоративной культуры. Предложенные типы являются эволюционными этапами развития корпоративных культур и как бы вырастают один из другого и определяются уровнем развития организации и того предприятия, в котором организация существует [3].

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской или партисипативной корпоративной культуры можно определить по таким критериям, как:

- предположение о свойствах работников (лентяи, общественные существа, личности, профессионалы, работяги, ориентированные на сообщество);

- основные мотивы деятельности работника (личные доходы, социальные отношения в сфере труда, вызов, влекущий самореализацию, ситуативные мотивы); - корпоративная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределенная, гибкая, подвижная, органическая, команда);

- форма контроля (жесткий, мягкий или корректирующий контроль, самоконтроль, групповое давление, конкуренция);
- стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический).

3) По возрасту (молодая или старая). Здесь анализируются длительность существования и ситуация создания организации. Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития предприятия были высокими, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения в ней совместного опыта была выше). Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик корпоративной культуры необходимо достаточно длительное время (организация сначала должна выработать наиболее эффективное содержание элементов, а затем требуется некоторое время на их усвоение всеми членами организации). Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом сотрудников усваивается содержание элементов культуры - при условии, что это содержание не претерпевает существенных изменений.

4) По силе воздействия (сильная или слабая). Необходимо различать сильную и слабую корпоративную культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее корпоративная культура данной организации.

Критерии разграничения сильной и слабой корпоративной культуры:

- Срок существования организации. Чем меньше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что ее культура сильная. Но

это именно вероятность. К сожалению, сила культуры зависит не только от срока существования организации [25].

- Степень приверженности персонала главным ценностям организации.

- Уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную корпоративную культуру, высокий — на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и с плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

- Уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной корпоративной культуре, а низкий — соответственно о слабой корпоративной культуре.

5) По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная). То, как именно влияет корпоративная культура на эффективность деятельности организации: способствует повышению эффективности деятельности, препятствует ей или никак не влияет на нее, — и определяет функциональность оргкультуры.

Показатели по данному параметру:

- Степень достижения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок).

- Количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала).

- Количество поломок оборудования, что говорит об отношении к труду и имуществу организации (так, многочисленные поломки указывают на небрежное отношение к оборудованию, труду).

– Уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий таких конфликтов). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

б) По степени инновационности (консервативная, традиционная или инновационная). Оценивая корпоративную культуру по степени инновационности, ориентации на новое и развитие, учитывают следующие признаки:

– Степень ригидности персонала. Данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. единица, поделенная на значение признака, так как увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра.

– Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. Значение признака влияет напрямую на значение параметра.

– Степень доверия персонала руководству.

– Уровень квалификации работников. Работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями.

– Уровень (степень) стимулирования инновационного поведения. Определяется соотношением количества стимулирующих инновационное поведение воздействий и общего количества стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты труда, премирования).

Отнести корпоративную культуру к определенному виду можно по любому их перечисленных параметров, количество которых определяется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах [39].

Оценка может проводиться, как только по одному параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль корпоративной культуры, который можно будет сравнивать с профилями других организаций или с профилем идеальной модели корпоративной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Выделяют следующие элементы системы показателей анализа культуры:

– Система семьи - семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей. В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т. п.).

– Система образования - то, как молодые и новые члены предприятия получают информацию, знания, приобретают навыки и ценностные ориентиры. В одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других - наоборот.

– Экономическая система - способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги: групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

– Политическая система - то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

– Религиозная система - нематериальные духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей, определяющие мораль и главные ценности в обществе, на которые ориентируются организации.

– Система социализации - сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

– Система здоровья - способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляет заботу о слабо защищенных, жертвах бедствий и инцидентов.

– Система отдыха - пути социализации людей и использования своего свободного времени: спорт, виды активного отдыха, народные танцы и пение, посещение зрелищ и т. д.

В основе социоцентрического характера россиян, во многом определяющего взаимоотношения людей, лежит антиличностная социальная установка и замещение понятия свободы ментальным понятием воли, которое блокирует всякую индивидуальность, незапрограммированную активность.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти (поскольку руководитель в системе без власти - не руководитель), и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами (замкнутыми группами). И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы. Власть считается больше с группой, чем с индивидом [41].

Структура корпоративной культуры состоит из ценностей. Под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилами поведения. К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр.

Главные ценности, «объединенные в систему, образуют философию организации». Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд - это повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например, чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Нормы и стиль поведения — отношения между работниками, внешним субъектом, осуществление управленческих действий, решение проблем. Другие элементы корпоративной культуры следующие.

Ритуал - совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на работников с целью укрепления преданности организации (а иногда - для затуманивания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности), с целью обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Так, работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, в приукрашенном виде представляют ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным [51].

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

Лозунги и призывы в краткой форме отражают руководящие задачи, идеи. В форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Традиции - ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее. Они бывают позитивными (доброжелательное отношение к новым сотрудникам) и негативными (дедовщина).

Менталитет - образ мышления работников, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации.

Специалисты выделяют две важные особенности корпоративной культуры:

- Многоуровневость. Поверхностный уровень культуры образуют способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы.

- Многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, корпоративная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности - предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения [67].

В организации, кроме общей культуры, преобладающей на всем предприятии, может быть много «локальных» субкультур - культур ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп).

На предприятии может существовать контркультура. Данный вид культуры появляется в период стресса или кризиса, когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить какой-то контроль над своей жизнью в организации.

Условно рассматривают три уровня культуры в бизнесе. Первый уровень - это национальная культура. Второй - корпоративная культура данной организации. Третий, нижний, уровень - это управленческая культура. Ее еще называют «стилем руководителя» - как руководитель реализуется в своих действиях [23].

Таким образом, корпоративная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей и убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, корпоративная 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 как бы находится над людьми: направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

1.3 Методы формирования и поддержания корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства

Формирование корпоративной культуры – это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников; внедряемые организационные нормы и ценности могут вступать в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование корпоративной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала. Механизм формирования корпоративной культуры заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область реально возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и, тем самым, определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения [37].

Источниками формирования корпоративной (организационной) культуры выступают:

1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;

2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;

3) представление об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей. В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «позитивную» и «негативную» корпоративную культуру.

Позитивная – стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная).

Негативная – препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная, либо нестабильная).

Для формирования корпоративной культуры и воспитания корпоративного духа организации необходимо создать соответствующие условия, привить каждому из работников организации единую идеологию, пробудить в них желание стремиться и следовать ей.

Под организационной идеологией понимают единый идейный стержень, вокруг которого организуется бизнес. Ядро идеологии – корпоративная концепция, которая включает в себя описание видения, миссии и ценностей организации, «пирамиду» бренда, корпоративный кодекс. В нее также входят совокупность управленческих установок (стратегии, операционные планы, приказы, распоряжения, критерии оценки, отчетность по этим критериям, планы мероприятий и т.д.). Концепция создает реализуемость идеологии, то есть перевод в поведенческие навыки. Организационная идеология – это дух компании, то есть эмоциональное состояние, характеризующее уровень вовлеченности сотрудников, их преданность и соответствие поведения корпоративным нормам, а также восприятие бренда внешними целевыми аудиториями (например, имидж компании как работодателя). В компании с развитой идеологией сотрудники работают не только за деньги, но и за идею.

В культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентации: первый – ориентация на продукцию и экономический результат; второй – ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее способностей [21].

В соответствии с этими критериями были выделены 5 типов культур, основанных на методах формирования и поддержания корпоративной культуры:

1. Загородный клуб. Первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, важны хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт, положительная атмосфера.

2. Власть – подчинение. Подавление интересов личности для пользы дела при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо и быстро управляемы.

3. Организационное управление. Баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, определяющих все основные действия и решения в организации. Такие предприятия очень стабильны, предсказуемы.

4. Групповое управление (команда). Люди объединены общими целями, которые благодаря правильному подходу к мотивации совпадают с их собственными или очень близки к ним.

5. Обедненное управление. Негативная культура, которая подразумевает минимальное внимание, как к бизнесу, так и к людям.

Методы формирования и поддержания [14]:

1. Органическая (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы). Деятельность членов этой организации основывается на согласии с общей идеей, являющейся целью. Функции и ответственность членов коллектива четко определены. Интересы общего дела приоритетны. Коммуникации с руководством и между членами группы несущественны.

2. Предпринимательская (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность направляется свободной инициативой. Лидерство основано на неформальном авторитете. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, которые могут решать задачи так, как они считают нужным.

3. Бюрократическая (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется сильным руководством. Проблемы решаются путем сосредоточенного продумывания руководством. Лидерство основывается на формальной власти, закрепленной за определенной должностью, официальным положением и статусом.

4. Партиципативная (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства). Деятельность основывается на всестороннем обсуждении вопросов, связанных с процессом

и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги сотрудничают. Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности.

Основывались на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». В ее основе лежат две шкалы, отражающие критерии эффективности организации (стабильность и целостность/гибкость и дискретность, а также внутренняя ориентация/ внешняя направленность) [9].

Основные характеристики четырех типов культуры:

1. Клановая культура. Очень дружная атмосфера. Лидеры мыслят как воспитатели. Традиции и преданность сотрудников – связующая сущность организации. Критерии успеха – здоровый внутренний климат и забота о людях. Акцент в организации на долгосрочной выгоде от развития личности. Большое значение придается сплоченности и моральному климату. Поощряется командная работа.

2. Адхократическая культура. Динамка и творчество. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами. Преданность экспериментированию. Критерии успеха – производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3. Иерархическая культура. Формализация и структура. Деятельность сотрудников строго регламентирована. Лидеры рационально мыслят, они – координаторы и организаторы. Формальные правила – связующая сущность организации. Критерии успеха – низкие затраты, надежные поставки, плановые календарные графики. Очень важно поддержание плавного хода деятельности. Долгосрочные заботы – обеспечение стабильности показателей. Акцент на гарантии занятости и обеспечении предсказуемости.

4. Рыночная культура. Ориентация на результат. Главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают

между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Критерии успеха – проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке. Общая забота – репутация и успех. Перспективная стратегия настроена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.

Модель различает четыре типа: организации с корпоративной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции [38]. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них:

1. Корпоративная культура, ориентированная на роль. Организации стремятся быть рациональными и аккуратными, в центре – процедуры и правила, ясно сформулированные предписания; озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность так же ценятся, как и компетентность. Системе недостает гибкости и адаптивности.

2. Корпоративная культура, ориентированная на задачу. Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

3. Корпоративная культура, ориентированная на человека. Организация сама по себе – это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное – умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества работы и достижений.

4. Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу). Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Приоритет абсолютного контроля над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

В одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития – может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех видов культур.

Австрийские ученые разработали модель, по которой сравнивают культуры различных стран по следующим четырем параметрам [64]:

1. Индивидуализм / коллегиальность (IND). Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из своих собственных интересов, а также интересов ближайших к нему людей. «Общество» как олицетворение индивидуалистической ориентации, реализовано в США, Австралии и Великобритании. Коллективизм, напротив, исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. При этом следует сказать, что группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь полного и безусловного

подчинения, характеризуется как «сообщество», которое основывается на взаимной симпатии и понимании.

2. Зонавласти (Power Distance, PDI). Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидум в группе осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей (Франция, Бельгия, Япония, Югославия). Следует отметить, что неравноправие присутствует во всех культурах, хотя готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова. Например, внутри компаний уровень доходов включает не только выплаты и право собственности, но и атрибутику должности (комфортабельность или невозможность непосредственного общения с руководителем; участие в церемониях, проводимых фирмой и др.).

3. Снижение (устранение) неопределенности (Uncertainty Avoidance, UIA). Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Общественные правила, предписания, нормы поведения призваны помогать членам организации в снижении неуверенности и неопределенности; слабое стремление к устранению неопределенностей означает низкую проработку процедур управления, стандартизацию, и специализацию. Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается активностью, агрессивностью и нетерпимостью; в противном случае характеризуется большей рефлексией и бесстрастностью.

4. Мужественность/женственность (MAS). Индекс мужественности демонстрирует, насколько общество отдает предпочтение мужским ценностям по сравнению с женскими. Синонимами мужественности являются самоутверждение, успешность, материальный успех, конкуренция, честолюбие. Женственность, напротив, определяется сигнализирующим предпочтением профессиональной безопасности, поддержанием социальных контактов, а также качества жизни.

Методы формирования и поддержания корпоративной культуры в Западных странах и, в частности, США, различают несколько типов культуры корпорации:

1. Феодальная культура корпорации основана на подчеркивании разницы между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие наемного персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Администрация строго контролирует активность работников-собственников, предоставление доли собственности является своеобразным средством платежа. К характерным чертам можно отнести:

- размер доли собственности наемного персонала определяется интересами руководства предприятия;
- неразвитость партнерских отношений между персоналом и администрацией;
- отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров.

2. «Инвесторская» культура корпорации, где руководство предприятия стремится долю зарплаты персоналу выдавать в виде акций (философия «рискового» вознаграждения), зарплата устанавливается в зависимости от экономических результатов, работник – только держатель, акций его инвесторская активность ограничена.

3. «Культура участия» построена на активном вовлечении наемного персонала в управление с одновременным участием работников в собственности. При этом имеют место две особенности:

- акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;
- участие работников в инвестиционной деятельности компании является практическим способом признания их акционерных прав. Игнорируется юридическая защита прав работников-акционеров, хотя

реальное участие в управлении способствует информированности и ответственности персонала и отвечает его интересам как акционеров.

4. «Акционерная» корпоративная культура. Основной особенностью и главным принципом ее считается признание работников-акционеров компании в качестве крупного коллективного собственника, способного и имеющего право существенно влиять на руководство предприятия, предполагается возможность иметь своих представителей в Совете директоров и через них принимать участие в решении важнейших вопросов жизнедеятельности акционерных обществ.

5. «Предпринимательская» культура. Данный тип корпоративной культуры присущ крайне ограниченному кругу фирм, которые рассматривают культуру как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов. Собственность персонала рассматривается как особая инвестиция, которая позволяет сформировать менталитет работника как экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера. Главный упор делается не на то, чтобы работники получили доход как акционеры, а на то, чтобы от них как от акционеров было больше ответственности и готовности пойти на риск [27].

Таким образом, можно сделать вывод, что многие ученые разделяют корпоративную культуру на множество различных методов формирования и поддержания корпоративной культуры, основанных на их типологиях. В дальнейшем исследовании мы будем придерживаться типологии российских ученых.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ФБЛПУ САНАТОРИЙ ЭЛЛАДА ФНС РОССИИ В Г. АНАПА

2.1 Характеристика и основные показатели деятельности предприятия

Федеральное бюджетное лечебно-профилактическое учреждение «Санаторий «Эллада» Федеральной налоговой службы России» находится в Краснодарском крае, в городе-курорте Анапа.

На данный момент санаторий «Эллада» - климатический бальнеогрязелечебный санаторий для лечения заболеваний органов опорно-двигательной системы, нервной системы, сердечно-сосудистой системы, системы пищеварения и верхних дыхательных путей.

Санаторий «Эллада» рассчитан на 555 мест круглогодичной работы. Спальные корпуса санатория «Эллада» располагаются на двух территориях, непосредственно прилегающих к морской линии, Пионерский проспект, 45 и Пионерский проспект, 23. Общая площадь санатория «Эллада» составляет 77955 кв. м. На территории санатория расположены: 12 спальных корпусов; 2 службы общественного питания; 2 медицинских отделения; конференц-зал на 150 посадочных мест; культурно-развлекательный центр с диско-баром, летняя танцплощадка; спортивные площадки (теннисный корт, волейбольная площадка, площадка для мини-футбола, площадка для пляжного волейбола); открытый бассейн с подогревом с морской водой; открытый летний бассейн с детской горкой в виде осьминога; крытые бассейны с морской и пресной водой.

Территории санатория благоустроены, озеленены, освещены, имеют площадки с твердым покрытием для парковки автотранспорта.

Обе территории санатория «Эллада» имеют прямой выход на собственные охраняемые лечебные пляжи. От спальных корпусов до пляжной территории не более двух минут ходьбы. Пляжные территории

оборудованы солнцезащитными навесами, пляжными зонтиками, шезлонгами. Для безопасности и удобства гостей на пляжных территориях функционирует медицинский и спасательный пост, оборудованы душевые кабины, туалетные комнаты, кабины для переодевания. Выделены детская игровая зона, площадка для пляжного волейбола, место для купания детей.

Санаторий «Эллада» прошел классификацию в аккредитованной организации Непубличное Акционерное общество «Курорт Экспертиза» и соответствует категории «Три звезды», свидетельства о присвоении категории № 550003059 от 19.10.2018 года, № 550003061 от 19.10.2018 года, № 550015803 от 29.10.2018 года, № 23/16/3669-2019 от 13.12.2019 года.

Лицензия на осуществление медицинской деятельности № ФС-61-01-002315 от 06.04.2018 года.

Свидетельство о присвоении «I категории» пляжу № 3300000 от 19.10.2018 года.

Название санатория – это дань уважения древней истории города, его многовековым традициям.

Санаторий «Эллада» создан в 1993 году и предназначен для оздоровления сотрудников Федеральной налоговой службы России и членов их семей.

История «Эллады» берет свое начало с 1984 года, когда был заложен первый камень в строительство пионерского лагеря на 360 мест. Но до 1991 года, когда объект перешел в ведение Федеральной налоговой службы, это был типичный незавершенный долгострой. А затем всего за два года отстроили и запустили первую очередь на 160 мест. С тех пор санаторий «Эллада» активно растет и развивается.

Организационная структура санатория линейная (рисунок 1), так как все руководители (менеджеры) всех отделов управляют только своим отделом (или отделами) напрямую, т. е. линейно, и только генеральный директор управляет всеми отделами, расположенными на более низком уровне организационной структуры санатория [31].

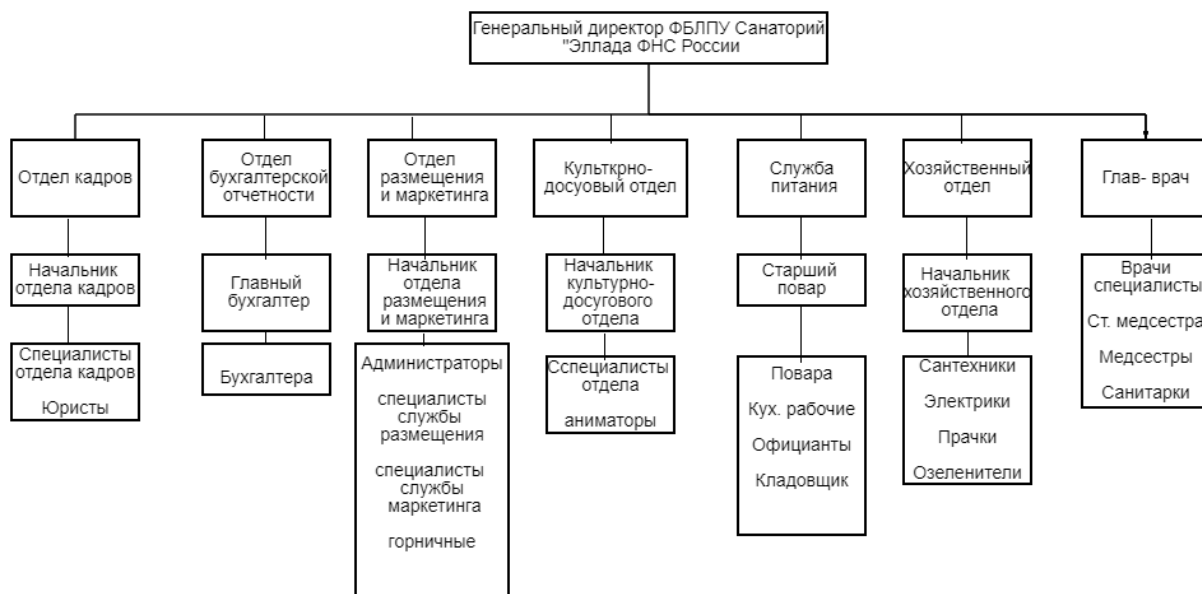


Рисунок 1 – Организационная структура ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа

Таким образом, из рисунка видно, что при линейном управлении на данном предприятии у каждого отдела и каждого подчиненного есть один менеджер, через которого все каналы управления проходят по одной линии. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а руководитель нижнего уровня управления подчиняется руководителю более высокого уровня, формируется своеобразная иерархия конкретного руководителя конкретной организации. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать приказы каким-либо исполнителям в обход своего непосредственного начальника.

Основные финансовые показатели деятельности за период 2018-2020 года представлены в таблице 1. В таблице указан основной перечень показателей (баланс, активы, капитал и обязательства), и просчитано их отклонение относительно данных отчетного периода 2020 года к данным за 2018 и 2019 года [32].

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа за 2018-2020 года, тыс. рублей.

Показатель	Код	2018	2019	2020	Отклонение 2020 г в %, к	
					2018	2019
Внеоборотные активы	1100	170404	172401	172513	+21,09%	+1,12%
Оборотные активы	1200	1429	1013	1791	+3,62%	+7,78%
Капитал и резервы	1300	-3131	802	176	-33,07%	-6,26%
Долгосрочные обязательства	1400	174086	172119	172014	-20,72%	-1,05
Краткосрочные обязательства	1500	878	492	2115	+12,37%	+16,23%
Баланс	1600/ 1700	171833	173414	174304	+24,71%	+8,9%

Данные, приведенные в таблице 1, показывают, что в период с 2018 по 2019 год внеоборотные активы санатория увеличились на 20% за счет увеличения основных средств (приобретались транспортные средства). Прирост за период 2019-2020 годы был незначительным и составляет 1,02%. Показатели оборотных активов возросли незначительно на 3,62% и 7,78%.

Показатель капитал и резервы в 2018 году отрицательный, это говорит о том, что у предприятия были нераспределены средства и имеется непокрытый убыток. За период с 2019 года заметен рост прибыли и доходов предприятия. Долгосрочные обязательства сократились, а краткосрочные увеличились, за счет несвоевременного расчета с поставщиками.

2.2 Анализ корпоративной культуры в ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа

Одним из главных условий достижения целей организации является формирование и поддержание корпоративной культуры и здорового корпоративного климата в коллективе. С использованием следующих методов: сравнительный, наблюдение, интервью с директором предприятия, анкетирование, было проведено исследование существующей корпоративной культуры.

Санаторий «Эллада» – это довольно зрелая организация, которая находится на рынке более 20 лет, формирование корпоративной культуры, которое велось с момента создания предприятия, другими словами, сначала были заложены организационные ценности, стандарты поведения, регламентация различных ситуаций. В санатории работает небольшое количество сотрудников, благодаря чему есть возможность вести личные беседы руководителя отдела кадров с каждым сотрудником с разъяснением сформулированных ценностей организации. Таким образом, сформировалась единая культура. Эта культура предполагает наличие большого количества общих интересов у сотрудников организации. Важное место заняла преданность делу и традиционному образу жизни. Ясно выражена огромная приверженность компании своим сотрудникам. Моральный климат и сплоченность команды также имеют большое значение.

Корпоративная культура санатория «Эллада» формировалась в течение всего периода работы предприятия. Анализ покажет, в каком состоянии в настоящее время находится корпоративная культура.

Во время беседы с начальником отдела кадров и проведении опроса всех сотрудников были выявлены следующие ценности в организации (рисунок 2).

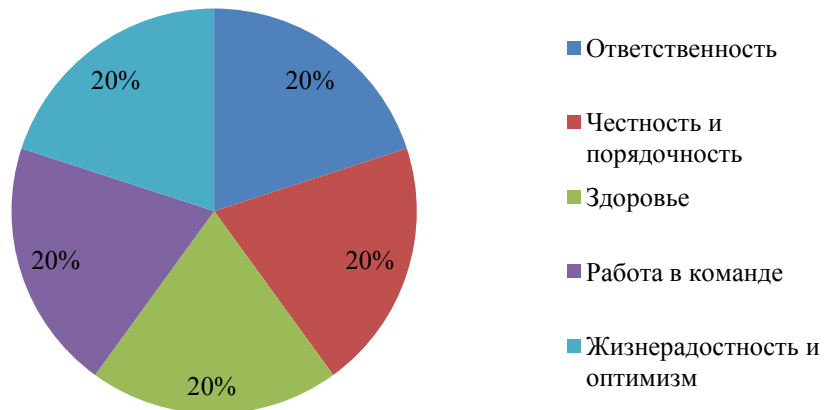


Рисунок 2 – Диаграмма ценностей сотрудников организации

1. Ответственность, чтобы сотрудники предприятия знали, что результат деятельности коллектива и компании в целом зависит от действий и выполнения взятых на себя обязательств.

2. Честность и порядочность, характеризующиеся наличием секретов от руководителя персонала, они вводятся в курс всех важных и прошедших событий. Начальство открыто информирует о фактическом положении дел на предприятиях, взятых на себя обязательствах, идеях. Команда, которая сформировалась на предприятии в настоящее время, работает уже около полугода, а это значит, что настоящие сотрудники честны и порядочны, так как за это время они не подвели руководителя.

3. Здоровье - один из основных человеческих ресурсов, который позволяет вам быть эффективным в своей деятельности. Сотрудники санатория заботятся о личном здоровье и здоровье близких, они приветствуют здоровый образ жизни. Большинство сотрудников не имеют вредных привычек.

4. Командная работа-это хорошие отношения между сотрудниками и их командами. Руководство предприятия приветствует взаимодействие сотрудников со своими руководителями, приветствует предложения,

направленные на повышение эффективности работы предприятия, предложения не принимаются. Сотрудники поддерживают друга-наркомана.

5. Бодрость и оптимизм, чтобы члены команды находили в себе силы преодолевать возникающие препятствия, поддерживали команду и партнеров в выполнении поставленных задач.

В обязанности сотрудников входит:

1. Сбор штампов о достоверности информации о клиенте.
2. Современное предупреждение гостю о возможных нарушениях кодекса корпоративной этики и осуществлении своей деятельности таким образом, чтобы этого не допустить.
3. Терпение, уважение, честность и порядочность, как главные качества, должны проявляться в вашем ежедневном взаимодействии с коллективами сотрудников компании. А также уважайте мои знания и опыт.
4. Сотрудник должен быть готов бескорыстно делиться своим опытом и знаниями с коллегами.

Для выявления сильных и слабых сторон предприятия был проведен SWOT-анализ исследуемой организации, который поможет получить структурированное описание ситуации, в отношении которой необходимо будет принять решение. Результаты этого анализа помогут сформулировать рекомендации и определить приоритеты. Данные исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT-анализ санатория «Эллада» в г. Анапа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высококвалифицированные кадры; – удачное месторасположение предприятия; – хорошая репутация у клиентов; – высокое качество предоставляемых услуг; – долгое время работы на рынке; – участник системы государственных закупок. 	<ul style="list-style-type: none"> – невысокий уровень поддержания корпоративной культуры на предприятии; – ненадежность поставщиков; – слабая рекламная кампания; – текучесть кадров (вследствие сезонности); – требующий доработки кодекс корпоративной этики.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – расширение ассортимента предоставляемых услуг; – улучшение официального сайта предприятия; – улучшение обслуживания клиентов; – возможность создания дополнительных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – изменение налоговой политики; – низкий уровень доходов большей части населения; – рост платы за электроэнергию, отопление, газ. – возрастающее конкурентное давление.

Проанализировав таблицу 2, мы можем сделать вывод, что у компании есть как сильные, так и слабые стороны. Таким образом, положительные аспекты реализации данного метода стратегического планирования в большей степени преобладают в санатории «Эллада», что способствует рациональному и эффективному достижению целей организации. Однако анализ выявил негативные факторы, позволяющие компании избегать возможных угроз и находить пути их решения, а также выявил одну из основных угроз для организации - стремительно растущее давление конкурентов, поскольку конкурирующие организации могут оказать значительное давление, если предоставят клиентам более выгодные условия по ценообразованию, качеству сферы услуг и уровню обслуживания.

Определение типа и выявление существующих элементов культуры санатория «Эллада» проводилось с использованием анкеты Коула

(Приложение А). Было опрошено 15 сотрудников предприятия, и было выявлено, что на предприятии преобладает праксиологический (органический) тип корпоративной культуры. Все результаты опроса представлены в таблице 3.

Рассмотрим результаты проведенного исследования подробнее на рисунках 3-16.

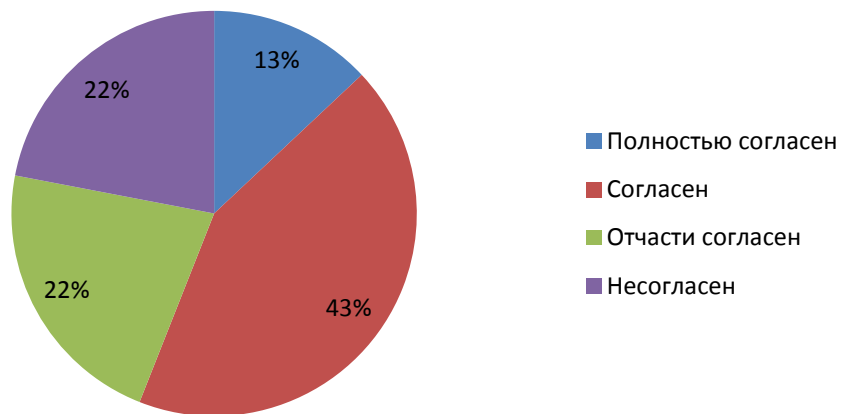


Рисунок 3 – Ответы на 1 вопрос теста-опросника Коула

Большая часть опрошенных на первый вопрос ответили – «согласен», ни один не ответил «несогласен» и «Категорически несогласен».

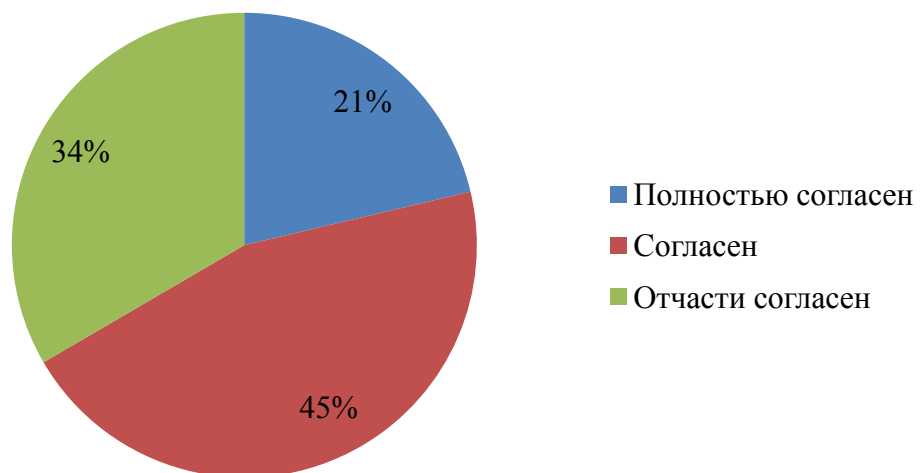


Рисунок 4 – Ответы на 2 вопрос теста-опросника Коула

Почти половина опрошенных ответили «согласен» и не один не ответил отрицательно.

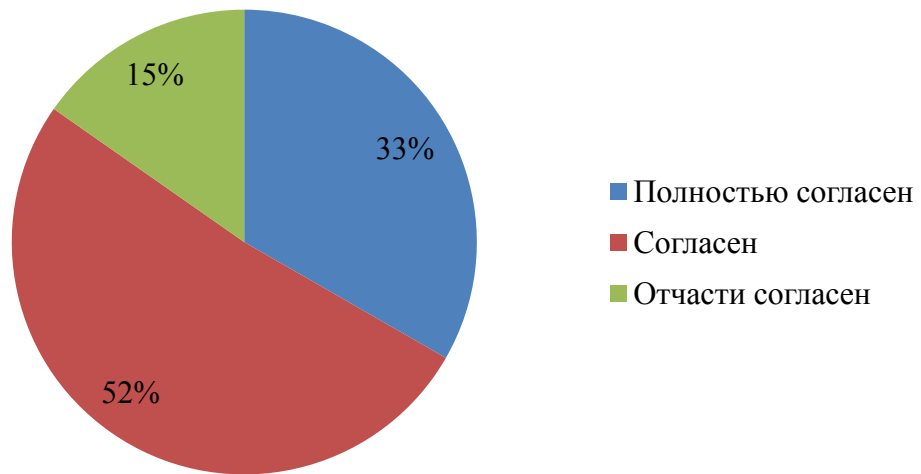


Рисунок 5 – Ответы на 3 вопрос теста-опросника Коула

Больше половины опрошенных ответили на 3 вопрос – «согласен».

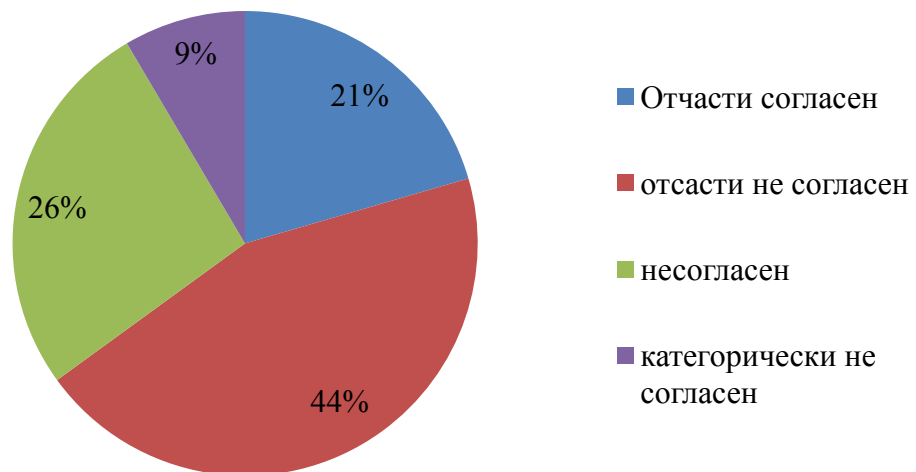


Рисунок 6 - Ответы на 4 вопрос теста-опросника Коула

На 4 вопрос сотрудники санатория ответили в основном отрицательно.

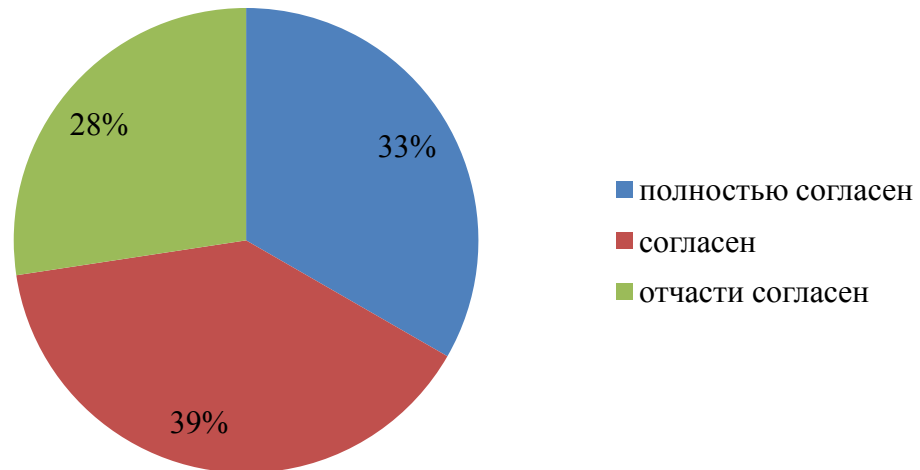


Рисунок 7 - Ответы на 5 вопрос теста-опросника Коула

На 5 вопрос сотрудники санатория практически в равном количестве ответили: «полностью согласен», «согласен», «отчасти согласен».

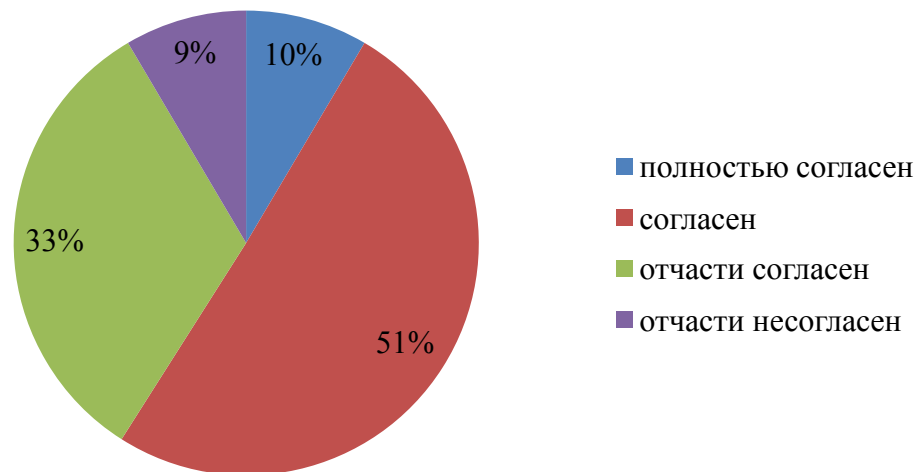


Рисунок 8 - Ответы на 6 вопрос теста-опросника Коула

Половина опрошенных сотрудников ответили на 6 вопрос – «согласен».

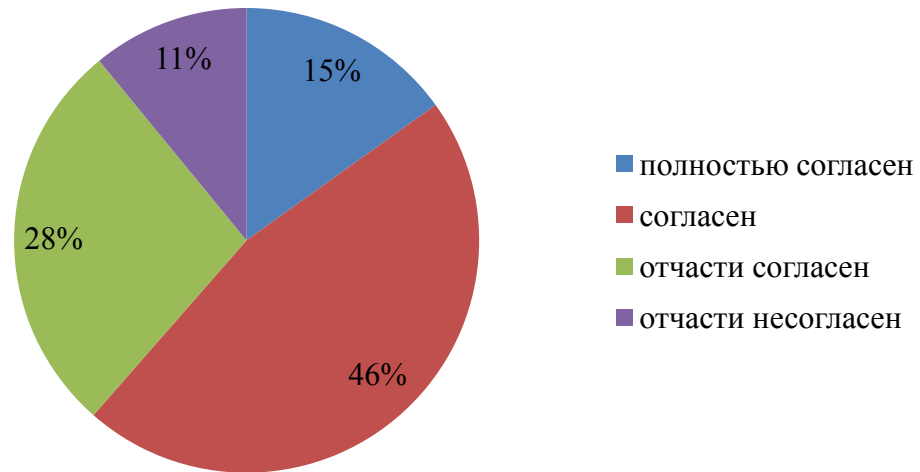


Рисунок 9 - Ответы на 7 вопрос теста-опросника Коула

Практически половина опрошенных сотрудников ответили на 7 вопрос – «согласен», около 30 % ответили: «отчасти согласен», а отрицательно ответили около 11% опрошенных сотрудников.

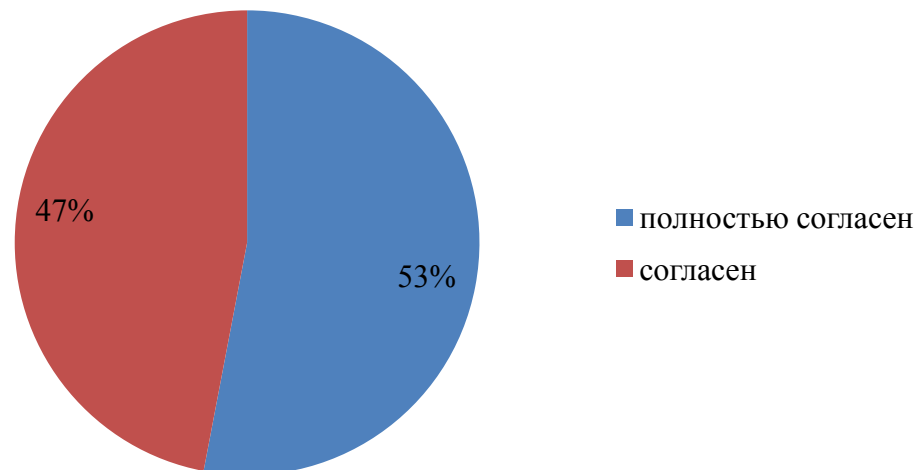


Рисунок 10 - Ответы на 8 вопрос теста-опросника Коула

Все опрошенные ответили на 8 вопрос согласием, больше половины ответили: «полностью согласен».

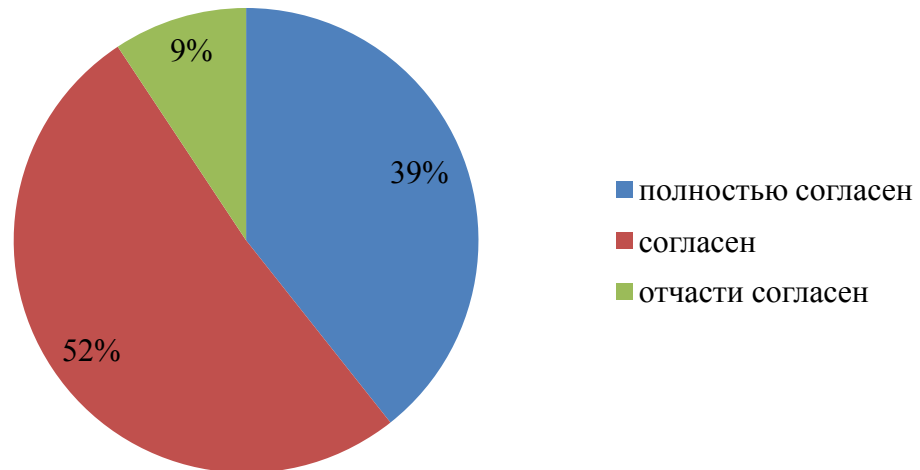


Рисунок 11 - Ответы на 9 вопрос теста-опросника Коула

На 9 вопрос ответили 52% согласиём, около 40% ответили: «полностью согласен».

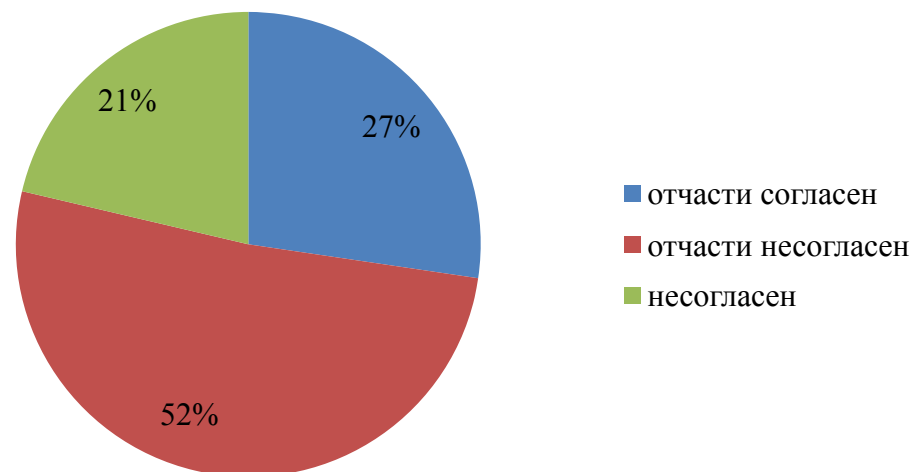


Рисунок 12 - Ответы на 10 вопрос теста-опросника Коула

На 10 вопрос ответили 52% опрошенных сотрудников: «отчасти несогласен».

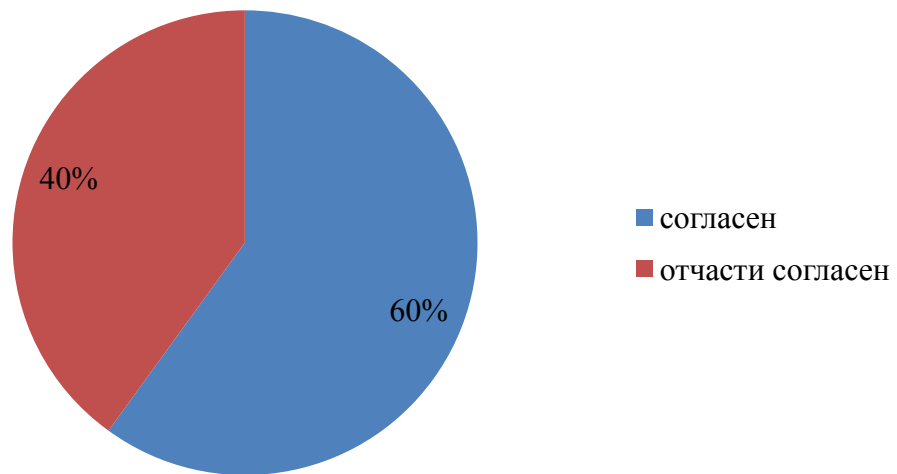


Рисунок 13 - Ответы на 11 вопрос теста-опросника Коула

На 11 вопрос 60% опрошенных сотрудников ответили: «согласен».

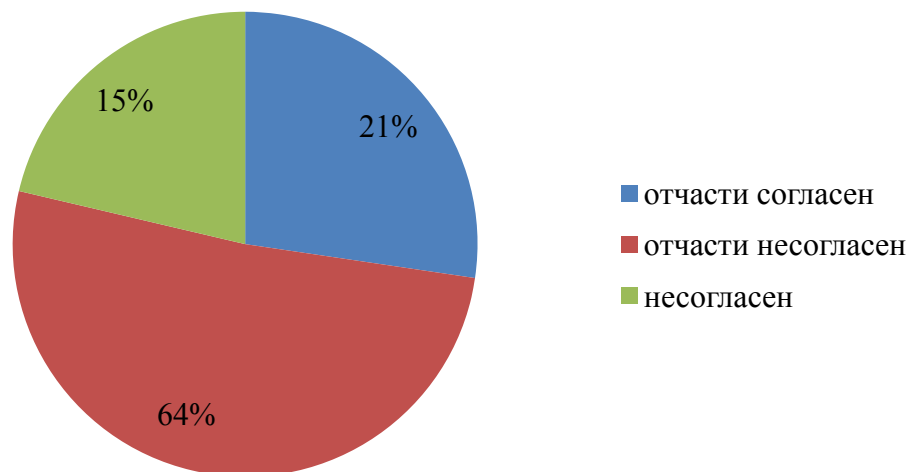


Рисунок 14 - Ответы на 12 вопрос теста-опросника Коула

На 12 вопрос более 60% опрошенных сотрудников ответили: «отчасти несогласен» и 21% ответили: «отчасти согласен».

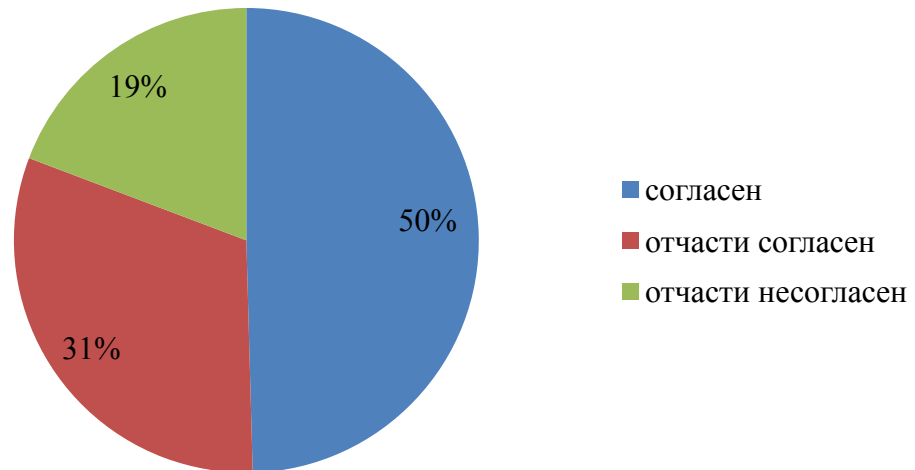


Рисунок 15 - Ответы на 13 вопрос теста-опросника Коула

На 13 вопрос около 50% опрошенных сотрудников ответили: «согласен» и около 20% ответили: «отчасти несогласен».

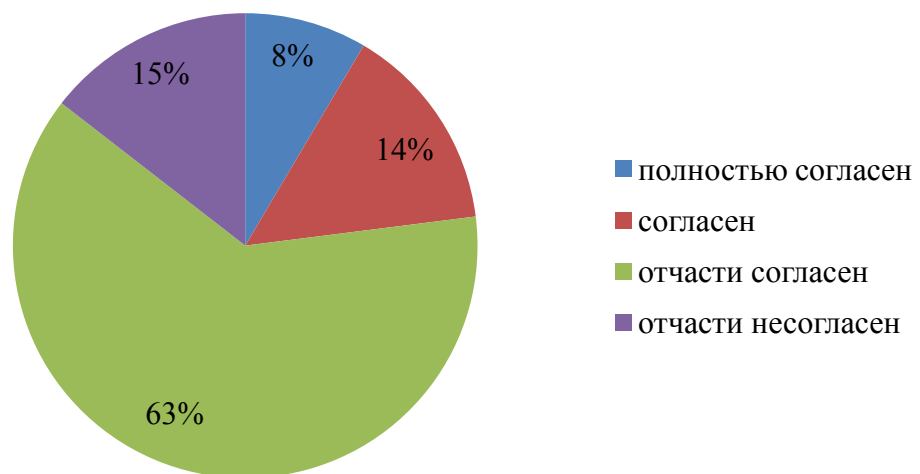


Рисунок 16 - Ответы на 14 вопрос теста-опросника Коула

На 14 вопрос около 50% опрошенных сотрудников ответили: «согласен» и около 20% ответили: «отчасти несогласен».

Праксиологический тип характеризуется получением максимально высоких результатов, рациональным выполнением целей, контролем.

Данный тип культуры ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа характерен для предприятия индустрии гостеприимства, при правильном поддержании данного типа культуры предприятие может занимать лидирующие позиции на существующем рынке и выйти на более высокий уровень развития.

Таблица 2 – Результаты проведения теста-опроса Коула

Номер вопроса	Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти несогласен	Несогласен	Категорически не согласен	Нет ответа
1	12%	42%	21%	0%	21%	0%	0%
2	21,3%	45,3%	33,3%	0%	0%	0%	0%
3	33,3%	51,3%	15,3%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	20,5%	44,5%	26,5%	8,5%	0%
5	33,3%	39,3%	27,3%	0%	0%	0%	0%
6	8,5%	50,5%	32,5%	8,5%	0%	0%	0%
7	14,5%	44,5%	26,5%	10,5%	0%	0%	0%
8	53%	47%	0%	0%	0%	0%	0%
9	39,3%	51,3%	9,3%	0%	0%	0%	0%
10	0%	0%	27,3%	51,3%	21,3%	0%	0%
11	0%	60%	40%	0%	0%	0%	0%
12	0%	0%	21,3%	63,3%	15,3%	0%	0%
13	0%	49,7%	31,3%	19,3%	0%	0%	0%
14	8,5%	14,5%	62,5%	14,5%	0%	0%	0%

Во время проведения беседы с сотрудниками санатория «Эллада» сотрудникам задавались разные вопросы, которые касаются всех сторон деятельности предприятия. Сотрудникам необходимо было озвучить свое мнение, охарактеризовать реальное положение дел на предприятии, а не

исходя из того, как должно быть или как хотелось бы. Замечания сотрудников указаны на рисунке 17.

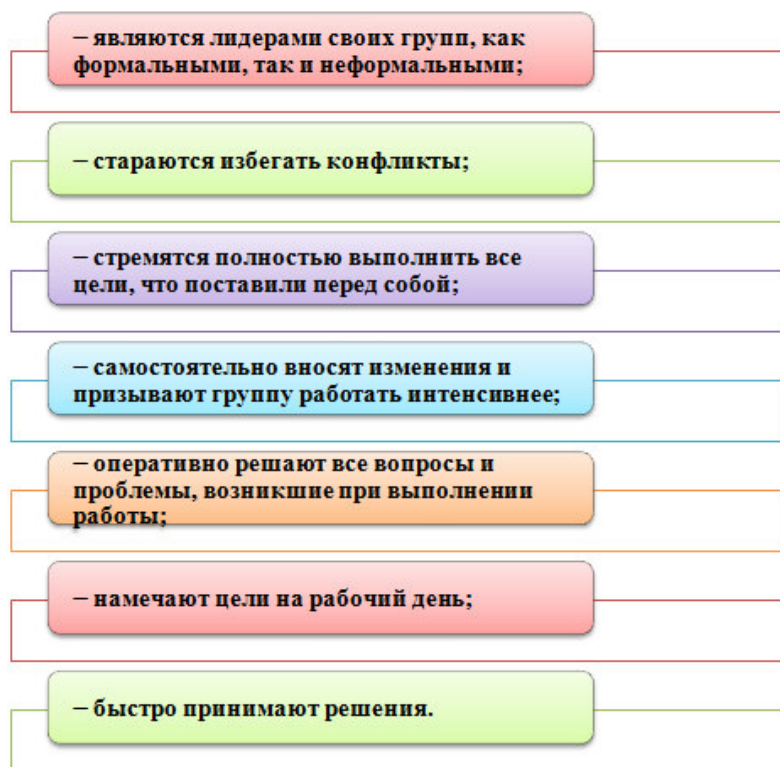


Рисунок 17 - Мнение сотрудников санатория «Эллада» о работе предприятия

В то же время все руководители отделов отметили, что:

- они не всегда любят предоставлять своим сотрудникам свободу принимать решения, это относится и к молодым специалистам;
- им не нравится, когда они медленно выполняют задания.

При отборе персонала на вакантные должности путем собеседования в санатории "Эллада" оцениваются следующие качества кандидатов. Эти качества показаны на рисунке 18.



Рисунок 18 – Качества кандидатов на вакантные должности

В организации есть перечень требований к новым сотрудникам: активность, умение общаться с клиентами, умение работать с документацией, иметь опыт работы в определенной области, желание учиться. Кроме того, сотрудники должны обладать морально-этическими качествами характера, быть сдержанными, общительными, добросовестными, вежливыми, аккуратными и опрятными. Но в компании нет системы обучения новых сотрудников.

В беседе с начальником отдела кадров было отмечено, что нынешняя команда небольшая, лояльна к предприятию и властям, они работают вместе в трудные для предприятия времена и решают все проблемы коллективно. Но что касается дисциплины, то они следуют правилам, например, не опаздывают на работу. Но в то же время сотрудники не имеют четкого представления о том, за что их могут оштрафовать, а также о вознаграждении, т. е. официально установленных штрафов (штрафных систем) и поощрений нет.

Сотрудники отметили, что при выполнении заданий они часто не знают крайнего срока. При размещении заказа руководство, чаще всего, не сообщает сроки выполнения заданий. Исходя из этого, сотрудники отметили, что данная ситуация не стимулирует оперативное выполнение сотрудниками своих функций, что часто приводит к задержкам, решение проблем затягивается, и даже, что очень важно, трудно обслуживать гостей.

При оценке социально-психологического климата, являющегося одним из методов поддержания корпоративной культуры в коллективе, на основе личных наблюдений в санатории «Эллада» были отмечены следующие негативные моменты:

- в команде часто проводится различие между «старыми» и новыми «сотрудниками»;
- в случае сбоев проводится активный поиск виновника, и часто руководство и коллеги одними из первых узнают об ошибке, а не сам сотрудник;
- доступность информации чаще всего зависит от позиции сотрудника в глазах руководства;
- все больше и больше сотрудников считают, что их работу оценивают на основе поверхностных наблюдений, и многие также заявили, что не знают, по каким критериям оценивалась их работа.
- Особенности психологического климата в коллективе влияют на социально-психологические процессы на предприятии. Социально-психологический климат определяет основные успехи организации и ее положение среди конкурентов.

Внутренние коммуникации делают команду сплоченной, укрепляют отношения между сотрудниками, положительно влияют на удовлетворенность сотрудников своей работой; соответственно, необходимо развивать и расширять инструменты внутренних коммуникаций.

Чаще всего сотрудники санатория "Эллада" получают, передают и обрабатывают информацию с помощью сотовой связи, электронной почты, факса и Интернета. Менеджеру редко приходится лично встречаться с партнерами и клиентами.

Таким образом, проанализировав существующую корпоративную культуру санатория "Эллада", можно сделать вывод, что у компании есть как положительные, так и отрицательные стороны.

Важным положительным фактором является:

- сотрудники несут ответственность за свою работу,
- менеджер принимает активное участие в достижении коммерческих результатов, прилагая для этого все усилия.

К негативным аспектам относятся

- низкая осведомленность в организации является слабой;
- нет событий, которые могли бы объединить команду;
- отсутствие отсутствие корпоративной униформы для сотрудников в организации,
- наиболее важным из них является отсутствие разработанной и рационально реализованной системы подготовки и повышения квалификации кадров.

Поддержание корпоративной культуры-длительный и сложный процесс. Для достижения целей, поставленных перед предприятием, необходимо последовательно выполнять задачи организации. Для совершенствования корпоративной культуры необходимо: определить миссию организации; основные базовые ценности и, основываясь на базовых ценностях, совершенствовать стандарты поведения членов команды на предприятии, традиции.

Поэтому компании необходимо решить существующие в настоящее время проблемы, а в будущем добиться наибольших успехов в деятельности организации.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФБЛПУ САНАТОРИЙ ЭЛЛАДА ФНС РОССИИ В Г. АНАПА

3.1 Предложения по поддержанию корпоративной культуры на предприятии индустрии гостеприимства ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа

В санатории ФБЛПУ "Эллада" ФНС России в Анапе нет необходимости менять глубинную структуру корпоративной культуры, так как миссия и стратегия организации уже четко сформированы, у команды есть общие цели в организации. У организации есть базовые ценности и символы, но анализ показал, что есть некоторые проблемы, которые необходимо улучшить.

Рекомендации по поддержанию и поддержанию корпоративной культуры, которая уже сложилась в санатории ФБЛПУ "Эллада" Федеральной налоговой службы России в Анапе, заключаются в следующем:

- улучшение социально - психологического климата в коллективе;
- внесение изменений в Кодекс корпоративной этики.
- провести ребрендинг корпоративной формы персонала;
- один раз в году проводить диагностику существующей корпоративной культуры.

Давайте подробнее рассмотрим принципы корпоративной культуры: Предложения по внесению изменений в кодекс корпоративной этики ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа будут направлены на внесение недостающих пунктов в данный документ.

Кодекс корпоративной этики санатория был разработан в 2017 году и с тех пор не пересматривался (Приложение Б). Для сотрудников ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа кодекс корпоративной этики

устанавливает этические нормы поведения, которые должны соблюдаться при профессиональной деятельности работниками данного предприятия индустрии гостеприимства.

Предлагается внести следующие пункты в кодекс корпоративной этики:

1) Дополнительные стандарты поведения для руководителей.

Руководители служб и отделов несут ответственность за организацию эффективной работы своих подчиненных и являются стандартом поведения. Поэтому работа менеджера дополнительно подразумевает соблюдение следующих правил:

- постоянный поиск и использование новых возможностей для повышения эффективности работы вашего отдела;
- оперативное информирование сотрудников о принятых бизнес-планах, направлениях развития Компании, открытая презентация результатов деятельности Компании; поддержка прозрачной системы мотивации сотрудников, учитывающей как результаты работы Компании, так и индивидуальный вклад сотрудника в их достижение;
- конструктивное партнерство с профсоюзной организацией работников;
- никаких исключений из практики управления запугиванием, агрессией и необоснованными, незаконными или несправедливыми решениями;
- для поддержки системы внедрения Кодекса корпоративной этики, ориентированной на строгое соблюдение всех положений Кодекса корпоративной этики, создание безопасной системы реагирования на нарушения этических норм и их предотвращение.

2) Этические ограничения для сотрудников.

2.1 Запрещается дискриминация в отношении сотрудников в любой форме, включая устные заявления (на основе гендерных, национальных,

религиозных, политических, возрастных, индивидуальных, физических, интеллектуальных и личных различий).

2.2 Недопустимо, чтобы лица, находящиеся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, находились на территории предприятия.

2.3 Курение на территории предприятия разрешено только в специально отведенных местах.

2.4 Курение не должно мешать или отвлекать от исполнения трудовых обязанностей.

2.5 Сотрудники предприятия с пониманием относятся к тем, кто хочет, чтобы члены семьи также связали свой профессиональный путь с ним. Родственники сотрудников не могут пользоваться особыми или исключительными преимуществами при найме на работу. Использование родственных связей для давления или влияния на принятие решений недопустимо.

Предложения по поддержанию и улучшению состояния социально-психологического климата в коллективе.

Здесь предлагается организовать отдых сотрудников ФБЛПУ Санаторий Эллада Федеральной налоговой службы России в Анапе. Такие корпоративные мероприятия смогут объединить коллектив, ведь характер этих праздников больше всего предрасполагает к дружескому общению.

Необходимо, чтобы в результате проведения этого мероприятия у сотрудников повысилось доверие к руководству, и они получили возможность познакомиться со своими коллегами в неформальной обстановке.

Объединяющие мероприятия – организация корпоративных праздников, соревнований, а также создание, возрождение и поддержание традиций.

Например, провести ежегодное спортивное соревнование по волейболу. Мероприятие является бесплатным для участников, а победители получают призы, которые покупает организация. Участниками соревнований должны

быть сотрудники, служащие организаций, независимо от пола, обладающие навыками волейбола. Цель мероприятия-повышение уровня физической подготовленности персонала, привлечение сотрудников к регулярным занятиям спортом. В дополнение к укреплению здоровья, занятия спортом, как известно, являются важным фактором поддержания работоспособности и снятия психологического стресса. Эти мероприятия можно проводить на спортивной площадке на территории санатория. Приблизительные затраты на эту деятельность приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Примерные расходы на приобретения призов для спортивных соревнований

Наименование приза	Количество	Стоимость, руб.
Медаль на ленте	3	150
Грамота	15	300
Маленький кубок	1	87
Торт	1	500
Итого	-	1037

Данные призы из таблицы 3 будут приобретаться за счет средств профсоюза.

Нужно проводить субботник каждые полгода (весной и осенью). Например, в течение двух-трех часов сотрудники работают на свежем воздухе и плавно перетекают в коллективный пикник. Это событие не только объединит команду, но и внесет свой вклад во внешнее состояние организации. Это помогает привлечь внимание всех сотрудников к поддержанию чистоты в санатории ФБЛПУ "Эллада" Федеральной налоговой службы России в Анапе. Принять участие в субботнике могут все желающие, начиная от высшего руководства и заканчивая рядовыми сотрудниками.

До нынешнего момента такого в Санатории ФБЛПУ "Эллада"ФНС России в Анапе не было, потому что, когда руководители и подчиненные преодолевают препятствия в неформальной обстановке, организационные вопросы потом решаются гораздо быстрее, конфликты возникают гораздо реже, все становится одним целым. Вы можете расширить опыт совместных мероприятий на свежем воздухе, разместив на сайте фотоотчеты о таких мероприятиях. Вы можете написать о команде, рассказать о каждом участнике, его названии команды, полученных впечатлениях. Каждый сотрудник будет стремиться найти себя на фотографиях и ощутит внимание со стороны организации.

Фирменный стиль сотрудников фирмы помогает идентификации сотрудников фирмы среди конкурентов. Недостатками санатория «ЭЛЛАДА» с точки зрения фирменного стиля сотрудников являются такие детали как: отсутствие аксессуаров для сотрудников фирмы (шейных платков, значков, блокнотов, ручек, и др.); отсутствие единого стиля и цветовой палитры в фирменной одежде сотрудников. Данные элементы фирменного стиля способны вызвать доверие клиента к организации, так как униформа всегда олицетворяет серьезность, благополучие организации и сплоченность коллектива.

Предлагаем ввести единую цветовую палитру для формы сотрудников санатория. Пример представлен на рисунке 19. Данная цветовая палитра прекрасно сочетается с логотипом санатория.



Рисунок 19 – Цветовая палитра для формы сотрудников санатория

Примерные расходы на пошив униформы для сотрудников санатория можно посмотреть в таблице 4. Так как санаторий является государственным

предприятием, на пошив униформы будет осуществляться госзаказ. Для этого мы изучили предложения различных ателье Краснодарского края и выявили среднюю стоимость униформы. Стоимость конкретных видов униформы представлен в приложении В.

Таблица 4 – Примерная стоимость униформы для сотрудников санатория «Эллада»

Должность	Вид униформы	Количество комплектов униформы	Стоимость, руб.
Администратор	Блузка Юбка Шейный платок с эмблемой санатория	3	10 965
Повар	Китель с эмблемой санатория на груди Брюки Фартук	4	15 160
Официант	Рубашка Брюки Фартук с эмблемой санатория на кармане	7	25 830
Работник хозяйственного отдела	Футболка с эмблемой санатория на спине Брюки	8	19 600
Горничная	Футболка с эмблемой на груди Брюки	10	24 500

Продолжение таблицы 4.

Медицинские	Медицинские	15	24 000
-------------	-------------	----	--------

работники	халаты с эмблемой		
Итого			120 055

В соответствии с ранее представленной цветовой палитрой предлагаем следующие цветовые сочетания и фасоны (рисунок 20) для униформы сотрудников.



Рисунок 20 – Пример для пошива униформы для сотрудников санатория

– Администратор. Так как администратор является непосредственным лицом предприятия, его униформа должна выглядеть более строгой и соответствовать офисному стилю. Именно поэтому предлагается пошить для сотрудников службы размещения шифоновые блузки молочного оттенка и юбки темно-бордового.

– Повар. Униформа работников кухни часто загрязняется во время работы, поэтому для поварского кителя предлагается ткань серо-фиолетового оттенка и темные брюки. А так же фартук из ткани бордового цвета с эмблемой санатория.

– Официант как обслуживающий персонал должен выглядеть очень опрятно, поэтому для них предлагаются бордовые рубашки, темные брюки и темный фартук с эмблемой санатория.

– Работникам хозяйственного отдела подошла бы однотонная светлая униформа, состоящая из футболки с эмблемой санатория на спине и светлых брюк, чтобы сливаться со стилем санатория и не отвлекать отдыхающих своей работой.

– Горничные. Горничные также как и работники хозяйственного отдела являются теневыми сотрудниками, поэтому для них также предлагаем пошить светлые футболки с эмблемами санатория на груди и серые брюки.

– Медицинский персонал. Для врачей и медсестер предлагаем пошить халаты молочного цвета с эмблемой санатория на груди.

Таким образом, благодаря изменению в фирменном стиле униформы сотрудников санатория, будут улучшаться отношения между сотрудниками, так как все сотрудники будут представлять единое целое – «лицо предприятия», также данное изменение во внешнем виде сотрудников благоприятно скажется на восприятии работы всего предприятия у гостей санатория.

3.2 Обоснование эффективности предложений

Для ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа характерен праксиологический тип корпоративной культуры, поэтому при должном уровне поддержания корпоративной культуры предприятие может получить максимально высокие результаты, на предприятии будет рациональное выполнение целей, контроль.

Для того что бы предприятие могло занять лидирующие позиции на существующем рынке и выйти на новый уровень развития, были предложены следующие элементы корпоративной культуры:

1. Улучшать социально-психологический климат в коллективе, посредством проведения массовых мероприятий для сотрудников (спортивных соревнований, корпоративов и т.д.). В качестве предложения

выступило проведение спортивных соревнований. Примерные затраты на данное мероприятие будут около 1037 рублей.

2. Внести изменения в кодекс корпоративной этики. Предлагалось ввести дополнительные разделы в кодекс корпоративной этики, первый направлен на увеличение правил поведения руководителей, например своевременное информирование сотрудников о принятых планах деятельности. Второй раздел описывает этические ограничения для сотрудников, такие как недопустимая дискриминация сотрудников по ряду признаков.

3. Ребрендинг фирменной униформы для персонала, он необходим для того чтобы вызывать в дальнейшем доверие у клиентов, сплотить коллектив и показать благополучие и стабильность организации на рынке. Затраты на пошив униформы будут немного превышать 120 000 рублей.

4. Проводить раз в год диагностику существующей корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников, посредством опросов и тестирования сотрудников. Это поможет выявить преимущества и недостатки корпоративной культуры на предприятии. После проведенного анализа можно вывести ряд мероприятий по поддержанию корпоративной культуры на предприятии.

Можно сделать вывод, что на поддержание корпоративной культуры санатория необходимо выделить около 122 000 рублей. Средства на данные нужды имеются, часть денежных средств берется из бюджета профсоюза, а вторая часть из сберегательного фонда (на данный фонд ежегодно отчисляется часть средств от чистой прибыли санатория на различные нужды предприятия).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённые исследования позволяют сделать ряд следующих выводов и заключений.

Корпоративная культура это свод правил, норм, ценностей и принципов, которые основываются на истории организации. Это совокупность параметров определяющих поведение и внешний вид сотрудников организации, их взаимоотношения в коллективе, также отношения с клиентами, органами власти, конкурентами, то есть это все, что касается репутации организации.

Она разделяется на несколько типов: рыночная, бюрократическая, клановая, праксиологическая (характерна для санатория «Эллада»), предпринимательская и опекунская.

В данной выпускной квалификационной работе объектом исследования выступает ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа. Данное предприятие осуществляет деятельность направленную на лечение заболеваний органов опорно-двигательной системы, нервной системы, сердечно-сосудистой системы, системы пищеварения и верхних дыхательных путей. Санаторий «Эллада» рассчитан на 555 мест круглогодичного действия. Спальные корпуса санатория «Эллада» расположены на двух территориях, непосредственно прилегающих к линии моря, Пионерский проспект, 45 и Пионерский проспект, 23. Организационная структура санатория является линейной. Прибыль и доходы растут, чему свидетельствует анализ финансовых показателей предприятия.

Проанализировав корпоративную культуру ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа, выявлен тип корпоративной культуры (праксиологический). Проведен тест - опрос по результатам которого можно сделать вывод, что корпоративная культура на предприятии сформирована,

но необходимо принимать меры по ее поддержанию направленные на сплочение коллектива и повышению имиджа предприятия.

Для поддержания корпоративной культуры предлагаются следующие рекомендации:

- улучшать социально-психологический климат в коллективе;
- внести изменения в кодекс корпоративной этики.
- ребрендинг фирменной униформы для персонала;
- проводить раз в год диагностику существующей корпоративной культуры, а также удовлетворенности ею сотрудников.

Предложения по поддержанию и улучшению состояния социально-психологического климата в коллективе включает в себя организацию праздников для сотрудников ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г. Анапа. Такие корпоративные праздники сплотят коллектив, так как характер их наиболее располагает к дружескому общению. Кроме того, в результате реализации данного мероприятия доверие сотрудников к руководству возрастает, так как предоставляется возможность узнать своих коллег в неофициальной обстановке. Объединяющие мероприятия – организация корпоративных праздников, соревнований, а также создание, возрождение и поддержание традиций.

Оценка утвержденного Кодекса корпоративной этики (2017 г.) свидетельствует о необходимости внесения дополнительных пунктов в этот документ:

- 1) Дополнительные стандарты поведения для руководителей.
- 2) Этические ограничения для сотрудников.

Благодаря изменению в фирменном стиле униформы сотрудников санатория, будут улучшаться отношения между сотрудниками, так как все сотрудники будут представлять единое целое – «лицо предприятия», также данное изменение во внешнем виде сотрудников благоприятно скажется на восприятии работы всего предприятия у гостей санатория.

В рамках выпускной квалификационной работы были определены затраты на предложенные мероприятия поддержания корпоративной культуры в ФБЛПУ Санаторий «Эллада» ФНС России в г.Анапа. На проведение спортивных соревнований ежегодно нужно около 1037 рублей, на ребренднинг униформы сотрудников санатория нужно чуть больше 120 000 рублей.

Предложение по ежегодному проведению диагностики существующей корпоративной культуры и удовлетворенности ею сотрудников целесообразно возложить на отдел кадров. Тест-опросник приведен в приложении А.

Таким образом, считаем, что задачи исследования решены. Цель достигнута. Исследование на данном этапе считаем завершенным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акопян, М. С. Значимость имиджа для организации. Корпоративная идентичность / М. С. Акопян. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 19 (153). — С. 113-115. — URL: <https://moluch.ru/archive/153/43387/> (дата обращения: 03.06.2021).
2. Алешина, И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект. // Маркетинг, 2017.
3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 278 с.
4. Арапов, А.В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией // Экономика, предпринимательство и право. — 2018. — Том 3. — № 1. — с. 26-30. — URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8898> (дата обращения: 03.06.2021).
5. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент / Учебное пособие. // Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. 122 с.
6. Афанасьев, С.В. Формирование корпоративного имиджа как основная составляющая PR стратегии. - Барнаул, 2017.
7. Ахтямов, Т. М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / Т. М. Ахтямов, В. Д. Шкардун. - М.: Пресс Арт, 2018.
8. Бадоева, К.А. Влияние корпоративной социальной ответственности на имидж предприятия / А.К. Бадоева // Аллея науки. 2018. Т. 1. № 10 (26). С. 397-402.
9. Баумгартен, Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия : учебник для вузов / Л. В. Баумгартен. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 338 с.
10. Бураковская, Н. В. Обслуживание в гостиничном комплексе особых категорий клиентов : учебное пособие для вузов / Н. В. Бураковская,

О. В. Лукина, Ю. Р. Солодовникова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 98 с.

11. Быстров, С. А. Организация гостиничного дела : учебное пособие / С.А. Быстров. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 432 с.

12. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием: учебное пособие / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – Москва : Университетская книга ; Логос, 2020. – 320 с.

13. Вотинцева, Н. А. Правовое обеспечение гостиничной деятельности : учебное пособие / Н. А. Вотинцева. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 299 с.

14. Галина, К. Корпоративная культура и имидж отеля / К. Галина // 5 звезд. – 2017. - № 4. – С. 50.

15. Гаспарович, Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях. Ч. 1 / Е. О. Гаспарович; [науч. ред. О. В. Охотников]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 332 с.

16. Глазков, В. Н. Методы научных исследований в сфере туризма и гостиничного дела : учебное пособие для вузов / В. Н. Глазков. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 177 с.

17. Горбашко, Е.А., Максимцев, И.А., Рыкова, Ю.А., Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью: теория и практика: учебник для вузов / под ред. Горбашко Е.А., Максимцева И.А.. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 447 с. 12.

18. Гостиничное дело : словарь / Н.С. Морозова, М.А. Морозов, Т.И. Зворыкина [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н.С. Морозовой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 247 с.

19. Гостиничное дело: учебное пособие / И. Ф. Игнатьева, И. Н. Чурилина, Т. Ю. Анисимов [и др.] ; Российский государственный

педагогический университет им. А. И. Герцена. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2020. – 300 с.

20. Гостиничное хозяйство. Hotelwesen : учебное пособие / сост. Н. П. Алексеева. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 344 с.

21. Гостиничный менеджмент : учебное пособие / Н.В. Дмитриева, Н.А. Зайцева, С.В. Огнева, Р.Н. Ушаков ; под ред. Н.А. Зайцевой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.

22. Дачаева, М.Д. Имидж организации как инструмент повышения ее конкурентоспособности // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/04/80570> (дата обращения: 18.06.2021).

23. Дехтярь, Г. М. Стандартизация, сертификация, классификация в туристской и гостиничной индустрии : учебное пособие для вузов / Г. М. Дехтярь. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 412 с.

24. Джум, Т. А. Организация гостиничного хозяйства : учебное пособие / Т. А. Джум, Н. И. Денисова. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. — 400 с.

25. Доронина, Н. Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия / Н.Н. Доронина, М.Н. Резниченко // Научный результат, 2016. – Том 1. – № 3. – С. 52-58.

26. Иванов, В. В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В. В. Иванов, А. Б. Волов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 336 с.

27. Ким, И.Ю. Анализ использования современных методов вовлечения персонала в деятельность организации // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 3. – с. 131-138. – URL: [10.18334/lm.4.3.38181](https://doi.org/10.18334/lm.4.3.38181)(дата обращения: 03.06.2021).

28. Ключевская, И. С. Управление персоналом гостиничного предприятия : учебное пособие / И.С. Ключевская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 386 с.

29. Кобяк, М. В. Управление качеством гостиничного предприятия : учебник для вузов / М. В. Кобяк, С. С. Скобкин ; под редакцией С. С. Скобкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 518 с.

30. Ковалева, Н.И., Никольская, Е.Ю. Инновационные стратегии управления персоналом на предприятиях индустрии гостеприимства, Социальноэкономические и правовые основы развития экономики: коллективная монография.-Уфа: Аэтерна, 2017. — 479 с.

31. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 167 с.

32. Кочнев, В. А. Способы построения и управления корпоративной культурой организации / А. В. Кочнев, А. В. Тарасов // 59 Наукоеведение, 2016. – Т. 7. №6 (31). – С. 52.

33. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с.

34. Лапшова, О.А. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 406 с.

35. Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 498 с.

36. Ломакин, В. В. Проектирование системы поддержки принятия решений при управлении корпоративной культурой организации [Текст] / В.В. Ломакин, И. С. Шаповалова, О. С. Резниченко, Н. А. Клименко // Научнотехнический вестник Поволжья. 2018. – № 6. – С. 218-220.

37. Макарова, О. А. Корпоративное право: учебник и практикум для вузов / О. А. Макарова, В. Ф. Попондопуло. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 484 с.

38. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 431 с.

39. Можаяева, Н. Г. Гостиничный сервис : учебник / Н.Г. Можаяева, Г.В. Рыбачек. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 242 с.

40. Николенко, П. Г. Предпринимательская деятельность в сфере гостиничного бизнеса : администрирование отеля : учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 451 с.

41. Николенко, П. Г. Техническое оснащение гостиничных и ресторанных комплексов : учебник для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, А. Е. Фролова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 751 с.

42. Николенко, П. Г. Гостиничная индустрия : учебник и практикум для среднего профессионального образования / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 449 с.

43. Николенко, П. Г. Организация гостиничного дела : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Е. А. Шамин, Ю. С. Ключева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 449 с.

44. Николенко, П. Г. Проектирование гостиничной деятельности : учебник и практикум для вузов / П. Г. Николенко, Т. Ф. Гаврильева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 413 с.

45. Никольская, Е. Ю. Основы менеджмента и управление персоналом в индустрии гостеприимства / Е. Ю. Никольская, Л. В. Семенова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 226 с.

46. Никольская, Е. Ю. Управление качеством гостиничных услуг / Е. Ю. Никольская. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. – 198 с.

47. Официальный сайт ФБЛПУ «Санаторий «Эллада» ФНС России» URL:<http://sanellada.net>

48. Панова, А. Ю. Особенности моделей корпоративной социальной ответственности в различных культурах предпринимательства [Текст] / А. Ю. Панова // Образование, экономика, общество, 2017. – № 1-2 (47-48). – С. 55-59.

49. Патрахина, Т. Н. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 7 (87). — С. 464-466. — URL: <https://moluch.ru/archive/87/16538/> (дата обращения: 03.06.2021).

50. Сервис проверки и анализа российских юридических лиц и предпринимателей «Rusprofail» URL:<https://www.rusprofile.ru/id/80595>

51. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебник для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 197 с.

52. Скобкин, С. С. Экономика организации в гостиничном сервисе : учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 373 с.

53. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для среднего профессионального образования / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 442 с.

54. Смирнова, В.Г. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 306 с.

55. Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 297 с.

56. Тимохина, Т. Л. Технологии гостиничной деятельности: теория и практика : учебник для вузов / Т. Л. Тимохина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.

57. Торшин, М.П. Фирменный стиль компании: Учебно-методическое пособие. - М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2017. -30 с.

58. Тульчинский, Г. Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 255 с.

59. Ушаков, Р. Н. Организация гостиничного дела: обеспечение безопасности : учебное пособие / Р.Н. Ушаков, Н.Л. Авилова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 136 с.

60. Фаустова, Н. В. Организация и специфика предоставления гостиничных услуг в гостиницах : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. В. Фаустова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 188 с.

61. Хатикова, З. В. Организация и технология гостиничного дела / З. В. Хатикова, И. А. Шевчук, Д. В. Нехайчук. – Севастополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. – 204 с.

62. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

63. Шалагина, Е.В. Имиджология: создание корпоративного имиджа/ Е.В.Шалагина; ФГБОУ ВПО «Урал.гос.пед.ун-т». – Екатеринбург, 2016. – 112 с.

64. Шанаурина, Ю. В. Нормативно-правовое регулирование в гостиничном сервисе : учебное пособие / Ю. В. Шанаурина. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. — 254 с.

65. Шевченко, И.Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 12. – с. 1395–1406. – URL: 10.18334/gr.17.12.35370 (дата обращения: 03.06.2021).

66. Шелякина, А. В. Корпоративная культура организации / А. В. Шелякина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 14 (200). — С. 206-209. — URL: <https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата обращения: 14.06.2021).

67. Шувалова, Ю.А. Качественные характеристики в оценке эффективности и социальных процессов организации // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – Том 6. – № 4. – с. 419-428. – URL: 10.18334/err.6.4.36874(дата обращения: 03.06.2021).

68. Яшкова, Е.В., Камкин, Н.В. Реализация корпоративной культуры в гостиничном предприятии // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2015/10/12813> (дата обращения: 14.06.2021).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Опросник определению состояния корпоративной культуры (Коула)

1. Я вижу, что изменения очень важны для нашей компании, и я верю, что с их помощью мы сможем повысить качество обслуживания клиентов

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

2. Я и другие члены команды работаем как единое целое.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

3. Моя команда постоянно использует стандартные алгоритмы работы, описывающие наши ежедневные задачи.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

4. Руководство поощряет предложения о новых способах выполнения привычной работы.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

5. Члены моей команды адекватно и эффективно оценивают производительность своего труда.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

6. Мой непосредственный начальник регулярно оценивает результаты моего труда, и это очень помогает мне в работе.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

7. У меня есть реальные возможности улучшить свои профессиональные навыки.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

8. Я и другие члены чувствуем ответственность за достижение целей и соответствие ожиданиям руководства.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

9. Моя команда качественно обслуживает клиентов.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

10. Высшее руководство равномерно распределяет ресурсы между всеми отделами компании.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

11. Я могу эффективно общаться с представителями других отделов.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

12. Мой непосредственный начальник своевременно сообщает мне информацию о работе других отделов и стратегии компании в целом.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

13. Я понимаю, каким образом моя деятельность влияет на успех моей команды и компании в целом.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

14. Мой непосредственный начальник полностью поддерживает организационную культуру, направленную на всеобщее счастье и максимальное вовлечение сотрудников в рабочий процесс.

Полностью согласен	Согласен	Отчасти согласен	Отчасти не согласен	Не согласен	Категорически не согласен	Нет ответа
--------------------	----------	------------------	---------------------	-------------	---------------------------	------------

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Кодекс корпоративной этики ФБЛПУ Санаторий Эллада ФНС России в г.
Анапа

1 Основные цели сотрудников

Главные и неизменные цели Предприятия:

- удовлетворение потребителей высоким качеством санаторно-курортных услуг;
- обеспечение высокой конкурентоспособности Предприятия;
- рациональная доходность Предприятия.

2 Миссия Предприятия

Миссия Предприятия заключается в:

- завоевании и удержании лидирующей позиции в санаторно-курортном деле в регионе КМВ, посредством применения современных курортных технологий;
- стремлении быть лучшими для каждого потребителя наших услуг и готовности окружить их добротой и вниманием;
- максимальной реализации способностей каждого работника за достойную заработную плату.

3 Ценности Предприятия Ценности Предприятия:

- клиентоориентированность;
- инновационность;
- профессионализм и личностное развитие сотрудников;
- ответственность;
- стабильность;
- открытость;
- социальная ответственность.

Клиентоориентированность заключается в удовлетворении потребителей высоким качеством санаторно-курортных услуг, посредством внедрения новейших медицинских методик и новых технологических

разработок по лечебному питанию, улучшения сервиса проживания, проявления вежливости, доброты, внимания и тактичного отношения к потребителям.

Качество обслуживания потребителей базируется на соблюдении Обществом обязательств по технологическим параметрам, надежности и безопасности применяемых курортных методик.

Инновационность предполагает стремление каждого мыслить и работать системно, разрабатывать и внедрять лучшие инновационные решения, направленные на повышение эффективности функционирования Предприятия в целом.

Профессионализм и личностное развитие сотрудников обязывают поддерживать стремление сотрудников постоянно учиться, расширять свои профессиональные навыки. Желание развиваться способствует внедрению новых технологий и сохранению положительного имиджа Предприятия на рынке санаторнокурортных услуг.

Ответственность за конкретный участок работы, предполагает внесение личного вклада в общее дело. Каждый из нас тем самым обеспечивает качество предоставляемых услуг.

Стабильность предполагает ориентацию на общую выгоду для сотрудников Предприятия, акционеров, поставщиков, подрядчиков, аргументированное планирование каждого действия, высокую квалификацию персонала, внедрение современных технологий, обязательность в отношениях с контрагентами.

Открытость означает прозрачность деятельности Предприятия, открытость планов Предприятия для всех заинтересованных групп, для конструктивной критики и честного обмена информацией между сотрудниками.

Социальная ответственность предполагает безусловное соблюдение законодательства, соответствие продукции и услуг заявленным стандартам, обеспечение социальной защищенности сотрудников, соблюдение

стандартов охраны труда и окружающей среды, содействие росту экономического и социального благополучия города.

4 Стандарты поведения

Каждый сотрудник Предприятия, независимо от занимаемой должности, статуса или звания, руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, а также внутрикорпоративными документами.

Вежливость и корректность поведения являются наиболее простыми проявлениями взаимного уважения и внутреннего достоинства.

Стандарты поведения сотрудников Предприятия:

- дисциплинированность и ответственность;
- инициативность;
- стремление к саморазвитию;
- доверие и честность;
- взаимное уважение;
- приверженность;
- стиль одежды;
- стандарты поведения с потребителями;
- стандарты поведения с поставщиками и подрядчиками.

Дисциплинированность и ответственность предполагает, что исполнение должностных обязанностей должно являться внутренней потребностью каждого, а выполнение взятых на себя обязательств – правилом без исключений и ссылок на внешние обстоятельства.

Инициативность заключается в стремлении каждого работника повысить эффективность своей деятельности для достижения поставленных перед Обществом целей, готовности предлагать новые решения, аргументировать привлечение необходимых ресурсов.

Стремление к саморазвитию совершенствованию своих профессиональных знаний, умений, навыков способствует успешному

развитию Предприятия и возможно только при активном стремлении каждого из нас к самореализации.

Доверие и честность помогают открыто предъявлять и анализировать ошибки, находить способы их исправить или избежать их в будущем.

Взаимное уважение предполагает умение вежливо, корректно и уважительно относиться к праву коллег иметь собственное профессиональное суждение и является наиболее простым проявлением внутреннего достоинства.

Приверженность к Обществу включает в себя знание истории и гимна Предприятия, планов развития, заинтересованность и ясное понимание своей роли в достижении намеченных целей.

Стиль одежды сотрудника – это элемент единого корпоративного имиджа.

Одежда персонала должна соответствовать специфике выполняемых обязанностей и занимаемой должности. На рабочих местах, предусматривающих форменную и спецодежду, нахождение в произвольной одежде недопустимо.

Общие обязательные правила при выборе одежды для персонала, который не использует спецодежду:

1. Одежда сотрудников, как мужчин, так и женщин, должна быть выдержана в строгом, деловом стиле, предпочтительно консервативно-классического направления.

2. Неприемлема одежда и обувь спортивного и пляжного стиля, в т.ч. шорты, спортивные свитера, спортивные брюки.

3. Цветовые решения в одежде должны соответствовать деловому стилю. Не рекомендуются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота.

4. В зимний период необходимо пользоваться сменной обувью.

5. Всем сотрудникам следует носить служебные значки с указанием должности, фамилии, имени и отчества.

Стандарты поведения с потребителями провозглашают, что каждый потребитель должен быть уверен, что именно он – центр внимания и заботы со стороны персонала Предприятия.

Стандарты поведения с поставщиками и подрядчиками обязывают строить отношения на взаимовыгодных условиях, стремлении к четкому и качественному выполнению обязательств.

5 Противодействие взяточничеству и коррупции

Противодействие коррупции – деятельность Предприятия по:

- предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);
- минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Предупреждение коррупции – деятельность Предприятия, направленная на введение элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами Предприятия, обеспечивающих недопущение коррупционных действий.

Для предупреждения коррупции, сотрудникам запрещается, действуя от имени и (или) в интересах Предприятия предлагать, передавать или принимать какие-либо средства поощрения или подарки, вознаграждения, займы, гарантии, поручительства, материальную помощь, в виде наличных денежных средств и их эквивалентов, независимо от суммы, ценных бумаг (включая депозитные или сберегательные сертификаты), независимо от их рыночной стоимости, драгоценных металлов, драгоценных камней и ювелирных изделий из них, если это может вызвать Конфликт интересов при выполнении сотрудниками своих обязанностей, либо подобные действия нарушают закон или могут повредить деловой репутации Предприятия.

В Обществе не приемлемы любые формы взяточничества и коррупции. От наших партнеров ожидаем, что они будут следовать этим же принципам.

Сотрудники Предприятия не должны обещать, разрешать и давать взятки в любой форме, равно как не должны просить, принимать взятки и соглашаться на них. В случае обнаружения фактов или наличия подозрений хищений, мошенничества, коррупции, Конфликта интересов, Работники обязаны незамедлительно сообщить об этом Работодателю.

Воровство, неприемлемо ни в каких формах. Недопустимо нецелевое с точки зрения интересов и планов производственной деятельности использование имущества Предприятия.

6 Иная трудовая деятельность

Общество признает право сотрудников заниматься иной трудовой деятельностью на других предприятиях в соответствии с законодательством РФ. При этом сотрудники ответственны за то, чтобы иная трудовая деятельность не наносила ущерба авторитету или материальным интересам Предприятия. Иная трудовая деятельность сотрудников не должна негативно влиять на выполнение трудовых обязанностей в Обществе.

7 Политическая и религиозная деятельность Политические и религиозные убеждения являются личным делом каждого и не должны препятствовать исполнению трудовых обязанностей или мешать деловому взаимодействию с коллегами.

Общество не препятствует участию сотрудников в политической и религиозной деятельности в нерабочее время. Сотрудники, принимающие участие в такой деятельности, должны действовать в качестве частного лица, а не официального представителя Предприятия.

8 Служебная информация

Информационная открытость для сотрудника предполагает следующий принцип: говорить не более того, о чем спрашивают.

При этом сотрудник принимает обязательства не разглашать известную ему служебную информацию, которая причислена руководством Предприятия к коммерческой тайне.

Круг сотрудников, имеющих право общаться со средствами массовой информации, ограничен. Официальные комментарии для прессы могут давать только уполномоченные на это лица.

9 Исполнение Кодекса корпоративной этики корпоративной этики

Важнейшим и самым главным условием выполнения данного Кодекса корпоративной этики является соблюдение его каждым сотрудником Предприятия.

Другое важнейшее условие - это готовность каждого сотрудника самостоятельно остановить нарушение, о котором ему стало известно.

Если у сотрудника отсутствует возможность самостоятельно остановить нарушение Кодекса корпоративной этики, он может проинформировать своего непосредственного руководителя или начальника отдела кадров о факте нарушения. Такое информирование является морально допустимым при наличии нескольких из ниже перечисленных условий:

- если нарушение этических норм наносит серьезный ущерб сотруднику/сотрудникам или Обществу;
- если информирующий сотрудник действительно стремится предотвратить или остановить нанесение вреда, а не использует ситуацию в личных целях;
- если информация о нарушении достоверна;
- если сотрудник уверен, что в результате информирования ему самому не будет нанесен вред.

Если у сотрудника есть вопросы относительно правильности поведения в ситуациях, регламентируемых данным Кодексом, или он столкнулся с ситуацией, связанной с нарушением норм, сотрудник может обратиться:

- к своему непосредственному руководителю;

- в комиссию по трудовым спорам;
- к начальнику отдела кадров;
- в первичную профсоюзную организацию;
- к генеральному директору.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Стоимость пошива униформы

Вид униформы	Стоимость, руб.
Блузка	1500
Юбка	1900
Шейный платок с эмблемой санатория	255
Китель с эмблемой санатория на груди	1350
Брюки 1	2000
Фартук	440
Рубашка	1190
Брюки 2	2000
Фартук с эмблемой санатория на кармане	500
Футболка с эмблемой санатория на спине	450
Брюки 3	2000
Футболка с эмблемой на груди	450
Медицинские халаты с эмблемой	1600