МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
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 №10 от «21» 06 2022 г.
и.о. заведующего кафедрой:
к.п.н., доцент
_____ Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Формирование и поддержание корпоративной культуры предприятия индустрии гостеприимства»

Выполнена:
студентом группы 17-ЗГД-А
_____ Мухаметшина Алина Алмазовна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
_____ Стародуб Ксения Александровна

Анапа 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ……..... 6
1.1 Определение понятия «корпоративная культура»..... 6
1.2 Корпоративная культура как инструмент развития и эффективности организации…….…… 17
1.3 Формирование корпоративной культуры на предприятиях гостиничной индустрии……...…….. 26
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»……..... 31
2.1 Общая характеристика деятельности ООО Санаторий «Старинная Анапа» ...……..... 31
2.2 Анализ формирования корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа»……. 38
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»…….. 46
3.1 Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа»…….. 46
3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций …… 52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...……... 58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.. 61
ПРИЛОЖЕНИЕ А..... 66
ПРИЛОЖЕНИЕ Б..... 70

ВВЕДЕНИЕ

Все больше руководителей и менеджеров сегодня задумываются о необходимости целенаправленного формирования в организации корпоративной культуры. Во многом такая ситуация обусловлена переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, в том числе и персонала.

Еще несколько лет назад почти никто не знал столь распространенного сейчас словосочетания «корпоративная культура», хотя это и не значит, что раньше ее не существовало. В не зависимости от наличия специальных терминов или подразделений организации, которые призваны ее формировать, корпоративная культура в той или иной форме существует практически в любой компании. С той лишь разницей, что где-то она возникает, формируется и развивается стихийно, а где-то осознанно и целенаправленно. В одних случаях это почти философская система, создаваемая годами, а в других — листок на стене, рекомендующий курить в отведенных для этого местах. Разумеется, искомый эффект, то есть повышение эффективности труда, лояльности сотрудников к компании может дать только целенаправленно созданная корпоративная культура, причем учитывающая особенности и потребности конкретной компании.

В современной мировой практике все большее внимание уделяется корпоративной культуре организации. И не удивительно, так как основу любой организации составляют человеческие ресурсы, а это означает, что судьба компании во многом зависит от персонала организации.

Современная конкуренция на мировых рынках переходит из области маркетинга и качества выпускаемых товаров/услуг в область корпоративной культуры и человеческого фактора. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру.

Роли и значению корпоративной культуры в современных бизнес-процессах посвящено достаточно много обстоятельных и фундаментальных российских и зарубежных исследований, в которых авторы дают свое видение категории корпоративной культуры, ее предназначения и экономической сущности, роли в укреплении имиджа организации и увеличении ее конкурентоспособности.

Актуальность данной темы определяется необходимостью повышения эффективности деятельности предприятия индустрии гостеприимства на основе формирования и совершенствования рациональной корпоративной культуры.

Объектом исследования является предприятие индустрии гостеприимства ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Предметом исследования состояние корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Целью работы является разработка основных рекомендаций и по поддержанию корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы формирования корпоративной культуры в современных гостиницах.
2. Дать общую характеристику деятельности ООО Санаторий «Старинная Анапа».
3. Провести анализ корпоративной культуры предприятия индустрии гостеприимства ООО Санаторий «Старинная Анапа».
4. Разработать рекомендации по поддержанию корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа».
5. Произвести оценка эффективности разработанных рекомендаций.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в сфере корпоративной культуры Абрамова С.Г.,

Дугина О.В., Егоршин А.П., Ильенкова С.Д., Калюжнов Н.В., Козлов В.В., Мильне Б.З., Нестерук М. К., Спивак В.А. и др.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что данные исследования практически ориентированы к предприятию индустрии гостеприимства, а разработанные рекомендации могут быть использованы в деятельности аналогичных гостиниц.

При выполнении работы использованы следующие *методы исследования*: положения системного анализа, методы экспертного оценивания, статистические методы: нормативный метод, метод случайной оценки, метод группировки, сравнительный метод, социометрический и др.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ ГОСТИНИЦАХ

1.1 Определение понятия «корпоративная культура»

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской “корпорации”. Правила поведения, как писанные, так и не писанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ [15].

В настоящее время в литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет единого толкования. В современной учебной и научной литературе насчитывается около 50 понятий «корпоративной культуры». Рассмотрим наиболее распространенные:

В монографии исследователя в этой области Э.Брауна, так определяется термин корпоративная культура: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»[15].

А М. Мескон в своей книге «Культура организации» пишет: «Корпоративная культура - специфическая, характерная для данной

организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела»[12]. А вот автор П. Вейл дал такое определение корпоративной культуры: «Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому»[15].

Для нашего исследования важен вывод, что существует множество типологий для классификации видов корпоративной культуры.

Рассмотрим типологию, основу которой составляют личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Основываясь на этих принципах, можно выделить организации с четырьмя основными типами организационных культур:

- культура личности (в центре внимания - профессионализм личности: адвокатские конторы, консультационные фирмы);

- центристская культура («гений и помощники», власть, жесткий контроль: инвестиционные, торговые, посреднические организации);

- формализованная культура (регламентация, жесткие нормы и правила: промышленные предприятия, банки);

- инновационная культура (заинтересованность в достижении результатов, зависимость от внешней среды: маркетинговые службы, рекламные агентства, школы бизнеса).

Культура личности. Корпоративная культура личности на практике встречается довольно редко. В организациях с таким типом культуры коллектив сотрудников обычно состоит из людей высокопрофессиональных, работающих относительно независимо. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга, хотя по каким-либо причинам на данный момент им все же удобнее объединить усилия и работать вместе. Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, аудиторские фирмы, бухгалтерские и художественно-архитектурные

конторы, фирмы по разработке компьютерных программ, консультационные медицинские центры, юридические конторы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций и интересов. В центре внимания данных организаций находятся яркие творческие личности. Механизмы контроля и иерархия в таких организациях часто противоречат принципам этого типа культуры. Основой авторитета и влияния в организации являются, как правило, знания, опыт и способности сотрудника. Данный тип организации особенно характерен для ранних стадий развития организации. По мере развития и роста организации усиливаются связи с заинтересованными внешними группами, клиентами, поставщиками, партнерами и др.

Центристская (силовая) культура формируется главным образом в том случае, когда глава организации является не просто ее руководителем, но и хозяином. Главные источники влияния - персональная власть и контроль руководителя над ресурсами. Чаще всего у такого руководителя есть некоторое количество особо приближенных сотрудников. Основу такой культуры, как правило, составляют власть и жесткий контроль. Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда, мобильность компании прямо пропорциональна мобильности лидера центристской организации. Проблема данного типа культуры состоит в том, что она может препятствовать росту организации: человек, возглавляющий ее, зачастую не желает делегировать полномочия. В этих условиях контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, но при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организации. Организационно-культурные отношения такой организации вращаются вокруг центра, власть которого

распространяется к периферии. Центр имеет в своем распоряжении ресурсы, функциональные и специализированные связи, которые находятся в его непосредственном подчинении. Эта культура носит властный характер, поскольку принимаемые решения являются результатом скорее интуиции и власти руководителя, нежели определенной процедуры или рационального подхода. В такой ситуации часто наблюдается большая текучесть кадров среди менеджеров среднего звена, поскольку не наблюдается соответствие их обязанностей и полномочий: многие работники могут участвовать в решении того или иного вопроса, но принимает решение только один человек. Корпоративная культура такого типа может характеризоваться неправильными стратегическими решениями, низким моральным духом и большой текучестью кадров [23].

Формализованная культура или административная - бюрократическая культура, характеризующаяся высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Организации с таким типом культур - это банки, страховые фирмы, промышленные предприятия, а также большие компании, работающие на достаточно стабильном рынке и занимающие твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, подлежит увольнению. Данный тип культуры успешно действует в стабильной и предсказуемой внешней среде. Это позволяет планировать деятельность организации и систематически

контролировать и оценивать результаты деятельности. Однако в случае резких перемен на рынке, на котором работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами, не настроены на выполнение незнакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Этот тип культуры больше основывается на разуме, логике, расчете, чем на таланте личностей. Общая эффективность работы такой организации будет зависеть от способности менеджмента высшего звена планировать, координировать и направлять ее деятельность. Главные методы руководства - контроль соблюдения правил, установленного порядка. Такой тип культуры можно наблюдать там, где главное внимание уделяется масштабу деятельности, а не гибкости в условиях изменения рынка. Достоинства такой организации - ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. Потенциально слабые ее стороны - замедленное восприятие изменений внешней среды и реагирование на них, что может привести к неудачам, поражениям в конкурентной борьбе, потере позиции на рынке и даже банкротству [12].

Инновационная (целевая) организационная культура характерна для инновационных фирм, маркетинговых служб, консультационных контор, рекламных агентств, школ бизнеса, различных новаторских и других подобных организаций. Как и в центристской культуре, здесь больше заинтересованы в результатах деятельности, выполнении задач, но при этом отсутствует центр власти. Достоинство такой культуры - способность адекватно реагировать на условия внешней среды. Группы (команды) формируются для выполнения конкретных целей. Подобный тип культуры в основном используется там, где требуются гибкость, чуткое реагирование на рыночную конъюнктуру, нововведения, имеется сильная конкуренция, при которой жизненный цикл продукции короток, а скорость реагирования имеет

критическое значение. Структура таких организаций чаще всего довольно размытая. Основное внимание уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы. В отличие от формализованной культуры контроль со стороны управляющих ограничивается принятием решений по распределению ресурсов и назначению людей на ключевые посты. Выбор методики каждодневной работы предоставляется самой группе. Развитие фирмы обеспечивает дух творчества и новаторства.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что у каждого рассмотренного типа корпоративной культуры присутствуют как положительные, так и отрицательные стороны, которые необходимо учитывать в формировании той или иной корпоративной культуры предприятия. Отметим, что каждый тип корпоративной культуры, как правило, характерен определенной сфере деятельности.

К основным элементам корпоративной культуры относят следующие уровни:

1.Поверхностный уровень (artifacts) -артефакты и этикет.

Представляет из себя конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (открытое или закрытое помещение).

2 .Более глубокий уровень (behaviors) - поведение и действия людей, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы приятия решений индивидами, организацию командной работы и отношение к проблемам, к другим людям.

3.Ядро (coremorals) - мораль, убеждения, ценности [18].

Отметим, что ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что “клиент всегда

прав”, поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Ценности также могут быть как позитивными, так и негативными. Позитивные ценности ориентируют людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации. Негативные цели отрицательно влияют на эффективность организации в целом. В процессе отношения руководства к сотрудникам, отношения работников к руководству, отношение персонала к работе, работников к клиентам формируются нормативные схемы поведения. Поведенческие нормы становятся негласными предписаниями, а часто отражаются в официальных документах организации. Они излагают требования к поведению работников. Персонал воспринимает их как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. «Правильное и должное» поведение сотрудников направлено на выполнение порученных заданий и достижение конкретных результатов [31].

Корпоративные ценности и нормы могут включать в себя, например, следующее:

- предназначение организации (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство и другие);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);

- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служба);

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам;

обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы и другое);

- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);

- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты)

Вряд ли возможно привести какой-либо обобщенный перечень корпоративных ценностей, поскольку корпоративная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в корпоративной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании [10].

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения,

сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Итак, основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах[10].

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они, так или иначе, связаны с системой корпоративных ценностей. Символ — это объект, действие или событие, имеющее значение для других. Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации. К символам относят:

1.Легенды. Легенда — это рассказ о компании, основанный на реальных событиях, который часто повторяется и рассказывается самими сотрудниками компании и служит для формирования имиджа компании. Легенды позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж компании, определить ее лицо, воссоздать историю возникновения и развития компании.

2.Герои компаний. Герой — это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Герои — примеры для подражания.

3.Девизы. Девиз — это короткая фраза, которая выражает ключевой критерий ценности компании.

4.Церемонии. Церемонии — это специальные мероприятия, которые подчеркивают ценные достоинства и достижения, объединяют людей, позволяя им участвовать в этом мероприятии. Церемонии также проводятся и для того, чтобы называть и чествовать своих героев [20].

5.Ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией. «Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. «Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками

произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме.

Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых», ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране [13].

1.2 Корпоративная культура как инструмент развития и эффективности организации

Логичность появления корпоративной культуры связана с развитием корпоративного управления, выступающего объединяющим фактором интересов различных групп, влияющих на функционирование корпораций. Корпоративное ядро обусловливает природу корпоративной культуры. Именно поэтому Н. Холд структурирует корпоративный менеджмент, рассматривая корпор ацию как инструмент управления культурными ресурсами и гармонизации культурного разнообразия [15].

В 1980-е годы концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест. Интерес к ней поддерживался надеждой на то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

Именно с этого момента появилось много исследований, особенно в США, касающихся сущности корпоративной культуры, таких авторов, как Л.

Смирсич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Э. Шейн, Дж. Морган, М. Льюис и др. В России в последнее время в связи с активным вовлечением ее в процессы глобализации и международной экономической интеграции, выходом на зарубежные рынки проблемы корпоративной культуры становятся все более актуальными.

Выяснение предпосылок и статуса корпоративной культуры позволяет не только изучить ее как новую культурную форму, но обратиться к рассмотрению процессов ее развития и функционирования, исследованию ее влияния на развитие корпоративных сообществ.

Не существует единого общепринятого определения корпоративной культуры. Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.

Один из наиболее серьезных исследователей корпоративной культуры, Э. Шейн, определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Он полагает, что культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно оказывается под влиянием множества факторов помимо культурного.

По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия (basic assumptions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях, приобретенных группой в процессе

выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Этот глубокий, внутренний уровень культуры следует отличать от внешнего, который проявляется в артефактах и лжеценностях [18].

Итак, под корпоративной культурой Э. Шейн понимает набор основных понятий, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции организации, которые «работали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на эффективность ее деятельности.

Дж. Котгер и Дж. Хеске’тт выделяют два уровня культуры: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности — это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних это деньги, в других — технологические изобретения или благосостояние сотрудников». Получив свое признание, определенные ценности стабильно и неизменно закрепляются в организации, независимо от происходящей смены ее членов. В отдельных случаях ценности становятся настолько укоренившимися и само собой разумеющимися, что люди не отдают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны. По мнению Дж. Когггера и Дж. Хескеггга, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день, это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации». Они определяют корпоративную культуру как «социально созданную реальность», и, следовательно, от того, как воспринимается и реализуется культура, зависит, как она проявляется и как изменяется.

Многие авторы определяют корпоративную культуру как набор общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые формируются по мере того, как организация «учится»

справляться с внешними и внутренними трудностями. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему уровню относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, технические ноу-хау, способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, находится в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отношения, способы восприятия окружающего мира. Л. Каммингс отмечал, что корпоративная культура является по сути решением противоречий, которые естественно присутствуют в организации [21].

П. Друкер рассматривал корпоративную культуру как подлинное организующее начало, представляющую собой среду, созданную совместной деятельностью людей.

Некоторые авторы разработали классификации определений и типологии школ и направлений. Например, Л. Смирсич систематизировала существующие определения и вывела три подхода, согласно которым корпоративную культуру можно рассматривать как: независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне; внутреннюю составляющую организации; ключевое сравнение в концепции организации; суть организации.

В первом подходе корпоративная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор. Культура есть совокупность представлений и ценностей, которые формируются в человеке обществом, общественной деятельностью и социальными взаимодействиями. При таком подходе организация воспринимается лишь как контекст, в котором проявляются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений своих сотрудников.

Второй подход, по мнению М. Льюиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Двла и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами

создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством компании посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы данного подхода признают, что в компании могут существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия [7].

Третий подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирсич, некоторые исследователи считают, что «организацию следует рассматривать как культуру», т. е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и признают ее как нечто, чем организация является. Следовательно, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация [11].

Большинство функций культуры важны как для организации, так и для каждого ее члена. Функции корпоративной культуры глубоко диалектичны: с одной стороны, они позволяют организациям выжить в условиях изменчивости внешней среды, с другой — своеобразный консерватизм может привести к ее гибели.

Корпоративная культура является весьма сложной и многофункциональной системой, приоритетность и значимость отдельных функций которой может меняться в зависимости от ее типа, целей, этапа развития:

– познавательная — позволяет работникам осознать свое предназначение в корпорации;

– ценностно-образующая — заключается в формировании у сотрудников понимания корпоративных ценностей;

– коммуникационная — через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование

эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации;

– нормативно-регулирующая — эта функция благодаря своей интеграционной направленности ведет к идентификации работниками себя с корпорацией, задает регулирующие нормы поведения, делая поведение предсказуемым и управляемым;

– мотивирующая — принадлежность к сильной корпоративной культуре является мощным стимулом к росту производительности;

– инновационная — помогающая корпорации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике (основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиента, готовность к риску и внедрению инноваций; результатом является создание позитивного имиджа и завоевание авторитета как у поставщиков, так и у потребителей);

– стабилизационная — заключается в развитии системы социальной стабильности в корпорации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов куУіЫ1ры;

– охранная — своеобразный барьер для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, нейтрализующий таким образом действие негативных внешних факторов (включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и тем самым создает неповторимый облик корпорации, позволяющий отличить ее от других и от внешней среды в целом);

– интегрирующая — прививая определенную систему ценностей, интегрирующую интересы всех корпоративных уровней, создает ощущение идентичности ее участников и ответственности перед ней;

– регулирующая — включает в себя неформальные, неписаные правила, указывающие на то, как люди должны вести себя в процессе

работы, и определяющие способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией (задается однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов);

– заменяющая — сильная корпоративная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет корпорации не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока информации;

– адаптивная — облегчает взаимное приспособление работников к корпорации, а корпорации — к внешней среде.

Ценность корпоративной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников культура организации служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

Однако не следует игнорировать некоторые ее негативные аспекты, которые во многом влияют на достижение организационных целей, т. е. корпоративная культура иногда может приходить в противоречие с окружающими организацию условиями среды. Так, если окружающая среда подвержена быстрым изменениям, то выработанная годами культура организации перестает соответствовать этим изменениям, и тогда компании, вынужденной приспосабливаться к новым внешним условиям, приходится формировать новую культуру и пересматривать систему регулирования трудовых отношений в организации [12].

Корпоративная культура — это сложная и всеобъемлющая составляющая любого производственного пространства. И хотя нет единого мнения о том, что представляет собой корпоративная культура и как она влияет на деятельность организации, все исследователи единодушны в том, что она существует и обладает рядом общих свойств, среди которых:

– динамичность — в своем развитии культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования, замены;

– системность — корпоративная культура представляет собой сложную систему;

– структурированность — элементы иерархически соподчинены и обладают определенной степенью приоритетности;

– относительность — соотносит свои элементы как с собственными целями, так и с окружающей действительностью;

– неоднородность — внутри культуры существуют локальные субкультуры и даже могут появляться контркультуры, вступающие в конфронтацию с корпоративной культурой;

– адаптивность — способность оставаться устойчивой и противостоять негативным изменениям внешней среды.

Современный уровень развития корпоративного управления потребовал новых подходов к рассмотрению его культурной составляющей, что послужило причиной введения такого понятия, как культурное корпоративное пространство.

Культурное пространство современной корпорации, являясь ее неотъемлемой частью, характеризуется неоднородностью, связанной с наличием в нем культурного центра и периферии (рис. 1).

Центром выступает корпоративная культура с наиболее высоким потенциалом, активно воздействующая на другие культурные формы пространства. В ней создается система ценностей, часть из которых имеет эталонную значимость для всех элементов корпорации, т.е. является ее своеобразным «культурным кодом». Периферийные формы культуры, представленные организационными культурами дочерних компаний, более инертны. Ценности периферийной культуры влияют на центральные культурные формы в меньшей степени. Центр связан с периферией

«силовыми линиями», обеспечивающими целостность культурному корпоративному пространству. Предназначение связей заключается в трансляции основных ценностей, норм деятельности, моделей поведения, установок от ядра к периферии.

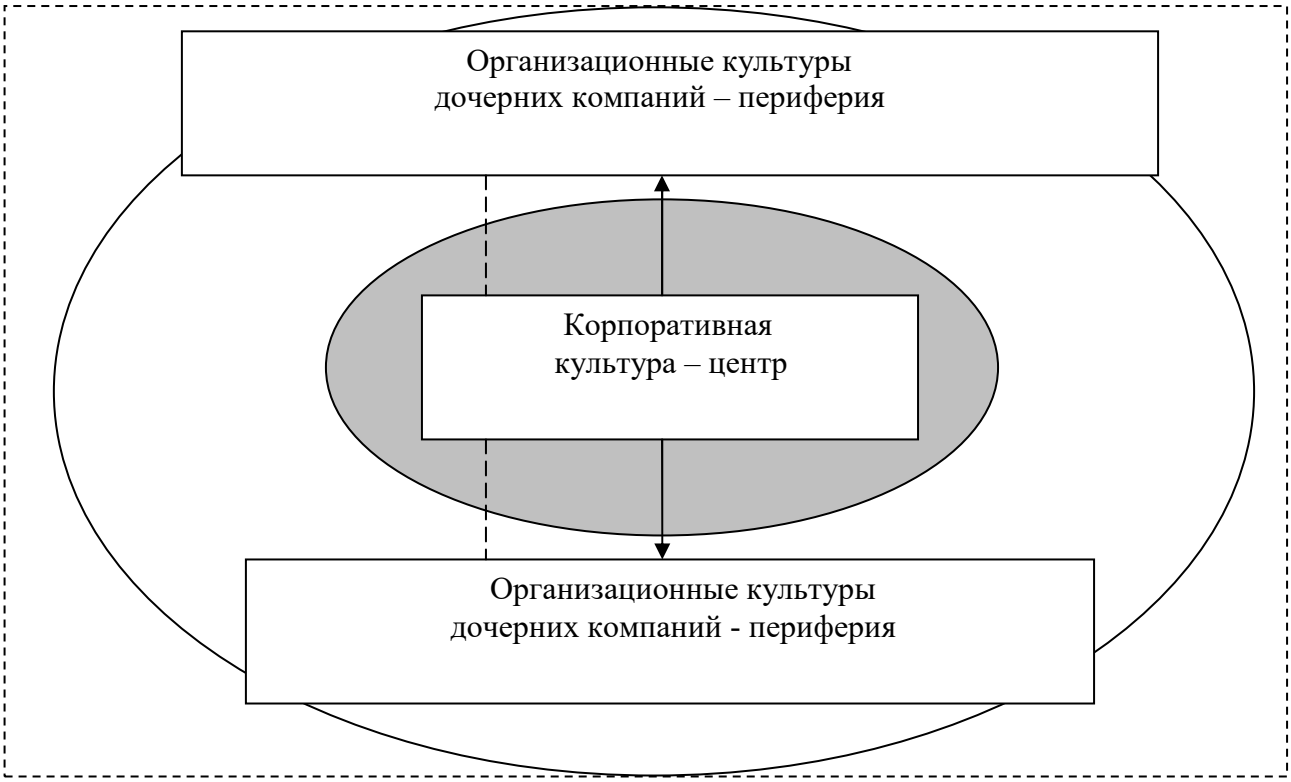

Рисунок 1 - Структура культурного пространства корпорации

Таким образом, осуществляется культурное «притяжение» периферийных форм культуры к центру. Именно «силовые линии» определяют пути, по которым идут перемены в различных элементах культуры, происходит перенос «культурных кодов», определяющих характер этих перемен [31].

Используя теорию культурной динамики, отношение «центр — периферия» можно описать через термин «культурные заимствования». Их развитие обусловлено влиянием корпоративной культуры на все остальные организационные культуры корпоративного пространства. Корпоративная культура выступает в качестве культуры-донора, а дочерние компании,

вынужденные «заимствовать» ее культурные элементы, — в качестве культуры-реципиента. Говорить о единстве культурного пространства корпорации без ведущей роли центра невозможно.

1.3 Формирование корпоративной культуры в гостиницах

Современная бизнес-среда, в условиях которой происходит формирование корпоративной культуры гостиничных предприятий, отличается рядом признаков. Все более важными из всех используемых производственных ресурсов становятся информация, знания и высокие технологии. В связи с этим человеческие ресурсы приобретают стратегическое значение и выступают в качестве измерителя экономического успеха современного гостинично - туристского комплекса. При этом борьба за экономические результаты - высокую прибыль и снижение издержек- приобретает социальную направленность и сопровождается ориентацией на удовлетворение потребностей и интересов конкретных гостей и общества в целом. Именно это обстоятельство становится в современных условиях основным фактором эффективного менеджмента и социально-ориентированного маркетинга.

В связи с этим социокультурную среду современных гостиничных комплексов целесообразно отобразить в терминах «корпоративная субкультура» и «корпоративная культура», которые соотносятся между собой как культура небольших групп и коллективов внутри гостиницы, и культура гостинично - туристского комплекса в целом.

В различных подразделениях гостиничного комплекса могут существовать более или менее развитые типы субкультур, в том числе и контркультуры. Это предполагает необходимость формирования такой социокультурной среды, которая способна объединить различные субкультурные образцы мышления и поведения работников в единое целое.

Именно поэтому понятие «корпоративная культура» несет в себе объединительный смысл - сотрудники образуют не просто трудовой коллектив работников, а коллектив единомышленников, объединенных общими ценностями и устремлениями.

Каждый гостинично - туристский комплекс имеет собственную корпоративную культуру, но назначение у нее одно: сплочение трудового коллектива на основе общих норм и ценностей для достижения общих целей. Поэтому современный менеджмент рассматривает корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и каждого работника на решение коллективных задач развития гостиницы. В связи с этим формирование корпоративной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу и поведение сотрудников. Как правило, первичными объединяющими ориентирами являются миссия и стратегия на тот или иной период, целевое сопровождение этой стратегии, соответствующие правила поведения. При этом следует особо отметить, что формирование корпоративной культуры происходит под влиянием как внешней, так и внутренней среды гостинично - туристского комплекса. Формирование корпоративной культуры гостиничного комплекса, так же как и его развитие, является результатом и следствием взаимодействия, имеющего свою специфическую внутреннюю среду, с внешним окружением [16].

Внешняя среда гостиничного предприятия - это совокупность всех имеющих отношение к данному пре факторов, которые ему необходимо учитывать в своей деятельности, но изменить которые не в состоянии. Это властные, финансовые структуры, акционеры, поставщики, потребители, клиенты, общественность, местное сообщество граждан. Внешняя среда оказывает существенное влияние на все стороны жизни гостинично - туристского комплекса, в том числе и на его корпоративную культуру. Влияние внешнего окружения на формирование корпоративной культуры

связано со многими факторами: это деловая среда в целом в стране и в отрасли в частности; образцы национальной культуры; правовое поле; общие социально-экономические условия ведения бизнеса и т.д. Принятие определенной корпоративной культуры может быть связано со спецификой деятельности, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, вкусами и предпочтениями потребителей. Известно, что предприятиям отраслей высоких технологий в большей степени присуще наличие культуры, содержащей инновационные ценности и веру в позитивность изменений. Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует эта гостиница.

К факторам внешней среды относятся также уровень социально-экономического развития страны, состояние общественной морали, политическая и экономическая стабильность, общие условия ведения бизнеса – в том числе инвестиционный и налоговый климат, рыночная конъюнктура, роль общественного мнения в процессе принятия и реализации государственных и хозяйственных решений. Влияние внешней среды проявляется также через характер хозяйственных связей и отношений гостинично - туристского комплекса с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Более подробного рассмотрения заслуживают факторы внутренней среды, которые находятся в пределах возможного регулирования со стороны коллектива и руководства.

Внутреннюю среду гостиничного комплекса составляют люди, организационная структура, технологии, задачи, корпоративная культура, которые образуют определенные отношения и поддаются регулированию. Это касается, прежде всего, непосредственных условий повседневной трудовой деятельности. Конкретное содержание трудовых функций работников, состояние рабочих мест и оборудования, качество исходных

материалов, квалификация работников не могут не влиять на формирование и проявление корпоративной культуры. Большое значение имеют особенности организации труда в гостиничном предприятии - сменность, ритмичность производственных процессов, возможность взаимозаменяемости работников, санитарно-гигиенические условия, системы оплаты и стимулирования труда. Рациональная и эффективная организация труда, удобный график работы и распорядок рабочего дня, наличие возможности отдыха и своевременного полноценного питания благоприятно влияют на физическое и психологическое состояние работников и атмосферу в коллективе.

Особенности формальных внутриорганизационных связей между подразделениями и отдельными членами коллектива как фактор формирования корпоративной культуры гостинично-туристского комплекса, проявляются в организационной структуре, через реализацию зафиксированных в официальных документах положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях [19].

Вместе с тем, как бы ни были сильны позиции командного духа и корпоративности, на формирование корпоративной культуры значительное влияние оказывает управленческая культура лидера. Его личная вера, ценности, убеждения и стиль, во многом могут определять корпоративную культуру гостиничного комплекса. В наибольшей степени влияние лидера предприятия на формирование корпоративной культуры проявляется, если он является сильной личностью, с ярко выраженной управленческой культурой, а гостинично - туристского комплекса только создается.

Именно на этом начальном этапе выбор лидером гостиничного предприятия того или иного подхода к формированию корпоративной культуры становится определяющим для содержания культуры создаваемого гостинично - туристского комплекса и для его будущего. Стиль руководства (управленческий стиль) способен создать в гостинице микроклимат на

основе убеждения, что главное- это права человека, которые ни при каких обстоятельствах не должны нарушаться. Авторитарный или директивный стиль управления, напротив, способен сформировать отношение к подчиненным лишь как к исполнителям. Все эти элементы проявляются в повседневном поведении и способны меняться с течением времени.

Поэтому корпоративная культура любого предприятия должна рассматриваться, прежде всего, как приобретенное и усвоенное позитивное поведение его работников. Такое поведение должно основываться на базе коллективно разделяемых профессиональных интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления комплекса и клиентов. Как уже было отмечено, содержательно корпоративная культура включает в себя общественное соучастие, партнерство, комфортные условия труда, кадровую политику удержания работников, возможности их роста, кодекс персонала и другое. Если корпоративная культура становится обязательным атрибутом, то она обретает функционально-социальную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей работников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА ООО САНАТОРИЙ «СТАРИННАЯ АНАПА»

2.1 Организационная характеристика ООО Санаторий «Старинная Анапа»

ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в центре города-курорта Анапа, в непосредственной близости к морю, по адресу: ул. Набережная, 2. ООО Санаторий «Старинная Анапа» - это 4-х этажное здание категории 4 звезды, предоставляющее высокий уровень обслуживания, имея в своем арсенале все необходимые удобства в номерах, зоны для отдыха гостей. ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположен в шаговой доступности от парка развлечений, центра Культуры «Родина» и главной его площади. Чтобы добраться до пляжа, оборудованного удобными шезлонгами, зонтами от солнца и многим другим, гостям потребуется 3-5 минут неторопливой ходьбы, где по пути они смогут приобрести различные товары для себя и своих близких.

Добраться до санатория можно:

- от аэропорта г. Анапа: маршрутным такси №113 до ост. Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

- от ж/д вокзала г. Анапа: маршрутным такси №100 до остановки Автовокзал, далее маршрутным такси №2, №24, №25 до остановки Ди-Луч или до остановки Спортивная школа «Виктория» на маршрутном такси №9.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» номера всех категорий оборудованы телевизорами, телефонами, мини-холодильниками, централизованной системой кондиционирования. Ванные комнаты укомплектованы комплектами полотенец и гигиеническими

принадлежностями. На каждом этаже гостям предоставляется утюг и гладильная доска.

Для гостей санаторий предоставляет огромное количество услуг. Услуги предоставляет команда профессиональных специалистов, знающих свое дело. Вот некоторые из услуг:

- шведский стол;
- высококлассный ресторан «DelMar»;
- два оборудованных бассейна (крытый и открытый);
- сауна и хамам;
- тренажерный зал;
- бутик, салон красоты, конференц-зал;
- зона с бильярдным столом;
- кинозал;
- детская игровая комната и команда аниматоров;
- трансфер с большим количеством направлений.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» – является одним из лучших средств размещения, находящимся в солнечном городе Анапа. В санатории можно провести как незабываемый медовый месяц, так и организовать отличный семейный отдых, получая при этом большое количество оздоровительных услуг.

В санатории имеется все для отличного отдыха: уютные номера, медицинские услуги, грамотный персонал, большое количество услуг для приятного отдыха, и, самое главное, что санаторий расположен в непосредственной близости к морю.

Богатая оздоровительная база ООО Санаторий «Старинная Анапа» позволяет предоставлять взрослым и детям (от 3-х лет) медицинские услуги, соответствующие профилю санатория.

Санаторий оказывает помощь в лечение при заболеваниях:

- сердечно - сосудистой системы;

- эндокринной системы;
- опорно-двигательного аппарата;
- нервной системы;
- желудочно-кишечного тракта;
- дыхательной системы и ЛОР-органов.

Для оздоровления используются современные технологии, где применяются новейшие медицинские препараты и аппараты, такие как: гидротерапия (гидромассажные ванны, подводный душ-массаж, жемчужные ванны с использованием натуральных добавок, солодковой пены), физиотерапия (КВЧ, электросон, магнитотерапия, лазеротерапия, ультразвуковая терапия, фонофорез, гальваногрязелечение и др.), инфракрасная сауна, ручной и аппаратный массаж, плавание и занятия на тренажёрах, сухие углекислые ванны, психосуггестивная аэрофитотерапия, галокамера (соляная пещера) и разные виды ингаляций, лечение минеральными водами, фитотерапия, кислородный коктейль, процедуры в альфа-капсуле, прессотерапия.

В санатории имеются специалисты по различным направлениям: ортопед, кардиолог, терапевт, физиотерапевт, невролог, диабетолог, гастроэнтеролог, педиатр, отоларинголог и др.

Электрокардиография – одна из имеющихся систем в санатории для обследования и проверки сердечно-сосудистой системы. Также, для проверки уровня сахара в крови или получения клинических результатов анализов, в санатории имеются специальные лаборатории.

Для отдыха и оформления лечения в санатории необходимо предъявить санаторно-курортную карту. Если у гостей санатория имеются дети, то им, кроме карты, необходимо иметь справки об эпидокружении и справки о подтверждении полученных прививок.

Напротив ООО Санаторий «Старинная Анапа» расположены песчаный и галечный пляжи, которые оборудованы всем необходимым, кабинками для

переодевания, шезлонгами, зонтами от солнца, прокатами различных видов инвентаря. Береговая линия вмещает в себя большое количество кафе, с точками продажи лимонадов, мороженного и многого другого. Также, на пляже имеется прокат водных видов аттракционов – «таблетки», «бананы», гидроциклы, катамараны.

Внутри санатория располагается SPA «Магнолия», который предоставляет различный спектр услуг по уходу за собой и своим телом, направленных на восстановление. Вот некоторые из них:

- устранение морщин;
- массаж лица;
- процедуры по уходу за кожей лица (очищение, отбеливание, восстановление);
- физиотерапевтическое восстановление кожи лица;
- биоэпиляция разных зон тела;
- программы ухода за кожей рук и стоп.

Помимо перечисленного, SPA «Магнолия» предлагает своим гостям узнать, что такое обёртывание и как оно влияет на организм человека. Виды обёртывания различны:

- для выведения шлаков и токсинов используют грязевое обёртывание;
- вывести излишки жидкости и восстановить структуру кожи поможет обёртывание с помощью водорослей;
- как бы странно это не звучало, все знают, что шоколад содержит большое количество калорий, но благодаря шоколадному обёртыванию, можно омолодить кожу, снять стресс, и избавиться от целлюлита;
- восстановить кровообращение, препятствовать накоплению жира поможет медовое обёртывание;
- вернуть энергию кожи и стимулировать процессы обмена – солевое обёртывание.

ООО Санаторий «Старинная Анапа» - санаторий, сочетающий в себе современные и различные методы оздоровления, в которых применяются исключительно новое медицинское оборудование. Лечить заболевания органов дыхания помогают аппараты соляных, паровых и ультразвуковых ингаляций.

Всем известная галокамера, камера для лечения бронхолегочных заболеваний посредством вдыхания лечебных солей. Имеются и водные процедуры, где при определенных настройках, водные струи делают пациенту массаж, оказывая расслабляющий эффект. Для усиления лечебного воздействия на организм, массаж комбинируют с фитосолями и различными пенами. Также, санаторий располагает большим количеством других способов лечения различных видов заболеваний.

Санаторий имеет:

- сухие углекислые ванны;
- аппарат Трансаир;
- СПА – капсулы;
- электрокардиографию;
- экспресс лаборатории;
- фитотерапия.

В ООО Санаторий «Старинная Анапа» трудится 140 сотрудников, каждый из которых знает свое место и выполняет свою работу. В организационную структуру включены такие должности как: директор, главный бухгалтер, заведующий производством и старший администратор, сотрудники технической службы, служба безопасности. В соответствии с организационной структурой, они являются руководителями и непосредственно подчиняются директору. Организационная структура санатория представлена на рисунке 2.

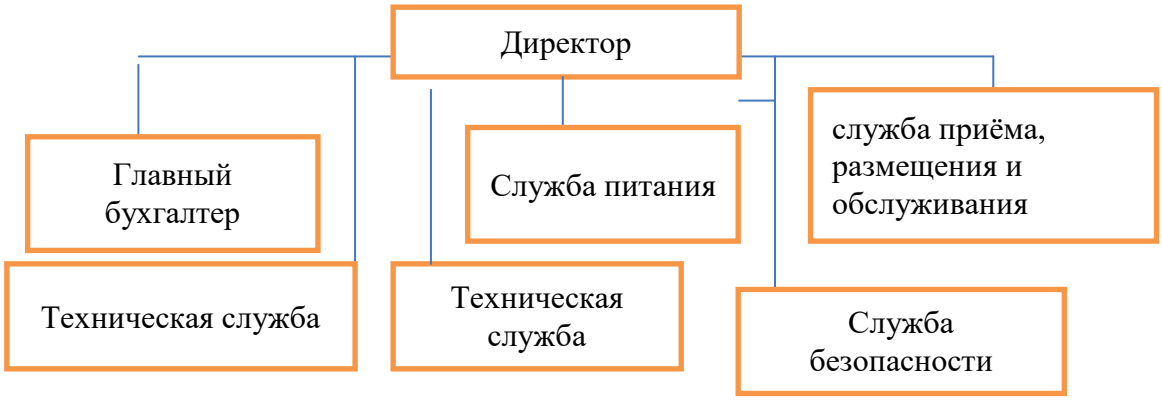

Рисунок 2 – Организационная структура санатория

Главный бухгалтер санатория выполняет следующие функции:

- ведение финансового учета и планирование налогов;
- организация финансового учета в санатории;
- подготовка и сдача бухгалтерской отчетности санатория;
- контроль расчета и своевременности уплаты налогов в бюджет и внебюджетные фонды.

В подчинении у главного бухгалтера находится бухгалтер-калькулятор санатория. По функциональному назначению в санатории выделяются следующие функциональные службы:

- служба приёма, размещения и обслуживания;
- служба питания;
- инженерно-техническая служба;
- служба безопасности;
- медицинская служба.

Служба приема, размещения и обслуживания влияет на первое впечатление гостя. Задачей менеджера данной службы является контроль за всем процессом приёма и размещения гостя. Всего, в данную службу входят 2 старших и 6 дежурных администраторов, работающих посменно. Так же данная служба занимается решением всех вопросов бронирования, размещения по номерам и отправки гостей домой.

Служба номерного фонда отвечает за санитарно – гигиеническое состояние номеров и общественных помещений. Оказывает бытовые услуги, обеспечивает сервис клиентов в номерах. В состав входят: горничные, прачка, заведующая хозяйственной частью.

Инженерно – техническая служба следит за бесперебойной работоспособностью большого количества систем и объектов в санатории, например, таких как: системы кондиционирования, связь и интернет, электроника и многое другое. Служба безопасности отвечает за охрану санатория, его имущества, следит за поддержанием порядка на территории, отвечает за безопасность в санатории.

Руководство санатория следит и управляет всеми службами, дают распоряжения по работе, занимается решением финансовых и кадровых вопросов. За правилами по техники безопасности так же отвечает руководство санатория, также контролирует соблюдение норм и условий труда для всего персонала.

Проведем анализ состава сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» (рисунок 3).

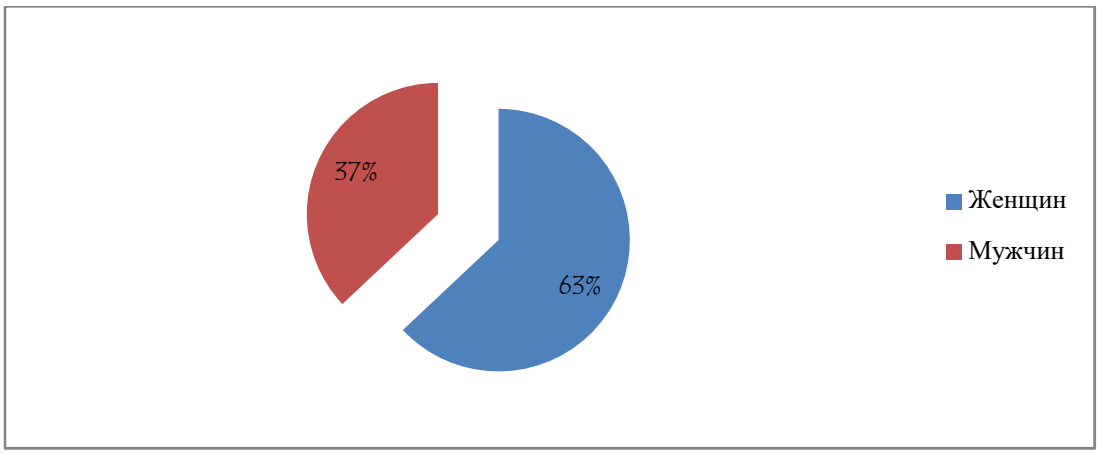

Рисунок 3 – Анализ сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» по полу

Согласно рисунку 3, можно видеть, что больше половины сотрудников это женщины, мужчины составляют только 37% от всех сотрудников.

Данное неравенство может быть обусловлено тем, что женщины более учтивы, внимательнее выслушивают желания гостей, а также лучше справляются с организацией и выполнением хозяйственных работ в гостинице.

Следует отметить, что на летний период численность сотрудников составляет 140 человек, которые занимают 23 должности. На осенний период их численность сократится до 90 человек, и 3 должности полностью потеряют свою актуальность (спасатели, администратор пляжных точек, садовник), остальные просто сократятся в численности.

Так же была рассмотрена структура сотрудников по возрасту.

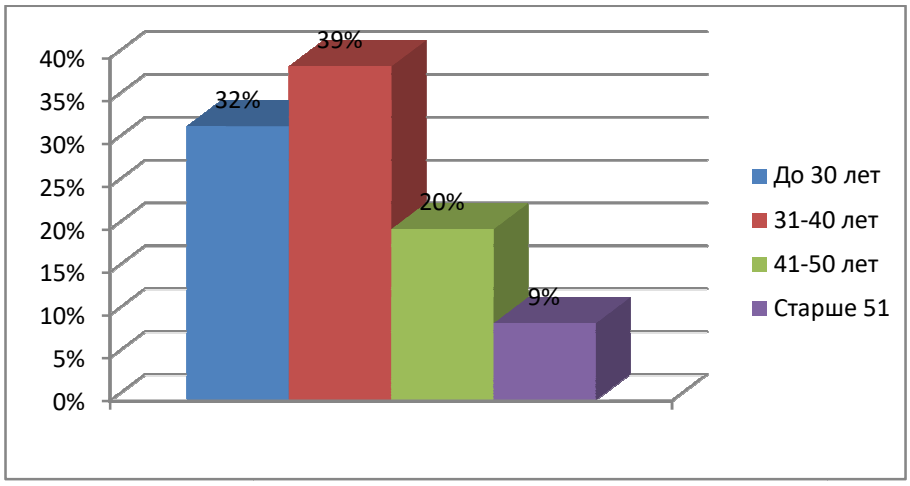

Рисунок 4 – Анализ сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» по возрасту

Анализируя структуру персонала по возрасту, можно сделать выводы о том, что количество сотрудников в возрасте до 30 лет составляет 32%, сотрудников в возрасте 31-40 лет составляют 39%, сотрудники от 41 до 50 лет – 20%, сотрудники старше 51 года – 9%.

Поведем анализ гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» (таблица 2).

Таблица 1 – Анализ клиентов ООО Санаторий «Старинная Анапа» по полу и возрасту

Пол клиентов	Возраст клиентов				
	До 20 лет	От 20 до 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 50 лет	Старше 50 лет
Мужской	7%	16%	11%	8%	5%
Женский	8%	21%	8%	7%	6%

Согласно таблице 1, можно сделать выводы, что в санатории много отдыхали женщины в возрасте от 20 до 30 лет – 21%.

Рисунок 5 показывает, что количество мужчин и женщин практически равно, разница всего 3%.

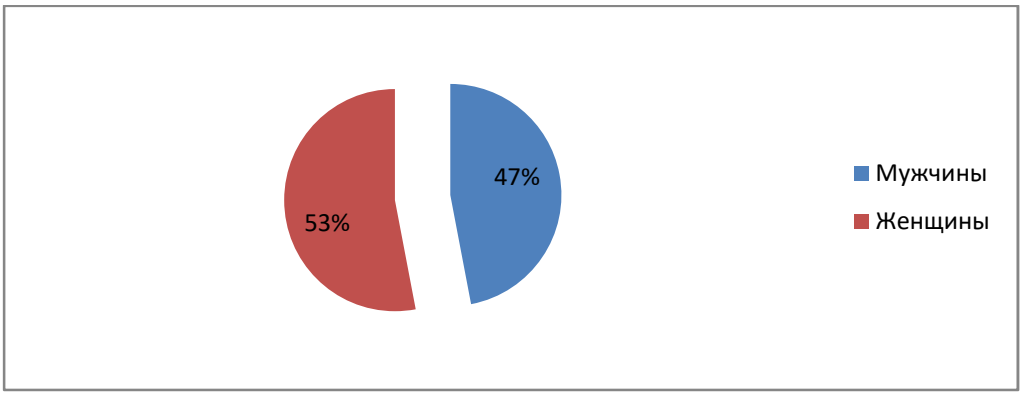

Рисунок 5 – Анализ гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» по полу

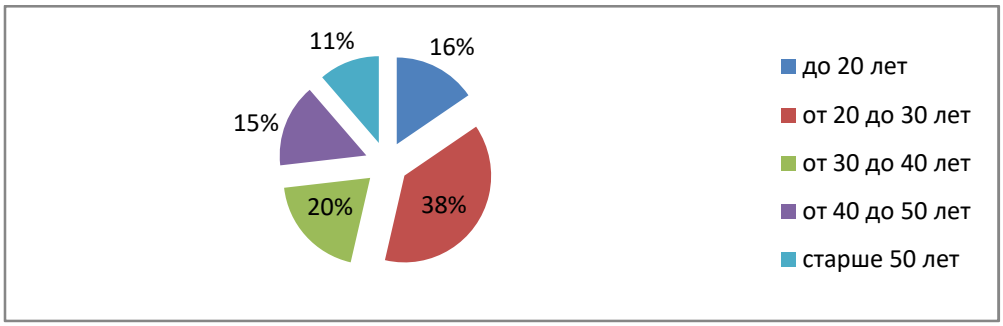

Рисунок 6 – Анализ гостей ООО Санаторий «Старинная Анапа» по возрасту

Согласно рисунку 6, можно сделать выводы, что основная часть гостей приходится на возраст 20-30 лет, далее следуют люди в возрасте 30-40 лет,

меньше всего отдыхала людей в предпенсионном возрасте (старше 50 лет) – всего 11%.

Согласно проведенному анализу можно видеть, что «ООО Санаторий «Старинная Анапа» позиционирует себя как организация высокого класса обслуживания, который может угодить любому гостю во всех его желаниях.

Для выявления факторов внутренней и внешней среды организации нам необходимо провести SWOT-анализ (рисунок 7)

S- конкурентное отстаивания, четкое восприятие клиентов, конкретно выраженная стратегия, применение расчетливости на масштабах производства, ценовой приоритет	**W-**хаотичность и незакономерность в осуществлении продаж, завышенная цена услуг, текучесть кадров в связи с сезонностью, потеря углубленности и приспособляемости в организации управления
O-обслуживание новых составов клиентов, внедрение новых сегментов рынка, возрастание охвата услуг	**T-** ожесточение конкуренции, усиление требований поставщиков

Рисунок 7 -SWOT-анализ ООО Санаторий «Старинная Анапа»

В качестве основных факторов, SWOT-анализа выделяют:

- потенциальные внутренние сильные стороны (S);
- потенциальные внутренние слабости(W);
- потенциальные внешние благоприятные возможности (O);
- потенциальные внешние угрозы (T).

Правильная стратегия нуждается в опоре на сильные стороны: исключительные шансы дают ООО Санаторий «Старинная Анапа» право использовать рыночные благоприятные обстоятельства, с другой стороны, необходимо вмешательство в слабые стороны организации.

2.2 Анализ формирования корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Исследование корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» проводилось методом анкетных опросов.

Были опрошены все 52 работника организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера (приложение А).

Нами было опрошено руководство организации, которые отметили, что:

– являются лидерами своих групп, причем, зачастую, как формальными, так и неформальными;

– стремятся поддерживать высокий ритм работы, побуждают к росту производительности труда работников;

– в конфликтных ситуациях действую как посредники, представляют группу в ее отношениях с внешним миром;

– сами принимают окончательные решения в ходе действий и периодически отказываются объяснять свои действия;

– самостоятельно составляют план работы и действуют, не советуясь с группой;

– вносят изменения и призывают группу работать интенсивнее;

– дают работникам конкретные задания.

В то же время все руководители отметили, что:

– не любят предоставлять свободу действий своим подчиненным;

– не приветствуют критическое мышление работников и не терпят медленное выполнение заданий;

– редко предоставляют группе права выдвижения инициативных предложений и определения индивидуального ритма работы;

– никогда не делегируют работникам свои полномочия.

Стиль руководства организации можно определить как формализованный и структурированный, характеризующийся авторитарностью и очень малой долей демократии в управлении.

Лидеры ориентированы, в первую очередь, на выполнение работы и не учитывают влияние человеческого фактора на деятельность всей организации.

При исследовании процесса отбора и найма новых сотрудников в гостиницу, нами была выявлена закономерность представленная на рисунке 8.

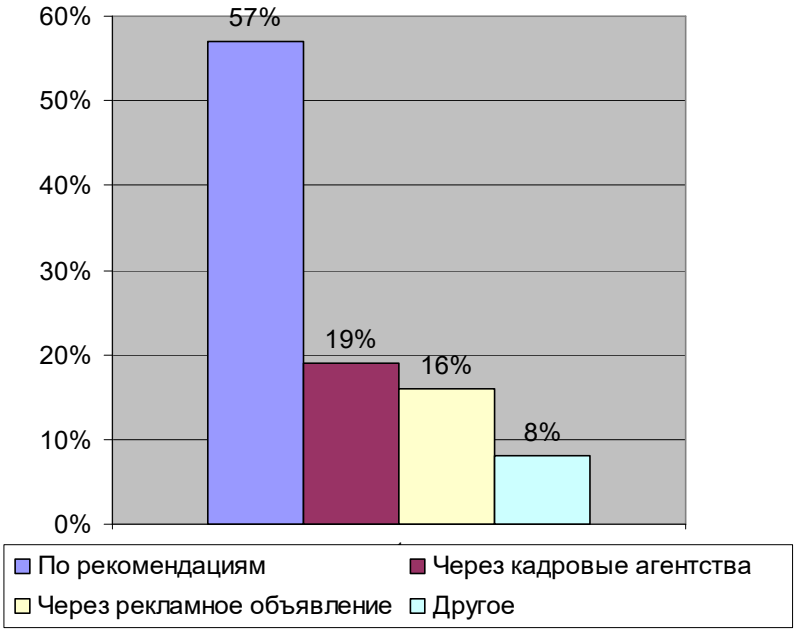

Рисунок 8 - Источники отбора и приема новых сотрудников в ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Проанализировав диаграмму, представленную на рисунке 8, можно сделать вывод о том, что в организации хотят видеть в сотрудниках, в первую очередь «своих людей». Также нами было отмечено, что руководители стремятся нанимать сотрудников именно по рекомендации знакомых и друзей, поскольку доверяют их оценкам профессионализма кандидата больше, чем мнению кадровых агентств и самого претендента. Кроме того, было замечено стремление руководителей к установлению доверительных связей с некоторыми работниками отделов, для получения информации о ситуации внутри отдела.

В ходе исследования лишь 47% сотрудников указали, что работа дает им чувство собственного достоинства и 73%, (т.е. большинство сотрудников), испытывают потребность в дополнительном обучении. Кроме

того, выяснилось, что в коллективе организации развита взаимная требовательность (57%), дисциплинированность (63%) и жесткая регламентация работы (78%). В то же время, среди сотрудников на низком уровне находится взаимопомощь (47%), взаимная ответственность (26%), согласованность в действиях (42%) и привязанность к организации (57%).

В ходе исследования были определены дисстабилизирующие факторы (рисунок 9).

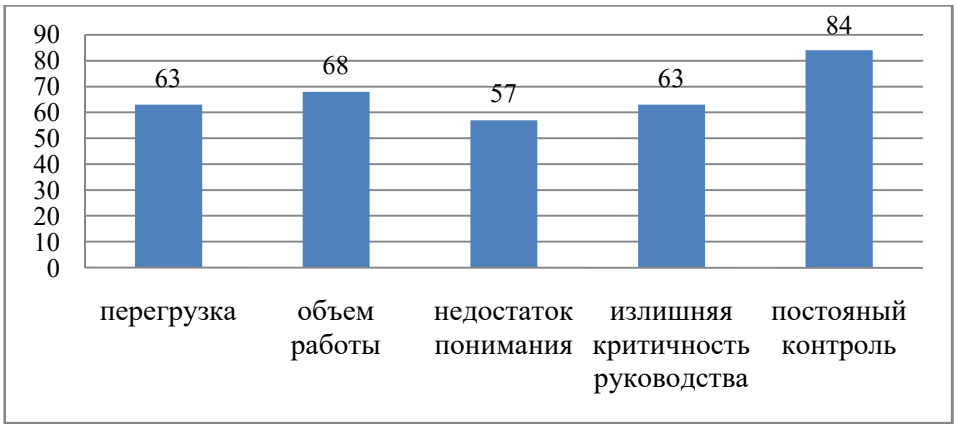

Рисунок 9 - Факторы, мешающими в работе сотрудникам ООО Санаторий «Старинная Анапа»

Сотрудники указали, что факторами, мешающими им в работе, являются неясность роли и информационная перегрузка (63%), большой объем работы (68%), недостаток понимания со стороны коллег (57%), излишняя критичность руководства (63%) и коллег (68%), постоянное наблюдение и контроль (84%).

При оценке социально-психологического климата в ООО Санаторий «Старинная Анапа», основываясь на данных анкет и личном наблюдении, автором были отмечены следующие негативные моменты:

– в коллективе выделяются «старики» и «новички», что говорит о плохой проработанности процесса социализации новых работников;

– 47% работников считают, что зачастую оценка их труда происходит

на основе эмоций и поверхностных наблюдений, многие отметили, что не знают, по каким критериям оценивается их работа;

– 57% сотрудников отметили, что конфликты возникают чаще всего из-за мелочей;

– в случае неудачи идет активный поиск виновных и, зачастую, первыми о допущенном промахе узнают руководство и коллеги, а не сам работник;

– доступ к информации зависит от положения работника в глазах руководства;

– 52% работников отметили, что руководители строят управление не на коллегиальной основе, а по принципу «приказ-подчинение»;

– 42% сказали, что зачастую трудно выдвигать новые идеи по усовершенствованию деятельности, некоторые работники не могут применить то, чему их учили;

– 15% заметили, что успешность в работе — редкость.

Хотя данные явления не все выражены в сильной степени, а некоторые носят единичный характер, необходимо предпринять соответствующие меры, чтобы они не приобрели кризисный характер.

Т.о. Согласно классификации, предложенной С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук, корпоративную культуру ООО Санаторий «Старинная Анапа» можно определить, как:

1. Нестабильная — по причине отсутствия заданных норм поведения и понятия об адекватном поведении сотрудников.

2. Дезинтегративная — по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников.

3. Функционально-ориентированная — по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации — в силу

отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения.

4. Негативная — по причине отсутствия четко прописанных правил и процедур, а также и других элементов корпоративной культуры, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации, в целом.

При изучении ценностей организации были отмечены следующие факторы (рисунок 10):

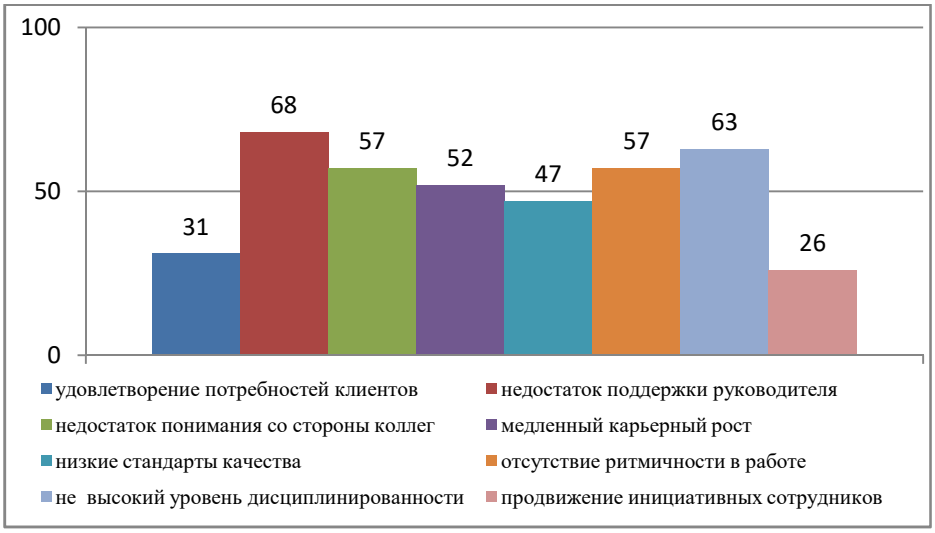

Рисунок 10 - Ценности сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа»

– только 31% сотрудников признали в качестве цели работы удовлетворение потребностей клиентов;

– анализ внутренних взаимоотношений дал следующие показатели — недостаток поддержки руководителя (68%) и понимания со стороны коллег (57%), медленный карьерный рост (52%), низкие стандарты качества (47%), отсутствие ритмичности в работе (57%);

– не слишком высокий уровень дисциплинированности (63%); продвижение инициативных сотрудников отметили лишь 26%.

На вопрос о существующих разногласиях все сотрудники отметили их низкое участие в создании гостиничного продукта, непринятие руководством инициативных предложений и инновационных методов, разногласия между сотрудниками в том, как следует выполнять ту или иную функцию.

Причинами подобных разногласий работники назвали боязнью руководства и некоторых сотрудников идти на определенный риск, невозможностью проведения самостоятельных действий без ведома руководства и, снова, ограниченные полномочия.

На вопрос об ориентации организации во времени, сотрудники отметили, что организация в большей степени ориентирована на настоящее, т.е. на то, что происходит здесь и сейчас. Это подтверждается отсутствием у руководства сколько-нибудь четкого плана действий на ближайшее будущее, не говоря уже о планировании, а также максимальной ориентацией руководства на обслуживание существующих крупных клиентов и сосредоточенностью на осуществление финансово-хозяйственной деятельности.

Сотрудники отметили, что при выполнении заданий они абсолютно не ориентированы в сроках. Приказывая, руководство, чаще всего, не указывает временные рамки выполнения задачи. Исходя из этого, сотрудники отметили, что такая ситуация не стимулирует их оперативно выполнять свои функции, из-за чего часто происходит срыв сроков, затягивание решения проблем и даже, что представляется очень важным, затрудняется обслуживание клиентов. В ходе интервью, работники признали факт низкого использования их творческого и рабочего потенциала и трудного продвижения своих идей. Руководителями среднего звена было отмечено, что квалификация некоторых сотрудников не соответствует требованиям, предъявляемым к ним должностью. В то же время, сотрудниками было высказано мнение о том, что часть руководителей некомпетентна в некоторых вопросах и им приходится втайне менять решение той или иной проблемы. Как видно, налицо ситуация когда руководство и сотрудники противостоят друг другу, образуют две разных команды, зачастую несогласованных в своих действиях, что неизбежно приводит к низкой эффективности объединения.

На вопрос о сотрудничестве, работниками было замечено, что

взаимоотношения в объединении строятся на основе жесткой иерархии. Сложно бывает обратиться за советом к руководству, необходимым считается соблюдение всех формальностей приема и беседы сотрудника с одним из руководителей высшего звена. Также был отмечен низкий уровень участия сотрудников при совместном решении проблем некоторых коллег. Каждый сотрудник стремится самостоятельно достичь цели и выделиться перед руководством.

Таким образом, из проанализированного нами материала можно сделать вывод о том, что общая оценка корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» – «удовлетворительная» («слабая»). Данная оценка определена исходя из следующих оснований:

– нет четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: корпоративного кодекса, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами и т.д.;

– не существует четко сформированной миссии, стратегии и базовых ценностей, которые бы поддерживались сотрудниками;

– не реализуются программы косвенной материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников;

– не существует четко налаженной периодической отчетности о положение дел и дальнейших действиях от начальства к подчиненным, что вызывает недоверие и напряженность последних;

– официально не поддерживающийся комплекс коллективных мероприятий (празднование дней рождений и др. событий, совместные пикники, участие в городских мероприятиях, конкурсы профессионального мастерства), которые способствуют налаживанию теплых взаимоотношений между сотрудниками, а, следовательно, и «здорового» корпоративного климата в коллективе.

Выводы по второй главе:

ООО Санаторий «Старинная Анапа» конкурентоспособен, достаточно известен, имеет положительную репутацию на рынке, постоянных клиентов и все это обеспечивает стабильную прибыль. Исследование корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» проводилось методом анкетных опросов.

Были опрошены все 52 работника организации, опрашиваемые отвечали на вопросы анкет в присутствии интервьюера.

Корпоративную культуру ООО Санаторий «Старинная Анапа» можно определить, как:

1. Нестабильная — по причине отсутствия заданных норм поведения и понятия об адекватном поведении сотрудников.

2. Дезинтегративная — по причине отсутствия единого общественного мнения и конфликтности в среде сотрудников.

3. Функционально-ориентированная — по причине осуществления трудовой деятельности и модели поведения, исходя из статуса работника. Хотелось бы заметить, что каждый сотрудник в своей деятельности исходит из личных убеждений о том, как следует себя вести в организации — в силу отсутствия заданных, оптимальных моделей поведения.

4. Негативная — по причине отсутствия четко прописанных правил и процедур, а также и других элементов корпоративной культуры, оказывающих негативное воздействие на деятельность организации, в целом.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ООО Санаторий «Старинная Анапа»

3.1 Практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа»

На основе проведенного анализа корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» можно предложить ряд рекомендаций по ее совершенствованию:

1. Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре, например, разработать Положение о корпоративной культуре в гостинице, в котором следует указать миссию и определить задачи организации, зафиксировать правила поведения сотрудников (Приложение Б).

Недостаточное осмысление своей работы, своего места в организации работниками и даже управленческим звеном требует создания документа, который бы содержал в себе основные стратегические цели организации. Очень важным представляется не только сформулировать задачи и миссию организации, но и довести их до сведения каждого сотрудника.

2. Необходимо усовершенствовать единый корпоративный стиль, который может включать не только логотип, но и единый стиль одежды.

3. Для того чтобы преуспевать в гостиничном бизнесе, успешно конкурировать с другими гостиницами, соответствовать ожиданиям потребителей, необходима разработка системы стандартов обслуживания, стандартов качества.

Стандарты ООО Санаторий «Старинная Анапа» должны быть логическими следствиями целей и девиза.

Соблюдение традиций усиливает самоопределение работников,

например, понижение в должности демонстрирует необходимость соблюдения требуемого поведения; выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) указывают на ценность правильного поведения.

Необходима личная заинтересованность каждого работника в поддержании высокого уровня корпоративной культуры, что возможно за счет участия сотрудников в обсуждении принципов и ценностей организации, проведение конкурса среди работников по трактовке значения символики гостиницы (эмблемы, фирменного цвета).

В итоге, высокий уровень корпоративной культуры позволяет человеку чувствовать себя посвященным организации, отождествлять себя с последней и испытывать некоторую эмоциональную связь с ней.

4. Необходимо создание технологии подбора и адаптации персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

При формировании корпоративной культуры очень важно, чтобы новые сотрудники, подбираемые в организацию, соответствовали не только по профессиональным качествам для соответствующей должности, но и по лояльности к культуре организации.

Новых сотрудников необходимо информировать о корпоративной культуре гостиницы. Например, предложенное выше Положение о корпоративной культуре. Рассказать новому сотруднику историю организации и мифы о ней, о достижениях, о бывших и нынешних сотрудниках и о «героях компании», их преданности делу. А также о социальной политике руководства. Тем самым сотрудникам внушают веру в организацию, что вызывает у них желание быть причастными к ней. Делается все возможное, чтобы ценности и этические нормы культуры стали смыслом жизни сотрудников.

Можно рекомендовать следующий вариант адаптации новых работников в гостинице. Первый рабочий день начать с ознакомительного занятия, на котором рассказывают о работе всех служб; проводят

инструктажи по технике безопасности, экскурсию по гостинице, новичков знакомят с корпоративными правилами, изложенными в «Корпоративном кодексе».

За новым сотрудником закрепить опытного наставника, который поможет на первых порах трудовой деятельности, познакомит с особенностями работы гостиницы.

После того, как новый работник ознакомился с гостиницей и ее службами, он приступает к трехнедельному курсу изучения своих непосредственных обязанностей.

Нужно стремиться, чтобы новый сотрудник проникся корпоративной культурой буквально с первого дня работы.

5. Для улучшения такого параметра корпоративной культуры, как отношение персонала к гостю, можно рекомендовать, чтобы работники службы обслуживания пытались создать отношения между сотрудниками и гостями гостиницы, путем знакомства, обращения к гостю по имени, что позволит добиться расположения гостя. Все сотрудники гостиницы должны быть приветливы. А если сотрудники недостаточно мотивированы к выполнению своих рабочих обязанностей, это означает, что такой параметр, как отношение персонала к гостям, будет способствовать снижению качества предоставляемого сервиса.

6. Любому предприятию требуется высокопроизводительная работа. Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров.

Часто гостиницы нанимают сотрудников даже без опыта работы в данной сфере, мотивируя свою позицию тем, что проще научить всему человека с нуля. Обучение сотрудников начинается с первого дня работы, и это касается абсолютно всех позиций.

Предприятию ООО Санаторий «Старинная Анапа» можно рекомендовать организовывать для сотрудников лекции и тренинговые

занятия. Каждый сотрудник, работающий с гостями, должен иметь возможность пройти следующие тренинги:

— стандарты профессионального поведения (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые гостиницей);

— стандарты обслуживания в сфере гостеприимства (цель: усвоение основных принципов гостеприимства и обслуживания для обеспечения качественного сервиса);

— решения конфликтных ситуаций (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного его решения);

— этикета (цель: формирование представлений об этикете в гостиничном бизнесе в соответствии со стандартами обслуживания).

Такого рода тренинги могут быть рассчитаны на пять часов – это просмотр и обсуждение видеофильмов, практические упражнения, ролевые игры.

7. Удержать перспективного сотрудника в гостинице возможно только тогда, когда он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться повышением денежного вознаграждения. К примеру, для службы приема возможно введение разрядности сотрудников: администратор первой категории и администратор второй категории (при выполнении ими одних и тех же функций). Даже небольшая разница в заработной плате позволит повысить мотивационные потребности новых сотрудников в овладении ими своих профессиональных навыков.

8. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Нужно внедрять разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.

Стимулы мотивации следует рассматривать с двух сторон.

Во-первых, мотивация с помощью материальных стимулов. К материальным стимулам можно отнести организацию питания сотрудников за счет гостиницы, медицинское обслуживание, доставка и развоз сотрудников транспортом предприятия и т.п. Во-вторых, нематериальная мотивация. В группу нематериальных стимулов, которые не требуют инвестиций компании, но оказывают большое влияние на уровень удовлетворенности работников, входят: признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности; присвоение звания «Лучший работник ООО Санаторий «Старинная Анапа»» по итогам месяца, квартала, года.

Мотивация, как результат воздействия на корпоративную культуру, характеризуется стремлением сотрудников соответствовать представлениям окружающих, заслужить уважение руководства и коллег, чувствовать свою значимость за счет принадлежности к социально значимой организации. Важно отметить необходимость постоянного воздействия и обновления нематериальных методов мотивации.

9. Для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимы проведение культурных мероприятий в день рождения компании, организация корпоративных встреч и всеобщих праздников, празднование дней рождений сотрудников, участие в городских мероприятиях, выездные коллективные мероприятия (пикники, игра в пейнтбол, боулинг и пр.).

Весьма результативное средство формирования, распространения и закрепления корпоративной культуры – всякого рода ритуалы, церемонии, традиции с участием работников компании. Они призваны способствовать передаче позитивного профессионального опыта, распространению информации, культуры взаимоотношений, эталонов поведения и иных элементов ценностей ориентации в интересах сплочения работников и выработке у них чувства принадлежности к команде.

10. Создание стандарта информирования персонала ООО Санаторий

«Старинная Анапа» (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до коллектива), что необходимо для большей информированности персонала о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе.

11. Немалая роль в формировании корпоративной культуры принадлежит руководителю. Для большинства руководителей главным является, чтобы подчиненные являлись патриотами своей организации и были готовы самоотверженно трудиться ради ее процветания.

Руководителю ООО Санаторий «Старинная Анапа» необходимо уделить в своей работе большее внимание следующим факторам, способствующим тому, чтобы сотрудники становились патриотами своей организации:

- позитивное отношение администрации к работникам;
- наличие прочной связи результатов труда и его оплаты;
- объективная оценка достижений работника;
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- ощущение значимости, важности выполняемой работы, взаимопонимание с непосредственным руководителем.

Так как руководство гостиницы ожидает положительного отношения работников к гостю, то оно само должно также положительно относиться как к клиенту, так и к сотрудникам.

Для улучшения корпоративная культура можно предложить следующую тактику поведения руководителя: руководитель отдает распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля. В результате повышается

ответственность работников за свою деятельность.

Также необходимо построить правильное отношение сотрудников с главами отделов и генеральным директором. Это реализуемо через проведение совещаний, ежедневных «пятиминуток». Руководителю необходимо хвалить сотрудников за продуманную работу: несколько приятных слов смогут подбодрить человека, а также послужить мотивацией к дальнейшему качественному росту. Директору гостиницы необходимо находить в своем графике время для постоянных неформальных бесед с персоналом, уделять ему внимание.

Сотрудники должны рассматриваться как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого работника.

Таким образом, необходимо отметить, что корпоративная культура ООО Санаторий «Старинная Анапа» посредством совершенствования управления человеческими ресурсами позволяет обеспечить конкурентоспособность предприятия и качественно улучшить деятельность предприятия в целом.

Конечно, данные рекомендации не являются совершенными и достаточно полными, так как они разработаны лишь на основе наблюдений, изучения нормативной документации, опросов некоторых сотрудников. Однако их внедрение может стать одним из первых шагов на длинном и сложном пути к совершенствованию корпоративной культуры и использовании ее для дальнейшего повышения эффективности деятельности ООО Санаторий «Старинная Анапа».

3.2. Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Таким образом, необходимо отметить, что корпоративная культура посредством совершенствования управления человеческими ресурсами

позволяет обеспечить конкурентоспособность предприятия и качественно улучшить деятельность предприятия в целом.

В процессе проведения исследования на базе предприятия индустрии гостеприимства ООО Санаторий «Старинная Анапа», нами были выявлен ряд проблем, которые подтверждают необходимость совершенствования корпоративной культуры данного предприятия.

1. Эффекта снижения текучести кадров и стабилизации трудового коллектива

$$К_{текуч.} = \frac{Чув.с.ж. + Чув.нар.дисц.}{Чср.спис.} * 100\%$$

где $К_{текуч.}$ - коэффициент текучести,

$Ч_{ув.с.ж.}$ - число уволенных по собственному желанию, чел.,

$Ч_{ув.нар.дисц.}$ - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$ - среднесписочная численность за период, чел.;

$К_{текуч} = \frac{22+0}{90} * 100\% = 24{,}4\ \%$, - показатель текучести кадров в межсезонье.

$К_{текуч} = \frac{90+0}{140} * 100\% = 64{,}3\ \%$, - общий показатель текучести кадров с учетом временно наемных сотрудников.

Нами также предлагаются мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала в виде лекции и тренинговые занятия для сотрудников. Каждый сотрудник, работающий с клиентами, должен иметь возможность пройти следующие тренинги:

— стандарты профессионального поведения (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые фирмой);

— стандарты обслуживания в сфере туризма (цель: усвоение

основных принципов туристского обслуживания для обеспечения качественного сервиса);

— решения конфликтных ситуаций (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного его решения);

— этикета (цель: формирование представлений об этикете в туристском бизнесе в соответствии со стандартами обслуживания).

Такого рода тренинги могут быть рассчитаны на пять часов – это просмотр и обсуждение видеофильмов, практические упражнения, ролевые игры.

Затраты:

а) создание и поддержание учебных помещений;

б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства;

в) компенсацию роста брака и снижение темпа работы на период обучения;

г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов;

д) организацию учебного процесса;

е) обучение в коммерческих и хозрасчетных учебных заведениях за пределами организации - экономия складывается за счет:

– роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих);

– общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, за счет экономии материалов — после завершения обучения;

– стабилизации трудового коллектива;

– снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции;

– для специалистов — высвобождение их от несвойственных функций

Одним из эффективных способов совершенствования корпоративной культуры мы считаем мероприятия по совершенствованию процедуры отбора и найма.

Затраты на:

а) внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.);

б) мероприятия по профориентации и профотбору;

в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.

Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива

Развитие корпоративной культуры и показатели ее эффективности заключаются в двух факторах

– уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры.

– коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от 5 лет и более к общему числу сотрудников:

$$К_{стабил.} = \frac{Чсо.стаж}{Сспис.числ} * 100\%; \quad (2)$$

где $К_{стабил}$ - коэффициент стабильности;

$С_{спис.числ.}$ - списочная численность персонала на начало периода, чел.;

$Ч_{со\ стаж.}$ - число работников со стажем от 5 лет и выше, чел.

$$К_{стабил} = \frac{24}{90} * 100\% = 26{,}1\ \%$$

Социальная эффективность от предложенных рекомендаций для формирования и совершенствования корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» будет проявляться в следующем:

1). Данные мероприятия будут способствовать объединению людей в единую команду. Когда люди имеют единые ценности, они становятся мощной силой в достижении поставленных целей. Важно, чтобы ценности компании не противоречили личностным ориентациям, когда они совпадают, персонал начинает ощущать себя психологически комфортно, уменьшаются стрессовые ситуации и увеличивается производительность труда.

2). Проведение совместных праздников, спортивных мероприятий поможет сплотить персонал и повысить понимание и положительно повлияет на отношения между людьми. Кроме того эти мероприятия имеют четко выраженную направленность на поддержание здорового образа жизни.

3). Другие мероприятия направлены на улучшение фирменного стиля (обновление вывесок гостиницы, введение дресс-кода и пр.). После повышения имиджа, гостиница станет более привлекательной с точки зрения престижности работы. Персонал будет ощущать себя частью престижной организации, также это позволит расширить клиентскую базу, заказчики будут осознавать, что перед ними серьезная, прогрессивная фирма, настроенная на плодотворное сотрудничество.

4). Немаловажным элементом является философия организации, она является основой мотивации, имиджа, задает направления развития гостиницы и т.д. Четко выраженная философия служит маяком в море бизнеса для сотрудников организации. Сотрудники будут знать, куда стремиться и ощущать значимость тех или иных решений. Это повысит управляемость персоналом и улучшит взаимодействие с руководящим составом.

5). Традиции – это наглядная демонстрация ценностных ориентаций компании. Поощрительные ритуалы станут дополнительным инструментом мотивации персонала. Ритуал принятия нового сотрудника поможет влиться новому лицу в коллектив, ускорить его обучаемость и адаптацию. Традиция отмечание юбилейных продаж будет демонстрировать и напоминать

персоналу об успешности компании, позволит разрядить монотонность трудовых буднее. Люди будут меньше подвергаться паники и стрессам при критических ситуациях, снизится текучесть кадров.

6). Более эффективная система мотивации повысит ответственность и производительность труда сотрудников организации. Персонал ООО Санаторий «Старинная Анапа», как показывают результаты диагностики корпоративной культуры, готовы к развитию компании, но они частично удовлетворены системой поощрения и наказания, а это значит, что, при грамотной и справедливой организации системы мотивации, сотрудники способны на более высокую производительность труда.

7). Разработанные и предложенные рекомендации и мероприятия будут способствовать улучшению социально-психологического климата ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Выводы по третьей главе:

В данной главе на основе проведенного исследования деятельности предприятия индустрии гостеприимства ООО Санаторий «Старинная Анапа» и анализа корпоративной культуры нами были разработаны рекомендации по ее совершенствованию. Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются эффективными и будут способствовать успешному развитию организации индустрии гостеприимства ООО Санаторий «Старинная Анапа».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности предприятия, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной гостиницы. В ее структуру входят такие элементы, как артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления.

В процессе формирования и реализации корпоративной культуры следует учитывать, в первую очередь, такие факторы как культура руководителя и национальная культура, миссия организации, отрасль, внешняя среда, структура и размер организации и др. Помимо них, необходимо изучить принципы и задачи формирования этой культуры вообще. Именно способность разрешать поставленные перед корпоративной культурой цели и задачи определяют ее эффективность

Корпоративная культура в рамках гостиницы, - это, прежде всего, настроение в коллективе и настроение, которое сотрудники несут гостям.

Безусловно, при благоприятном психологическом климате, работать проще и приятнее, а значит, и эффективность растет. В продажах, а тем более, в сфере гостеприимства, настроение – важнейший фактор успеха.

Корпоративная культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Она определяет и объединяет миссию, цели и стратегию организации. Благодаря корпоративной культуре, в организации вырабатывается общий язык, правила поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками — основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек.

На основании проведенного исследования корпоративной культуры ООО Санаторий «Старинная Анапа» нами были разработаны рекомендации

по формированию и совершенствованию корпоративной культуры данной организации:

1. Необходимо выработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре на предприятии.

2. Усовершенствовать единый корпоративный стиль, который может включать не только логотип, но и единый стиль одежды.

3. Разработать системы стандартов обслуживания, стандартов качества.

4. Создать технологии подбора и адаптации персонала в ООО Санаторий «Старинная Анапа».

5. Внедрить систему повышения квалификации и обучения кадров.

6. Организовывать для сотрудников ООО Санаторий «Старинная Анапа» лекции и тренинговые занятия по проблемной тематике:

– стандарты профессионального поведения (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые гостиницей);

– стандарты обслуживания в сфере гостеприимства (цель: усвоение основных принципов гостеприимства и обслуживания для обеспечения качественного сервиса);

– решения конфликтных ситуаций (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной стадии, навыков избегания конфликта, а также эффективного его решения);

– этикета (цель: формирование представлений об этикете в гостиничном бизнесе в соответствии со стандартами обслуживания).

7. Предоставлять возможность и перспективу карьерного роста сотрудников гостиницы.

8. Внедрить разработанные формы мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной систем стимулирования.

9. Для сплочения коллектива и руководства, создания положительного психологического климата необходимы проведение культурных

мероприятий, корпоративных встреч, всеобщих праздников, участие в городских мероприятиях и выездные коллективные мероприятия.

10. Создать стандарт информирования персонала ООО Санаторий «Старинная Анапа».

В процессе оценки эффективности разработанных и предложенных рекомендаций мы пришли к выводу, что данные мероприятия:

– будут способствовать объединению людей в единую команду;

– помогут сплотить персонал и повысить понимание;

– положительно повлияет на отношения между людьми;

– после повышения имиджа, гостиница станет более привлекательной с точки зрения престижности работы и персонал будет ощущать себя частью престижной организации;

– философия организации направления развития гостиницы повысит управляемость персоналом и улучшит взаимодействие с руководящим составом;

– снизится текучесть кадров;

– более эффективная система мотивации повысит ответственность и производительность труда сотрудников организации;

– разработанные и предложенные рекомендации и мероприятия будут способствовать улучшению социально-психологического климата ООО Санаторий «Старинная Анапа».

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что предложенные мероприятия являются эффективными и будут способствовать успешному развитию предприятия индустрии гостеприимства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. от 09.03.2021)

2. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» от от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 09.03.2021)

3. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»

4. Абрамова, С.Г. О понятии корпоративная культура / С.Г.Абрамова. - М.: Русь, 2017.-195 с.

5. Деслер, Г. Управление персоналом / Гари Деслер. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017.-432 с.

6. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд./ И.Н.Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2019. -150с.

7. Дугина, О.В. Корпоративная культура и организационные изменения / О.В. Дугина // Управление персоналом. - 2017. - № 12. – С.45-47.

8. Дурович, А.П. Организация туризма: Учебное пособие / А.П. Дурович, Т.М. Сергеева. – М.: Новое знание, 2018.-632с.

9. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд. / А.П.Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019.-720с.

10. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников/ П.В. Журавлев, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев. - М.: Изд-во Рос. экон. Акад. Екатеринбург: Деловая книга, 2019.-232с.

11. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: 2018.-416с.

12. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / О.А.Зайцева, А.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М.: Центр, 2020.-432 с.

13. Зорин, И.В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности / И.В. Зорин, Т.П. Каверина. – М.: ЮНИТИ. 2020.-288 с.

14. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2019.-415с.

15. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник дл вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.-327 с.

16. Ильенкова, С.Д. Корпоративная культура организации / Под ред. С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017.-327с.

17. Кабушкин, Е.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие - 6-е / Е.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2018.-336с.

18. Калюжнов, Н.В. Корпоративная культура обучающейся организации / Н.В. Калюжнов // Вестник ИРГТУ. – №4. – 2019. – С.131-134.

19. Кандария, И.А. Формирование корпоративной культуры в организации / И.А. Кандария. - М.: Новое знание, 2018. - 409с.

20. Капустин, О.Л. Управленческое консультирование для руководителей / О.Л.Капустин. – СПб.: «Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2017. - 160с.

21. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2019. - 407с.

22. Козлов, В.В. Корпоративная культура: костюм успешного бизнеса / В.В. Козлов // Управление персоналом. – 2018. - №11. – С.15 – 17.

23. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 472с.

24. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2018. - 192с.

25. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2019. - 288с.

26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов. - М.: 2018. - 312 с.

27. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт.– М.: Дело, 2017. - 704с.

28. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник.-3-е изд / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М. 2017. - 558с.

29. Мильнер, Б.З. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Б.З. Мильнер. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «ИНТЕЛ-Синтез», 2019. - 464с.

30. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений. \ В.В. Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2020. – 528с.

31. Нестерук, М. К. Корпоративная культура и имидж отеля / М. К. Нестерук // Пять звезд. – 2020. - №7. – С. 14 – 15.

32. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2019. – 133 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для диагностики корпоративной культуры

Инструмент представляет собой 15 «начал» предложений, описывающих различные аспекты функционирования компании. После каждого начала предложения идут возможные окончания предложений. Объединенные в одно целое, они представляют собой полное утверждение, описывающее одну из четырех моделей поведения организации, ее ценностей, убеждений персонала и т.д.

Слева от предложений имеются колонка, озаглавленная «существующая культура».

Респондент, при заполнении данной колонки, использует следующие обозначения:

4	Данное предложение полностью соответствует существующей ситуации в Вашей компании
3	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании
2	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании
1	Данное предложение менее чем предыдущее соответствует существующей ситуации в Вашей компании

Иными словами респонденту необходимо расставить приоритеты среди четырех вариантов окончаний в соответствии с текущим состоянием.

1. Члены организации должны давать приоритет…

Существующая культура	Варианты
	А. Удовлетворению потребностей и требований руководителей
	Б. Выполнению своих должностных обязанностей, политик и процедур компании
	В. Решению проблем, в связи с выполнением заданий и улучшению техники их выполнения
	Г. Сотрудничеству с коллегами по работе для решения рабочих и личных вопросов

2. Работники, которые успешны в нашей компании, это те, кто…

Существующая культура	Варианты
	А. Знают как удовлетворить своих руководителей и имеют желание и способности использовать власть и политику для продвижения вперед
	Б. Играют по правилам и стремятся выполнять работу правильно
	В. Технически компетентны и эффективны, и знают, как выполнить работу
	Г. Строят тесные рабочие отношения с другими на основе сотрудничества, заботы и взаимопомощи

3. Организация должна относиться к индивидуумам как:

Существующая культура	Варианты
	А. К «рукам», чье время и энергия находятся в распоряжении руководителей верхнего звена управления
	Б. К «работникам», чье время и энергия закуплены с помощью контракта, с правами и обязательствами для обеих сторон
	В. К «коллегам», которые имеют взаимные обязательства по достижению общей цели
	Г. К членам семьи или друзьям, которые любят быть вместе, заботятся и поддерживают друг друга.

4. Люди управляются и направляются:

Существующая культура	Варианты
	А. Людьми, наделенными властными полномочиями, которые используют их через систему вознаграждений и наказаний
	Б. Системой политик, правил и процедур, несущих информацию о том, что и как работник должен делать
	В. Их собственными обязательствами по достижению целей компании
	Г. Их собственным желанием быть признанными членами коллектива

5. Процессы принятия решений характеризуются в нашей компании:

Существующая культура	Варианты
	А. Директивами, приказами и инструкциями, которые поступают сверху в низ
	Б. Наличием письменных политик и процедур, и принятием решений на их основе
	В. Решения принимаются людьми, наиболее близкими к исполнению последствий этих решений и налету
	Г. С помощью достижения консенсуса в при принятии решений для получения поддержки этих решений

6. Распределение заданий и работ индивидуумам основано на:

Существующая культура	Варианты
	А. Личных суждениях, ценностях и желаниях, тех, кто обладает властью и полномочиями
	Б. Потребностях и планах компании, и установленных правилах (старшинство, уровнях квалификации и т.д.)
	В. Соотнесении требований к работе, и интересов и способностях индивидуумов
	Г. Личных предпочтениях работников и их потребностях к росту и развитию

7. От работников ожидается, что они будут:

Существующая культура	Варианты
	А. Много работать, исполнительны и лояльны интересам тех, кому они подчиняются
	Б. Ответственны и надежны, выполняя обязанности, избегая действий, которые помогут удивить и расстроить своих непосредственных руководителей
	В. Самомотивированы и компетентны, и желать проявлять инициативу в выполнении работы. Обсуждать со своими руководителями имеющиеся проблемы и пути их преодоления для достижения результатов
	Г. Хорошими членами команды, склонными к поддержке и сотрудничеству с другими

8. От менеджеров и руководителей ожидается, что они:

Существующая культура	Варианты
	А. Сильны, рассудительны, жесткие, но справедливые
	Б. Не подвержены влиянию личностей и избегают применения власти для своего блага
	В. Демократичны и имеют желание признать идеи работников по выполнению задания
	Г. Оказывают поддержку, отзывчивы по отношению к тем, кем они руководят

9. Считается правомерным одному человеку говорить другому, что делать когда:

Существующая культура	Варианты
	А. Он имеет больше власти и полномочий в компании
	Б. Это является частью его должностных обязанностей
	В. Он имеет больше знаний и опыта и может их использовать для направления другого работника (обучения его) выполнять работу
	Г. Другой работник просит помощь, руководство или совет

10. Мотивация к работе является результатом:

Существующая культура	Варианты
	А. Надежды на вознаграждение, страха наказания, личной лояльности к непосредственному руководителю
	Б. Принятия норм и принципов «один справедливый день работы – один день справедливой оплаты»
	В. Сильного желания достижения, творчества, инноваций, необходимости следовать за коллегами, вносящими свой вклад в успех компании
	Г. Желания помочь другим и развития хороших рабочих отношений с коллегами

11. Отношения между рабочими группами или подразделениями в компании в целом:

Существующая культура	Варианты
	А. Конкурентные, где каждый смотрит в сторону своих собственных интересов, и помогает друг другу только, когда видит в этом преимущество для самих себя
	Б. Характеризуются как индифферентные, по отношению к друг другу, когда каждый помогает, если это удобно, или по указанию руководства
	В. Характеризуются как кооперационные, когда необходимо достичь общих целей. Работники обычно желают уменьшить бюрократию и пересечь организационные границы для выполнения работы
	Г. Дружественные, с высоким уровнем реакции на просьбы от помощи от других групп или подразделений

12. Конфликты между группами или работниками обычно

Существующая культура	Варианты
	А. Разрешаются личным участием людей с большим уровнем власти, чем участники конфликта
	Б. Избегаются, со ссылкой на имеющиеся правила, процедуры, и формальные описания полномочий и ответственности
	В. Разрешаются через обсуждения, направленные на достижение лучших результатов в работе
	Г. Разрешаются с целью поддержания хороших рабочих отношений и минимизации вероятности обидеть людей

13. Внешняя среда по отношению к компании рассматривается как

Существующая культура	Варианты
	А. Джунгли, где компания борется за свое существование в конкуренции с другими
	Б. Упорядоченная система, где все действуют по правилам и установленным процедурам

	В. Область конкуренции по вопросам производительности, качества и инноваций, что в свою очередь развивает бизнес
	Г. Сообщество независимых частей, в которых общие интересы наиболее важны

14. Если работники сталкиваются с процедурами и правилами, мешающими им то,

Существующая культура	Варианты
	А. Они ломают их, если у них достаточно полномочий, или обходят их, если уверены, что их не поймают
	Б. Обычно следуют им, и обращаются наверх для получения разрешения изменить их или отклониться от них
	В. Стремятся игнорировать или обойти их для выполнения задачи точно и в срок, или лучше
	Г. Они поддерживают друг друга в игнорировании правил или их корректировке, но если считают, что эти правила несправедливы и создают трудности для других

15. Новым работникам компании необходимо научиться или выяснить

Существующая культура	Варианты
	А. Кто в действительности управляет компанией, кого не следует обижать, нормы (неписанные правила), которым необходимо следовать, чтобы не попасть в проблему
	Б. Формальные политики и процедуры и следовать им, а также границы работы, в пределах которых им следует находиться
	В. Какие ресурсы имеются в наличии для выполнения работы ; проявлять инициативу в приложении своих знаний и навыков при выполнении работы
	Г. Как сотрудничать, быть хорошим членом команды и как развивать хорошие рабочие отношения друг с другом

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о корпоративной культуре гостиницы

«Утверждаю»
_____ / _____
Подпись_____ ФИО
_____
« » _____20_г

Корпоративная культура гостиницы _____

1. Наша миссия

Наша миссия заключается в том, чтобы стать одним из самых лучших предприятий. Через успех нашей гостиницы к процветанию каждого из нас и общества.

2. Наш девиз

_____

3. Кодекс деловой этики

Основной принцип, которым должен руководствоваться любой работник фирмы _____, независимо от его должности, уважение к личности.

Наша гостиница обеспечивает всем работникам равные возможности для проявления своих способностей в процессе трудовой деятельности.

Гостиница _____ не приемлет:

3.1. Любые формы дискриминации работников.

3.2. Любые виды протекционизма.

4. Сотрудники нашей гостиницы руководствуются следующими принципами:

4.1. Исходят из заботы об общих интересах предприятия и единства всего персонала.

4.2. Поддерживают репутацию и имидж своего предприятия среди гостей, поставщиков и конкурентов.

4.3. Обеспечивают конфиденциальность полученной информации.

4.4. Действуют на основе доверия к принимаемым решениям.

4.5. Осознают необходимость вести себя корректно, достойно.

4.6. Сотрудники компании уважают личную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

5. Система мотивации сотрудников.

5.1. Косвенная мотивация:

5.1.1. Кадровый рост и планирование карьеры;

5.1.2. Аттестация и присуждение категорий;

5.1.3. Социальный пакет для всех сотрудников:

- бесплатное медицинское страхование;
- оплачиваемый отпуск - 4 недели;
- оплачиваемые больничные листы;
- оплачиваемый декретный отпуск;
- бесплатные обеды;
- корпоративные вечера;
- поездки на природу.

Для сотрудников в зависимости от статуса:

- мобильный телефон (тариф корпоративный);
- оплата обучения, согласованная с руководством;
- оплата ГСМ.

5.2. Материальная мотивация:

5.2.1. Каждый сотрудник гостиницы _____ получает дополнительно к согласованной и утвержденной зарплате премии в зависимости от результатов его труда;

5.2.2. Дополнительная оплата за категории;

5.2.3. Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба и т.д.).

6. Корпоративные ценности компании.

6.1. Высококачественное обслуживание гостей.

- приоритетной задачей нашей компании является высококачественное питание и обслуживание гостей. Для выявления и решения возникающих вопросов мы работаем в постоянном двухстороннем контакте с клиентами и партнерами по бизнесу. При этом незыблемым принципом гостиницы _____ является уважение личности и соблюдение прав человека.

6.2. Уважение личности.

Мы уверены в том, что преуспевание нашей гостиницы зависит от общих усилий преданных делу сотрудников.

Поэтому мы хотим:

- чтобы каждый в гостинице _____ уважал права и достоинство друг друга;

- помочь нашим сотрудникам развить их таланты, максимально использовать способности, поощрять свободный обмен информацией и открытый диалог;

- поощрять равные возможности для каждого;

- чтобы все сотрудники нашей организации работали в условиях, оптимальных для здоровья и безопасности.

6.3. Ответственность за результаты.

Каждый сотрудник должен качественно исполнять свои обязанности и отвечать за результаты своего труда.

6.4. Ответственность перед обществом.

Мы придерживаемся высоких этических и общественных стандартов в бизнесе. Мы будем придерживаться этих принципов, твердо следуя местным, национальным и международным законам, сотрудничая с властями и взаимодействуя с общественностью.

6.6. Приверженность обновлению.

Обновление всех аспектов нашего бизнеса является ключом к нашему успеху. Мы рассматриваем перемены как новые возможности для развития, а самоудовлетворенность - как угрозу. Поэтому политика гостиницы_____ заключается в повсеместной поддержке любознательности, необходимой для открытости миру и новым идеям.

6.7. Приверженность постоянному совершенствованию.

Мы постоянно сравниваем методы нашей работы и полученные результаты с лучшими достижениями в отрасли. Мы будем продолжать внедрять решения и процессы, способствующие осуществлению наших корпоративных принципов.

6.8. Умение работать в команде и ориентированность на общий результат.

Только команда может стать лидером. Поэтому успешным членом нашей организации может стать только тот, кто будет работать в первую очередь на результат и имидж всей команды.

6.9. Равенство возможностей.

Любой сотрудник имеет возможность пройти в гостинице _____ все ступени карьерного роста. Все определяется индивидуальными способностями и вкладом в общее дело, умением работать в команде.

6.10.Открытость и смелость.

Любой сотрудник нашей компании имеет право отстаивать свое мнение, но после принятия решения должен выполнять его качественно и в срок.