

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ».....	6
1.1. Общая характеристика понятия «корпоративная культура».....	6
1.2. Особенности корпоративной культуры сервисного предприятия.....	14
1.3. Методы исследования корпоративной культуры на предприятиях сервиса.....	19
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КИНОТЕАТРЕ «ГАЛАКСИ СТАР» Г. НИЖНЕВАРТОВСКА.....	25
2.1. Анализ корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.....	25
2.2. Характеристика программы по совершенствованию корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.....	40
2.3. Экономическое обоснование программы по совершенствованию корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» г. Нижневартовска.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Опросник «Средство оценки корпоративной	

культуры кинотеатра «Галакси Стар» – текущее и предпочтительное состояние.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета «Тип корпоративной культуры».....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Опросник «Ревизия состояния корпоративной культуры сервисного предприятия».....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. График проведения общего собрания сотрудников кинотеатра «Галакси Стар».....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Форма оценки уровня функционального построения корпоративной культуры сервисного предприятия.....	83

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших «секретных компонентов» в сфере социально-культурного сервиса является гостеприимство. Каждый работник процветающей в данном направлении компании должен обладать особенностью – уметь ощущать потребности посетителей, а также проявлять заботу по отношению к ним. Современные предприятия гостеприимства должны предлагать посетителям не просто услугу, а внутреннее спокойствие и комфорт.

Цель управленческой части каждой компании, работающей в индустрии гостеприимства – предоставление гостям услуги высокого качества. Но при этом не стоит забывать, что это предпринимательство, а его цель – извлечение прибыли. В центре внимания должны быть – полное понимание своей юридической и нравственной ответственности за душевное состояние, удобство и безопасность посетителей.

В наше время качество обслуживания в индустрии гостеприимства напрямую зависит от взаимоотношений сотрудников, а именно создания сплоченного коллектива и здоровых рабочих отношений в нём. Они формируются с первых дней деятельности организации и на протяжении нескольких лет работы под воздействием менталитета, традиций, обычаев и духовных ценностей людей. В связи с этим, на сегодняшний день большую актуальность обретает проблема создания корпоративной культуры и имиджа компании.

Актуальность формирования корпоративной культуры сервисного предприятия заключается в том, что в настоящее время рыночные отношения указывают на необходимость разрабатывать и внедрять целую систему ценностей, а именно корпоративную культуру, которая, при грамотной её реализации, способствует повышению конкурентно-способности организации.

Однако, на сегодняшний день, проблеме совершенствования корпоративной культуры на предприятиях сервиса уделяется недостаточное внимание, в результате чего сложилось **противоречие**:

– между большими возможностями корпоративной культуры в повышении конкурентно-способности сервисного предприятия и недостатком внимания, уделяемого данной проблеме.

Проблема исследования заключается в недостаточном количестве программ по совершенствованию корпоративной культуры на предприятиях сервиса.

Объект: корпоративная культура сервисного предприятия.

Предмет: программа по совершенствованию корпоративной культуры сервисного предприятия.

Цель: спроектировать программу по совершенствованию корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.

Задачи:

1. Дать характеристику понятия «корпоративная культура».
2. Выявить особенности корпоративной культуры сервисного предприятия.
3. Проанализировать методы исследования корпоративной культуры на предприятии сервиса.
4. Проанализировать уровень корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.
5. Охарактеризовать программу по совершенствованию корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.
6. Представить экономическое обоснование программы по совершенствованию корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список источников и литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

1.1. Общая характеристика понятия «корпоративная культура»

Корпоративная культура достаточно разностороннее понятие, но в основном, ее связывают с комплексной совокупностью правил, ценностей, принципов и символов, с помощью которых организация может объяснить различные явления в жизни компании.

А. Колесников отмечает, что в научный оборот понятие «корпоративная культура» ввел генерал-фельдмаршал Хельмут фон Мольтке, который был немецким военным теоретиком. Он определял его, как взаимоотношения в офицерской среде, основанные на нравственных нормах, традициях, писаных и неписаных правилах поведения. Отечественные специалисты также внесли вклад в изучение этого понятия. Так, например, руководитель Центрального института труда А. К. Гастев писал: «Культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры» [20, с.110].

В настоящее время, понятие «корпоративная культура» имеет много разных определений. А. Колесников рассматривает данное понятие с различных подходов. Рассмотрим несколько из них, а именно антропологический, деятельностный, нормативно-ценностный, психологический и системный подходы.

При антропологическом подходе автор рассматривает корпоративную культуру как систему знаний и верований, позволяющую сотруднику удовлетворять потребности социального развития, реализовывать духовные требования и интерес к самореализации.

В деятельностном подходе данное понятие определяется как творческая, преобразовательная человеческая деятельность. А именно, когда внутренняя среда компании выступает результатом сознательных и

целенаправленных усилий всего коллектива по обеспечению благоприятных условий развития предприятия.

При нормативно-ценностном подходе требуется формировать корпоративную культуру исходя из этических норм и ценностей.

Психологический подход в исследованиях автора рассматривает корпоративную культуру в организации как совокупность индивидуальных качеств, черт характера и особенностей работников.

В логике системного подхода корпоративная культура определяется как единое сложное образование, состоящее из множества подсистем, взаимодействующих между собой и оказывающих друг на друга влияние [20, с. 9].

Отечественный же психолог А. Карпов полагает, что корпоративная культура – сочетание норм, правил, обычаев и традиций, поддерживаемых руководством, которые задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией предприятия. К сожалению, во многих компаниях ее часто воспринимают как факультативный инструмент в системе управления и многие руководители и сотрудники, захваченные водоворотом бизнес процессов, не всегда придерживаются постулатов, заявленных в кодексе, миссии, целях и ценностях организации.

М. Мартынова выделяет такое понятие, как корпоративный дух, представляющий гармонию интересов персонала и организации, и считает, что решить сложные и ответственные задачи освоения и развития трудовых, творческих, предпринимательских, интеллектуальных способностей работников для достижения эффективности производства можно только благодаря сильной, положительной корпоративной культуре [30, с.24].

Согласно модели Ф. Харриса и Р. Морана, рассмотренной в исследованиях Т. Лапиной, содержание корпоративной культуры можно рассматривать, полагаясь на следующие десять компонентов [25, с.11]:

1. Осознание себя и своего места в организации. Одни руководители ценят скрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют

их проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется в командной работе, а в других – через индивидуализм;

2. Коммуникационная система и язык общения. В каждой компании свои правила и особенности использования коммуникаций разного вида на горизонтальном и вертикальном уровнях, существуют различные фирменные аббревиатуры и профессиональный «жаргон»;

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Особенности дресс-кода в организации, ношение украшений и использование косметики;

4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области. Организация питания на предприятии: наличие собственных точек питания (столовая, кафе), продолжительность обеденного перерыва, компенсация расходов на питание;

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Соблюдение тайминга компании и поощрение за это, работа в рамках «официального» рабочего дня или сверхурочная работа;

6. Взаимоотношения между людьми. Степень воздействия на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, статус, опыт и знания, религия и гражданство;

7. Ценности и нормы. Что ценится в жизни организации, а что нет. И как это поощряется или наказывается;

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. А именно в руководство, свои силы и справедливость; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам;

9. Процесс развития и реализации работника. Приоритет исполнительности или инициативы, бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин;

10. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы, оценка работы и вознаграждение.

Анализ корпоративной культуры организации по этим характеристикам позволяет не только «поставить диагноз», но и определить направление работы по сохранению или изменению той или иной характеристики, по выстраиванию той корпоративной культуры, которая в наибольшей степени способствует основным задачам компании.

Наиболее спорный вопрос, касающийся корпоративной культуры – есть ли возможность ей управлять? Безусловно, в разных организациях, даже в разных их отделах жизнь и принципы взаимодействия строятся и проявляются совершенно по-разному. Но нельзя отрицать, что предприятия одного профиля часто бывают похожи по стилю управления, характеру взаимоотношений работников. А это значит, что наличие общих ценностей и принципов, связывающих людей, которые работают вместе подтверждается.

В настоящее время просматривается процесс возникновения общей, удобной и подходящей с точки зрения работников культуры, которая включает в себя следующие компоненты:

- выполнение своих обязанностей на высоком уровне компетенции;
- инициативность и способность к риску;
- приспособляемость к переменам;
- способность принимать решения;
- умение работать в команде;
- открытость для информации о грядущих или актуальных проблемах;
- доверие к людям;
- умение уважать других (клиентов, поставщиков, коллег), а также самого себя;
- умение отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность;

– необходимое соответствие вознаграждения результатам работы [18, с 203].

В данном списке можно увидеть две группы ценностей, а именно пять первых представляют собой особо важные для трудовой ориентации и способов выполнения работы, последние пять являются общечеловеческими добродетелями, которые необходимы для плодотворной работы и жизни в большом коллективе.

Организационный уровень корпоративной культуры обеспечивает эффективные действия руководителей и персонала. Он строится исходя из определенных норм и технологий корпоративной культуры. Одним из звеньев такого уровня является такой компонент, корпоративной культуры, как деловой кодекс сотрудника предприятия.

Из множества имеющихся на данный момент деловых кодексов, представители предприятий сервиса выбирают такие нормы и правила, которые будут соответствовать их целям и стратегиям. После длительной кропотливой работы над «правилами игры», возникает содержание делового кодекса, который, как правило, включает в себя три категории правил:

- воспрещающие – правила, которые в данной организации выполнять нельзя ни в коем случае;
- предписывающие – правила, которые требуют обязательного исполнения должностных инструкций, требований руководства и договоров;
- рекомендуемые – например, рекомендации проявлять творческую инициативу.

Деловой кодекс выступает в качестве механизма регулирования взаимоотношений сотрудников компании и их действий, что значительно упрощает работу управленческой группы и в целом увеличивает результативность работы персонала.

К корпоративной культуре относится всё то, что является составляющей культуры в целом, а именно: система ценностей, правила, традиции, язык, ритуалы, мифы и т.д., но только в границах определенного

предприятия. То есть все осознанные и неосознанные законы и нормы, по которым живет организация внутри себя и по которым общается с внешним миром. Культура – наиболее консервативная составная часть каждого предприятия. И касательно этого значения, она с трудом поддается переменам.

Создавать и менять ценности довольно сложно, а вот осторожно воздействовать на то, какие из них выйдут на первый план, возвращать необходимые ритуалы и координировать интересы, которые зачастую противоречивы – возможно и необходимо. В этом случае то, что рассматривается как проблема, на самом деле, может быть ресурсом.

Задача создания активной и комфортной рабочей среды, вне зависимости от того, какая концепция корпоративной культуры является близкой и понятной, актуальна для всех. На основе нее, строится общий смысл проведения корпоративных праздников, которые, в свою очередь, способствуют как улучшению коммуникаций, так и повышению уровня мотивированности персонала.

На данный момент, потребность в управлении корпоративной культурой возникает часто. При работе с персоналом необходимо создавать для него ценностные установки и модели поведения. Идеология организации, которая дает нужную интерпретацию истории развития организации с целью формирования системы ценностей и моделей поведения, нацелена именно на это. На поведение сотрудников компании значительно влияет четкое определение приоритетов и принятие ценностей корпоративной культуры организации большим количеством работников [48].

К основным целям корпоративной культуры относятся формирование лояльности и корпоративности сотрудников, а также построение внутрикорпоративных коммуникаций и системы внутреннего трудового коллектива. В результате этих процессов должна подняться производительность труда и эффективность компании в целом. Принципы и задачи корпоративной культуры напрямую связаны с целями организации и

ее имиджем. Развитие компании – бесконечная работа, которая заканчивается только тогда, когда компания прекращает свою деятельность.

На предприятиях необходимо проводить различные мероприятия по созданию эффективной корпоративной культуры. Их целями являются:

1. Увеличение лояльности сотрудников к компании.

Каждая организация заинтересована в преданных сотрудниках, высоко мотивированных на результат достижения целей. О. Е. Стеклова определяет лояльность как беспристрастное отношение, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий [37, с. 181].

Лояльные сотрудники стремятся наиболее четко и аккуратно выполнять свои функции, проявляют инициативу, творчески подходят к своей работе, нацелены на развитие организации. Очевидно, что успех компании напрямую зависит от уровня лояльности персонала.

2. Повышение корпоративности персонала.

Корпоративность можно охарактеризовать, как приверженность своей организации, идентификация с ней, разделение работниками целей компании. Корпоративность включает в себя следующие факторы:

- информированность о компании: сотрудник знает и разделяет миссию, ценности компании, ее стратегические цели, а также готов передавать эти знания другим сотрудникам;

- единство целей сотрудника и целей компании: сотрудник разделяет цели компании и заинтересован в достижении значимых для организации результатов, готов нести ответственность за результаты своей работы;

- гордость самим фактом работы в компании: сотрудник хорошо отзывается о компании вовне и готов рекомендовать компанию как работодателя.

3. Обеспечение благоприятного социально-психологического климата.

Важнейшими признаками благоприятного климата являются:

- доверие и высокая требовательность сотрудников друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;

- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего подразделения;

- отсутствие давления руководителей на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

4. Повышение привлекательности компании, как работодателя.

Формирование бренда на рынке труда позволяет удерживать работников и привлекать новых сотрудников. Важно сформировать у сотрудников положительный образ компании, в которой они работают. Следствием недостаточного внимания компании к собственному имиджу является дефицит в организации хороших специалистов. Согласно исследованиям наличие сильной корпоративной культуры входит в пятерку наиболее значимых факторов, названных специалистами при ответе на вопрос о том, как они выбирают будущих работодателей [19, с. 40].

Продуманные приоритеты и ценности, как правило, получают отражение на бумаге. Так рождаются этические и корпоративные кодексы.

Таким образом, опираясь на труды: А. Колесникова, М. Мартыновой, О.Е. Стекловой и др. исследователей, можно считать, что корпоративная культура – это большая область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством её сотрудников. А именно все гласные и негласные осознанные и неосознанные нормы и законы, по которым живет организация внутри себя и по которым она общается с внешним миром.

Основными целями корпоративной культуры являются:

- увеличение лояльности сотрудников компании;

- повышение корпоративности персонала;

- обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- повышение привлекательности компании, как работодателя.

Каждое предприятие способно находиться в стадии образования корпоративной культуры, в данном случае их руководители обязаны наблюдать за тем, чтобы данное действие никак не вышло из-под контроля. Кроме того каждая организация способна обладать ранее сформировавшейся корпоративной культурой.

1.2. Особенности корпоративной культуры сервисного предприятия

Понятие сервис и культура очень сильно взаимосвязано. Поэтому, говоря о корпоративной культуре, подразумевается сервисная культура. Безупречный сервис – это одна из целей, над достижением который трудится руководитель каждого предприятия. Сервис – это, в первую очередь, работа персонала и работа с персоналом, работа с внутренними установками и моделями поведения. Корпоративная культура является важнейшим инструментом формирования сервисного поведения и сервисного мышления сотрудников компании. Основные ценности корпоративной культуры, определяют взаимоотношения персонала с посетителями, отношение к своей работе, постоянство качества предоставляемых услуг.

Особенностью корпоративной культуры в сфере гостеприимства является клиент-ориентированность. В большинстве предприятий именно этот принцип становится основой внутрикорпоративной философии. Принцип гость-ориентированности находит свое отражение в принципе постоянства качества услуг. Это означает, что на предприятиях сервиса большую роль играет не просто искренне дружелюбное отношение к гостю, но и профессионализм сотрудников, выражающийся в строгом соблюдении стандартов и технологий обслуживания. Такой подход позволяет поддерживать постоянный уровень сервиса, который не изменяется под влиянием каких-либо факторов.

Управление культурой в сервисном менеджменте базируется на положении, что все действия работников непосредственно влияют на достижение общей цели предприятия. Поэтому, формирование корпоративной культуры тесно связано с тем, что люди делают, как они это делают, для кого они это делают, и чего они достигают.

Еще одной отличительной чертой корпоративной культуры в индустрии гостеприимства является необходимость формирования чувства уважения к своей профессии и достоинства у сотрудников, так как более 80% персонала в данной сфере является низкооплачиваемыми специалистами. В индустрии гостеприимства, по сравнению с другими видами бизнеса, более распространена текучесть кадров, в особенности первые несколько месяцев после устройства на работу. Например, 45% работников увольняются с новой работы через три месяца после трудоустройства, а 15% спустя один месяц [7, с.61].

Система корпоративных ценностей и норм способствует восприятию социально не престижных профессий, таких как горничная, официант, уборщица и т.д., как ценных и значимых для общества. Удовлетворенность своей работой, гордость за свою профессию повышает активность персонала, его вовлеченность в решение организационных проблем, способствует естественному принятию системы ценностей, соответствующий требованиям менеджмента в сервисе.

В индустрии гостеприимства, где экономический уровень поощрения не такой большой, для большинства персонала увеличивается значение остальных факторов, формирующих приверженность предприятию, в особенности корпоративной культуры.

Говоря о корпоративной культуре сотрудников сервисной сферы, отделим две стороны: контакты с посетителем и контакты с персоналом, которые предполагают в первую очередь компанию проживания и наиболее основное – взаимодействие с посетителем. Вне зависимости от интерьера и

обстоятельств нахождения на предприятии сервиса, весьма значимыми остаются степень обслуживания и взаимодействие с клиентом.

Практически каждое предприятие индустрии гостеприимства считается ориентированным на обслуживание как российских, так и зарубежных посетителей. По этой причине аккуратным правилом для персонала считается уважительное отношение к различным культурным обычаям и типу мышления, а кроме того подготовленность к разговору в отсутствии предрассудков со всеми. Гордостью каждой организации, которая работает в сфере гостеприимства, считается штат, который может говорить на разных языках и производить оптимальное впечатление на посетителей степенью своих познаний и эластичностью общения. Помимо умения сочувствовать, сопереживать, желая помочь, каждый работник данной сферы должен быть своего рода космополитом, но только в абсолютно прямом переводе этого понятия с греческого – «гражданином мира». Он должен любить весь мир, не забывая и о своей стране. Важно его умение позитивно, дружелюбно воспринимать представителей всех национальностей и религий. Лояльное отношение к другой культуре позволяет лучше понимать ее носителей и быстрее находить с ними общий язык [16, с.67].

Целью деятельности сервисных предприятий является удовлетворение ожиданий потребителя по уровню и качеству обслуживания. Посетитель, ставя задачу перед обслуживающей стороной, реализовывает надзор и оценку в процессе её исполнения, и выставляет по мере надобности новые условия и просьбы. При этом от того, в какой степени сходится представление индивидуальных стереотипов жизни постояльца с поддерживаемыми предприятием эталонами сервиса, зависит, остается посетитель доволен сервисом, либо нет. По этой причине главную оценку обслуживанию предоставляет непосредственно посетитель.

Для постояльца главным информационным компонентом получаемого обслуживания считается его индивидуальное восприятие этого обслуживания, которое заключается в постоянном накоплении различных

ощущений, сравнении их с прогнозируемым эмоциональным результатом от получаемой услуги, а кроме того создании общего эмоционального фона и настроения согласно взаимоотношению к предприятию – производителю услуг [40, с.135].

Целью обслуживающего персонала считается создание открытой, дружелюбной атмосферы. Для того чтобы любой посетитель имел возможность обратиться к каждому работнику отеля со своими трудностями и заботами, и его ожидания оправдались. Непосредственно такого рода степень обслуживания, считается залогом преуспевания и конкурентоспособности на рынке услуг.

Необходимо регулярно проявлять заботу о посетителях, вследствие того что, что он – это наиболее существенная персона, независимо от того, позвонил ли он, написал сообщение либо прибыл лично.

Все сотрудники сервисных предприятий, начиная от служащего на регистрации и официанта, обслуживающего обеденный зал, до дежурного у парадного подъезда и консьержа должны приложить усилия, чтобы гость уехал довольный тем, как его обслужили. Общее впечатление от организации формируют отношение персонала к гостю, его внешний вид и готовность выполнить любую просьбу. Служащие компаний, вступающие с гостем в непосредственный контакт, предоставляют ему услуги, которые через их посредничество становятся частью продукта.

Во всех сферах, работа которых направлена на предоставление услуг, умение находить позитивный контакт с потребителем является золотым ключиком к поведению успешных операций [41, с.91]. Работодатели всегда отдают предпочтение людям, умеющим поддерживать разговор и задавать вопросы, предоставлять нужную информацию и предупреждать разные потребности клиентов, наблюдая за их поведением, читая их язык жестов. Таким образом, такие навыки, как умение ясно выражать свои мысли в процессе общения с людьми всех возрастов, культур и народностей, никогда не останутся не востребованными [17, с. 37].

Обеспечение хорошего обслуживания – очень сложная задача; одна из причин этого заключается в том, что в нашей системе образования, как создается впечатление, просто не учат тому, как надо правильно обслуживать клиента. Только немногие компании уделяют должное внимание обучению и образованию своих служащих в сфере обслуживания.

К. Альбрехт перечисляет «семь смертных грехов обслуживания»:

- апатия;
- отказ;
- холодность;
- замкнутость;
- роботизация;
- излишне строгое следование правилам;
- увиливание [46].

Джона Хоган обращает внимание на то, что немаловажную роль представляют и отношения персонала между собой. В случае если штат компании многонационален, работники обязаны обращаться друг к другу с почтением независимо от положения и культурных отличий. Должностные лица, руководители отделов, а также остальной персонал обязаны понимать друг друга и единую организационную структуру. Весьма значим опыт персонала работать в команде. Важным для работы считаются принцип демократического управления и возможность профессионального роста и увеличения квалификации. Любой участник коллектива становится общим целым с теми товарами и услугами, какие предоставляет предприятие [46].

Таким образом, на основе анализа работ: Н.П. Беляцкого, Н.А. Зайцевой, А.В. Ульяновского и др. исследователей можно сделать вывод, что основной особенностью корпоративной культуры сервисных предприятий является клиент-ориентированность. Данный принцип также отражается в принципе постоянства качества услуг и означает, что большую роль на предприятиях сферы услуг играет не просто искренне дружелюбное отношение к гостю, но и профессионализм сотрудников, выражающийся в

строгом соблюдении стандартов и технологий обслуживания. Такой подход позволяет поддерживать постоянный уровень сервиса, который не изменяется под влиянием каких-либо факторов.

1.3. Методы исследования корпоративной культуры на предприятиях сервиса

Способы исследования корпоративной культуры на предприятиях сервиса достаточно многообразны. Поскольку некоторые способы требуют значительных временных и экономических расходов, то выбор одного из методов исследования определяется, исходя из вопросов исследования корпоративной культуры, а также ресурсов, которые имеются для данного исследования.

Диагностика корпоративной культуры, как правило, начинается с уровня управляющих высшего звена. С целью установления стиля работы предприятия применяется метод «Моделирование целевой культуры».

Н.И. Кабушкин отмечает, что менеджерам предлагается комплект «характерных черт» культуры компании, например:

- вознаграждение командой деятельности;
- абсолютное выполнение заключений собственного руководителя;
- моделирование изменений в бизнес среде;
- поддержка альтернативных точек зрения;
- приобретение доверия клиентов и т. п.» [18, с.25].

В согласовании со своим персональным видением имеющейся и желаемой культуры организации, менеджеры ранжируют данный набор характеристик. Другими словами, вначале им предлагается выбрать характеристики с целью оценки условия «как есть», а далее – с целью ситуации «как должно являться». Процесс диагностики для любого участника занимает не более полутора часов, имеется и альтернативный вариант – онлайн-исследование [43, с.234].

С целью качественных изменений следует осуществить диагностическое изучение, при котором, выяснить какой существовала культура ранее, какая она в настоящее время и какие компоненты хотелось бы увидеть в ней в перспективе.

Использование различного типа психологических исследований, несомненно, поможет выявить отрицательные и объединяющие персонал фирмы факторы, укажут на лидера.

Перед тем, как начать диагностику, необходимо установить, какие предпочтения имеют различные, согласно профессиональным и возрастным характеристикам, работники этой организации. Следует соблюдать анонимность, при этом варианте сбора данных картина происходящего представляется значительно достовернее, нежели при нехватке анонимности в анкетировании. Корпоративная культура воздействует на результативность работы фирмы в целом, по этой причине для любой компании должны быть сформированы собственные виды первичной и текущей диагностики.

Чаще всего «на повестке дня» встают проблемы, связанные с удовлетворением нужд служащих, эффективностью деловой деятельности организации, быстротой принятия в ней заключений, способами формирования коммуникативных взаимодействий, трудностями планирования и расширения фирмы. Безусловно, имеется колоссальное число и иных интересных для диагностики компании тем.

Эффективность перемен в компании находится в зависимости от того, в какой степени осознали потребность этих изменений топ-менеджеры, которые специализируются на кратковременном либо стратегическом уровнях управления. При этом выделяются несколько периодов, которые мы рассмотрим ниже.

Во время первого периода предприятие «размораживается». До основных менеджеров фирмы приходится вся информация о совершающихся в компании неблагоприятных бизнес-процессах. Это обязано побудить ощущение беспокойства, которое со временем видоизменяется в понимание и

желание что-то поменять. В нашем случае в корпоративной культуре компании.

Готовность к переменам начинает второй период – продумывания основных альтернатив целевых модификаций организации. Первых двух стадий с целью положительного изменения корпоративной культуры мало, поэтому третий период нужен для введения изменений в корпоративную культуру. Обеспечивается надежность всех тех, кто именно задействован в изменениях.

Стабильность – один из базисных нужд организации, согласно этой причине огромное число фирм, ранее внедривших в собственную корпоративную культуру какие-либо перемены и проверивших их на практике, вступают в четвертый период. Во время четвертого периода фирму вновь «замораживают» с целью укрепления перемен в коллективной культуре.

Сегодня сложно будет внедрить нововведение, так как это будет, с экономической точки зрения, дорого, но возможно, если расходы окупятся. Лидеру требуется уничтожить созданную своими руками корпоративную культуру и создать иную, для того чтобы организация имела возможность продолжить собственное существование в новых условиях.

Специалисты, согласно корпоративной культуре и её переменам, должны конкретно демонстрировать, какой тип исследуемой ими компании, на какой стадии формирования она располагается, какие базисные ценностные ориентиры у управляющих компании

В любом случае скоротечные перемены, точнее всего, не приведут к позитивным результатам. При более подходящих условиях понадобятся годы, а не недели, для того чтобы осуществить перемены в корпоративной культуре.

Положительными условиями возможно считать:

– драматический кризис. Это требование обозначает то, что может произойти некое шоковое явление, которое подорвет статус организации и

подвергнет сомнению важность её корпоративной культуры, к примеру, экономический упадок, потеря главного клиента, крупное научно-техническое достижение конкурента;

- смена руководства. Новые руководители высшего уровня зачастую привносят в культуру организации собственные понятия о корпоративных ценностях;

- молодые и небольшие компании. Чем младше предприятие, тем менее консервативна её культура. Чем меньше предприятие, тем проще руководству внедрить и фиксировать новые ценности [10, с.87].

При таком типе корпоративной культуры другими должны быть и процессы управления человеческими ресурсами. В том числе, необходимо переориентировать профиль компетенций персонала: на первый план должна выступать командная работа, ориентация на клиента, коммуникация. Конкурентная борьба стимулирует всех членов коллектива постоянно учиться новым методам работы, осваивать кросс-функциональные знания. При приеме на работу, требования к кандидатам смещаются в сторону социального интеллекта. Культура должна стимулировать достижение командных результатов, а система оценки должна быть ориентирована на определение командных достижений. Подобную «ревизию» необходимо провести по каждому процессу управления персоналом.

При наиболее значительном уровне конкуренции важным превосходством становится фактор времени: компания должна не только лишь удовлетворять существующие потребности посетителей, но и предвосхищать их, обходя конкурентов в совершенствовании технологий, уменьшая циклические процессы, повышая темп принятия заключений, достигая все большей эффективности. Зачастую подобная компания дает непрофильные виды работы на аутсорсинг, для того чтобы увеличить эффективность.

Главная цель работников такой компании – экономия и эффективность применения ресурсов, здесь поощряется креативное понимание,

предприимчивость, первенство, передача возможностей. На руководящие должности в ней необходимы менеджеры-лидеры, у которых сформированы такие компетенции, как управление изменениями, активность, гибкость и др. Топ-менеджмент целесообразно стимулировать большим уровнем прибыли, а другим работникам оплачивать на уровне медианы рынка. Непосредственно в данных организациях основными конкурентными преимуществами становится присутствие «корпоративных талантов» и «основных работников», а факторами успеха – проекты «формирование лидеров» и «формирование талантов».

Сетевой тип корпоративной культуры свойственен, к примеру, для консалтинговых организаций, компаний индустрии развлечений, экономических органов и т.д. Основная отличительная черта аналогичных учреждений – формирование стратегических объединений и временного партнерства, развитие проектных групп с внешними экспертами.

Главная ценность такого рода компании – контакты и взаимоотношения, а, следовательно, сотрудники должны владеть следующими компетенциями: построение взаимоотношений, понимание потребностей посетителя и т.п. При этом роли работников в любом определенном проекте могут меняться. В этих фирмах максимально высокие риски, а, следовательно, от сотрудников необходимо умение координировать непрерывные перемены, быть новаторами. Концепция вознаграждения здесь строго привязана к окончательному итогу.

В данных организациях упор делается не на обучение собственных работников, а на вовлечение с внешнего рынка ранее готовых специалистов. Главные HR-процессы ориентированы на то, чтобы «обеспечить необходимыми людьми в нужное время».

Безусловно, всегда следует иметь в виду о том, что нет «хороших» либо «плохих» корпоративных культур – есть лучше либо хуже приспособленные к определенной ситуации. Желание сформировать «безупречную» координационную культуру обязано способствовать

достижению стратегических целей фирмы и устойчивому формированию бизнеса, что невозможно без развития людей.

Таким образом, анализ научных исследований позволяет сделать вывод, что диагностикой корпоративной культуры в сервисном предприятии занимались следующие авторы: Л.П. Воронкова, Н.И. Кабушкин, Г. Чиликина, Ю.В. Щербатых и др.

К основным методам диагностики корпоративной культуры можно отнести:

- количественные методы, модельный анализ (анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, разработка типологий);

- социологические методы. Наиболее информативны глубинные групповые интервью и индивидуальные интервью с первыми лицами компании. Лучше всего проводить интервью «по вертикали» от руководителей организации высшего уровня, до рядовых сотрудников, тогда удастся получить максимально объективную картину корпоративной культуры;

- полевые методы – исследование ситуации посредством реального погружения: рабочие группы, состоящие из консультантов и работников фирмы, семинары-обсуждения с главными лицами компании, включённое наблюдение, хронометраж, ведение дневника, способ эмпирических исследований и стоп-упражнения, опыт исповеди и т.д.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В КИНОТЕАТРЕ «ГАЛАКСИ СТАР» Г. НИЖНЕВАРТОВСКА

2.1. Анализ корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижевартовска

Кинотеатр «Галакси Стар» существует на рынке более 6 лет, с 20 июня 2013 года. Комфортный кинотеатр «Галакси Стар» находится по адресу: г. Нижевартовск, улица Чапаева, 27, на территории одного из больших торговых центров «Европа Сиити», в самом населенном районе, с удобной транспортной развязкой.

К услугам посетителей предлагается 6 кинозалов комфорт-класса, общей вместимостью 365 человек, которые, в свою очередь, имеют мягкие посадочные места и широкоформатные экраны. Кинотеатр «Галакси Стар» оборудован первым в городе кинопроекционным оборудованием. На территории кинотеатра есть кино-бар, где посетители могут приобрести себе угощение в кинозал, а также отведать его на территории самого бара, так как зона кино-бара включает в себя 3 стола с мягкими диванами и 4 стола со стульями.

Миссия предприятия – «Кино для всех, кино для каждого». Она придает деятельности кинотеатра стабильность, так как определяет основные принципы его работы, а также позволяет быть гибким в организации работы. Согласно миссии кинотеатра главная задача любого сотрудника работать с эффективной отдачей, так как предоставление услуг кинотеатра является продуктом коллективного труда и зависит, как от каждого сотрудника отдельно, так и от общей слаженности. Все сотрудники ООО «Галакси Стар» должны:

1. При общении с гостем быть вежливыми, заботливыми и доброжелательными.

2. Улыбаться при общении с гостем.
3. При встрече гостя приветствовать его первым.
4. Говорить внятно и отчетливо.
5. Всегда помнить, что первые впечатления гостя от общения с сотрудником, создают общий настрой посетителя к кинотеатру.

Ценовая политика кинотеатра также ориентирована на выполнение миссии кинотеатра и включает в себя детский и взрослый билеты, стоимость которых меняется в зависимости от времени посещения кинотеатра, что представлено в табл. 1.

Таблица 1

Ценовая политика кинотеатра «Галакси Стар»

	Время приобретения билета			
Возраст гостей кинотеатра	10:00 – 11:59	12:00 – 15:59	16:00 – 22:59	23:00 – 03:00
Детский (от 3 до 11 лет)	200	200	300	200
Взрослый (от 12 лет и старше)	200	250	300	200

Для того, чтобы сделать кинотеатр по-настоящему доступным для каждого посетителя, в «Галакси Стар» введена система акций и скидок, которая включает в себя: счастливый понедельник, день студента, профсоюзный день и коллективную скидку. Подробное описание системы представлено в таблице 2.

Акции кинотеатра «Галакси Стар»

Наименование акции	Описание акции
Счастливый понедельник	Скидка на все билеты 30%
Вторник – день студента	При предъявлении студенческого билета любой сеанс по 150 рублей. Количество билетов на один документ неограниченно
Среда – профсоюзный день	Предъявитель профсоюзной пластиковой карты имеет право на скидку 30%
Коллективная скидка	Для учащихся в дошкольных и среднеобразовательных учреждениях. Стоимость билетов на любой сеанс с понедельника по четверг – 130 рублей. С пятницы по воскресенье – 170 рублей. Коллективная скидка действительна от 10 человек, на каждые 20 человек – 1 сопровождающий бесплатно.
В праздничные и выходные дни акции не действительны, так же скидки и акции не распространяются на фильмы во время действия меморандума.	

Цели кинотеатра «Галакси Стар» подразделяются на:

1. Количественные (повышение прибыли, снижение затрат, количество и заполнение рабочих мест, повышение рентабельности дополнительных услуг).
2. Качественные (ведение документации, продвижение кинотеатра, планирование деятельности, обеспечение исправности всего инвентаря и систем снабжения).
3. Неэкономические (развлечение и культурное просвещение кинозрителей, а также улучшение условий труда).

Задачами кинотеатра являются:

1. Увеличение ассортимента выпускаемых фильмов.
2. Повышение квалификации кадрового состава.
3. Поддержание деловой репутации предприятия.

Стратегия кинотеатра «Галакси Стар» рассчитана на 3 года и включает в себя следующие стратегические задачи:

1. Достижение высоких темпов роста.
2. Улучшение внутреннего климата в коллективе.
3. Привлечение новых партнеров и клиентов.

Тактика управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

1. Постоянное наблюдение за тенденциями кинопроката.
2. Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.

3. Оценка важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации: самые срочные и важные задачи, которые требуют немедленного решения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.

4. Подготовка решений.
5. Принятие решений.
6. Обновление списка проблем и их приоритетности.

Штат персонала кинотеатра около двадцати пяти человек: управляющий, бухгалтерия, менеджеры по рекламе, киномеханики, администраторы, билетные кассиры, контролеры, бармены.

В правилах внутреннего распорядка оговаривается рабочее время для персонала различных служб кинотеатра и время отдыха.

Бухгалтерия и менеджеры по рекламе работают по стандартному режиму труда: с 9:00 до 18:00 с перерывом на обед, продолжительностью один час и двумя выходными в неделю. Нормальная продолжительность рабочего времени по трудовому кодексу не превышает 40 часов в неделю, но

если работник выходит на сверхурочную работу в свое свободное время, то это оплачивается дополнительно.

Учитывая специфику работы кинотеатра, все остальные группы персонала работают по сменному графику, который составляется согласно правилам трудового распорядка.

Всем категориям работников предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск, продолжительностью 28 календарных дней, а также дополнительный отпуск, с учётом работы в районах Крайнего Севера, продолжительность которого 16 дней.

В кинотеатре работает 25 сотрудников. Проанализировав возраст работников, можно сказать, что в основном в кинотеатре «Галакси Стар» сотрудники в возрасте от 35 до 65 лет, что составляет 85% от общего количества. В то же время, в коллективе есть несколько работников до 25 лет, 15% от общего числа сотрудников, соответственно. Результаты анализа представлены на рис. 1.

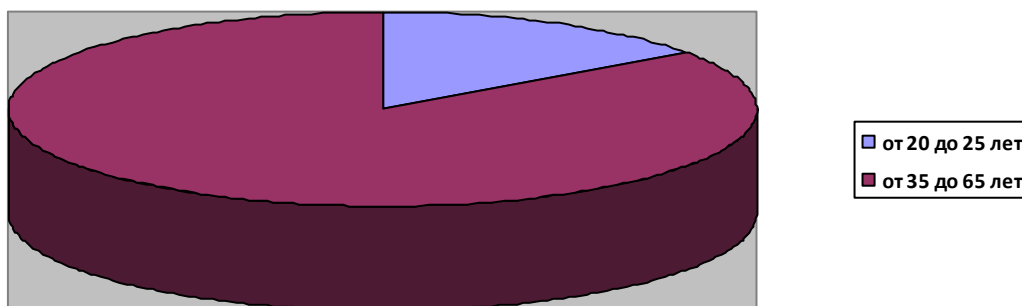


Рис. 1. Возраст сотрудников кинотеатра «Галакси Стар»

Кинотеатр «Галакси Стар» имеет четкую иерархию менеджмента, в рамках которой каждый член коллектива занимает свою позицию, в зависимости от статуса. Организационная структура кинотеатра определяется месторасположением, спецификой обслуживания посетителей и др. В ней отражены полномочия и обязанности каждого сотрудника. Организационная структура «Галакси Стар» представлена на рис. 2.

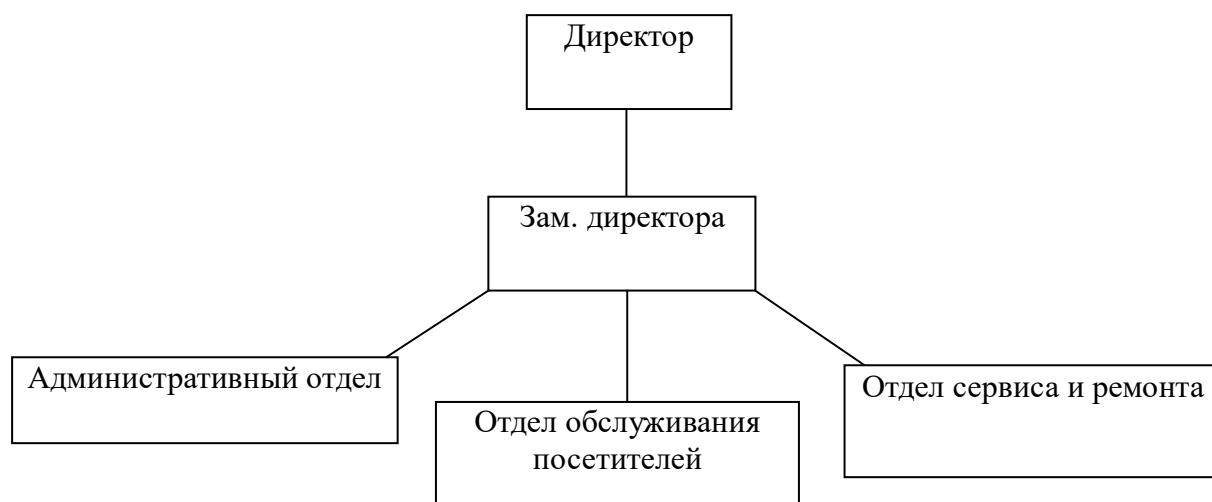


Рис. 2. Организационная структура кинотеатра «Галакси Стар»

Директором осуществляется текущее управление предприятием, а также принимаются общие решения стратегического характера. Им же ведется руководство всеми видами деятельности кинотеатра. Директор организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования работы предприятия. Также совместно с менеджером по кадрам занимается вопросами организации работы персонала, подбора и обучения кадров. Обучение новых сотрудников кинотеатра проходит на рабочем месте, основные его методы: инструктаж и наставничество.

В непосредственном подчинении директора три отдела кинотеатра «Галакси Стар»:

1. Административный отдел;
2. Отдел обслуживания посетителей;
3. Отдел сервиса и ремонта.

Административный отдел включает в себя бухгалтера, менеджера по кадрам, инспектора по охране труда и секретаря. Которые, в свою очередь, занимаются организацией управления всеми отделами кинотеатра, а также контролируют соблюдение всех норм и правил по охране труда и технике безопасности.

Отдел обслуживания посетителей является самым массовым в кинотеатре «Галакси Стар» и включает в себя:

- билетных кассиров;
- гардеробщиков;
- барменов;
- билетных контроллеров.

Посещение кинотеатра начинается с билетных кассиров, которые, в свою очередь, оформляют билеты посетителям, уточняя желаемый сеанс и место в кинозале. А также распечатывают уже оплаченные на сайте кинотеатра билеты по индивидуальному коду. Затем, гости идут в гардероб, где сдают свои вещи, чтобы в зале им было комфортно и ничего не мешало наслаждаться киносеансом. В кинотеатре «Галакси Стар» гардеробщики работают сезонно, а именно с сентября до середины мая. В летний период гардероб закрыт. Качества, которыми должен обладать гардеробщик в кинотеатре – вежливость, внимательность и физическая выносливость. Главные его обязанности – это приём и выдача верхней одежды, головных уборов, а также контроль за их сохранностью.

После того, как посетители сдают вещи, многие из них хотят перекусить перед сеансом, если позволяет время, или же взять перекус с собой в зал. Для этого в кинотеатре есть кино-бар, где гостей обслуживают бармены. Для быстрого и качественного обслуживания каждый бармен должен обладать такими качествами как целеустремленность, активность, вежливость а также иметь большое желание развиваться. Основными обязанностями данных сотрудников является:

- приготовление поп-корна;
- приготовление безалкогольных напитков, кофе, чая;
- продажа кондитерских изделий и штучной продукции
- работа с кассой, программой R-Keeper;
- проведение инвентаризации.

Билетный контроллер, как правило, сопровождает гостей от начала до окончания сеанса. Он проверяет билеты на киносеансы и пропускает посетителей в кинозал, осуществляет контроль за залами во время сеанса, а также за графиком уборки и подготовки кинозала к сеансу. Одной из основных обязанностей билетного контроллера в кинотеатре «Галакси Стар» является предоставление информации, интересующей гостей о репертуаре кинотеатра, возрастных ограничениях на просмотр фильмов и о работе кинотеатра.

От того, как принимают гостя, как его приветствуют, как быстро будут решены вопросы оплаты услуг, а также насколько качественно эта услуга будет предоставлена, во многом зависит впечатление о кинотеатре. Хорошо обученный персонал отдела обслуживания посетителей способен сгладить самые острые моменты, разрешить конфликты, от которых может пострадать имидж и престиж кинотеатра.

Отдел сервиса и ремонта создаёт условия для кинопроката, следит за работой всего электротехнического оборудования в кинозалах, осуществляет контроль систем кондиционирования как в залах, так и в здании кинотеатра, служб ремонта и связи. Пожарная безопасность кинотеатра «Галакси Стар» обеспечивается системами предотвращения пожара и противопожарной защиты, в том числе организационно-техническими мероприятиями.

Для выявления степени ответственности каждого отдела кинотеатра «Галакси Стар» была составлена матрица ответственности, представленная в табл. 3

Матрица ответственности кинотеатра «Галакси Стар»

	Директор	Административный отдел	Отдел обслуживания посетителей	Отдел сервиса и ремонта
Руководство всеми видами деятельности кинотеатра	+			
Контроль бюджета кинотеатра		+		
Контроль охраны труда и техники безопасности		+		
Подбор персонала		+		
Контроль порядка в помещениях кинотеатра			+	
Контроль степени удовлетворенности посетителей кинотеатра			+	
Контроль исправности оборудования кинотеатра				+

Согласно типологии данной У. Оучи существует, четыре наиболее распространенных типа корпоративной культуры:

- иерархическая (бюрократическая);
- рыночная;
- клановая;
- адхократическая.

После проведенного нами опроса, результат которого представлен в прил. 1, была проведена диагностика типа корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар», согласно типологии У. Оучи, с помощью методики ОСАІ. Средние показатели количественных вкладов А, В, С, D

базовых типов в корпоративную культуру кинотеатра «Галакси Стар» представлены в табл. 4.

Таблица 4

Диагностика корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар»

Фактор	Сейчас	Предпочтительно
1. Клановая культура (А)	17	25
2. Адхократическая культура (В)	9	30
3. Рыночная культура (С)	24	25
4. Иерархическая культура (D)	50	20
ИТОГО	100	100

На основе проведённой оценки указанные факторы откладываем на системе координат и определяем текущее и предпочтительное состояние корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» (см. рис.3).

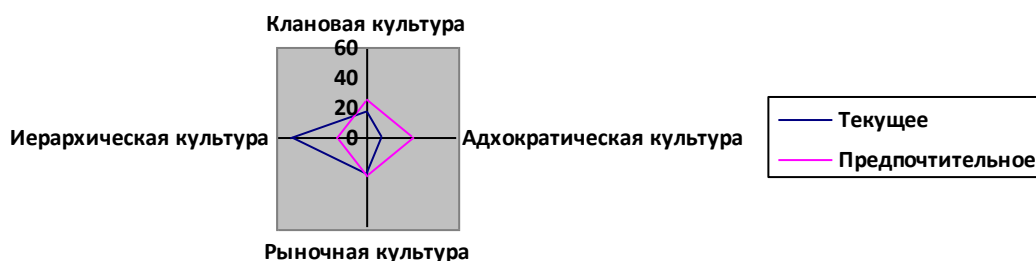


Рис. 3 Текущее и предпочтительное состояние корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар»

Также было проведено еще одно исследование для определения типа культуры, с помощью теста Ч. Хэнди (см. прил. 2). Согласно его типологии, выделяется четыре типа корпоративной культуры, отличающиеся способом распределения власти, ценностными ориентациями личности сотрудника, характером отношений между личностью и предприятием, а также

структурой и характером деятельности предприятия на разных этапах его эволюции. Каждому из выделенных таким образом типов культуры Чарльз дал названия-метафоры, соответствующие именам четырех богов древнегреческой мифологии: Зевса, Аполлона, Афины и Диониса, а именно:

1. Культура власти или культура Зевса.
2. Культура роли или культура Аполлона.
3. Культура задачи или культура Афины.
4. Культура личности или культура Диониса.

В диагностике уровня корпоративной культуры участвовало 10 сотрудников кинотеатра «Галакси Стар», обработав результаты исследования можно сделать вывод, что преобладающий тип корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» – культура роли или культура Аполлона.

Для оценки слабых и сильных сторон кинотеатра, а также для выявления возможностей и угроз со стороны внешней среды для его развития нами был проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены в табл. 5.

Таблица 5

SWOT-анализ корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар»

S – сильные стороны	W – слабые стороны
Наличие как опытных сотрудников, так и молодых. Высокая известность бренда в городе. Сотрудники нацелены на качество и результат.	Невысокий уровень образования у сотрудников. Отсутствие утвержденных норм и правил. Низкий уровень сплоченности коллектива Отсутствие униформы.
O – возможности	T – угрозы
Привлечение новой аудитории; Увеличение числа партнеров; Участие в местных выставках и конкурсах	Текучесть кадров; Большая конкуренция на рынке; Снижение уровня конкурентноспособности

Для определения уровня корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» нами был проведен опрос сотрудников компании на тему: «Ревизия состояния корпоративной культуры сервисного предприятия» (см. прил. 3), который позволил выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры исследуемого предприятия.

Опросник включает в себя семь блоков:

1. Общие вопросы;
2. Система ценностей, стандарты поведения;
3. Девизы, лозунги, символы;
4. Мифы, легенды, герои;
5. Ритуалы, традиции, мероприятия;
6. Стил ь управления, иерархия, структура компании;
7. Кадровая политика.

Для детального изучения слабых и сильных сторон рассмотрим каждый блок отдельно.

Изучая ответы блока общие вопросы можно сделать вывод, что в организации существует корпоративная культура, она является единой. Влияние корпоративной культуры на предприятии распределено равномерно, наиболее сильное влияние корпоративной культуры на линейном уровне. Корпоративная культура ежедневно влияет на дисциплину и слаженность в работе. В случае нарушения корпоративной культуры сотрудник не получает премии, либо получает штраф, что зависит от величины нарушения.

Делая вывод по блоку «Системы ценностей, стандарты поведения» можно увидеть, что у кинотеатра определена своя миссия, и определена стратегия, которая рассчитана на три года. Сотрудники организации имеют собственные цели, согласованные с целями предприятия. Также в «Галакси Стар» существуют ценности как в отношении своего бизнеса, так и в отношении посетителей, партнеров, общечеловеческих ценностей, профессионального качества работы, во взаимоотношениях внутри

коллектива. В данном блоке есть единственный недостаток – это то, что про элементы корпоративной культуры во внешней среде предприятия мало кто знает.

Ответы блока «Девизы, лозунги, символы» говорят о том, что в кинотеатре существует фирменный знак, который используется как при заполнении документации, так и в средствах массовой информации (рекламные носители, журналы). Недостатками данного блока является отсутствие фирменного стиля, так как, в основном, сотрудники придерживаются классического стиля в одежде. А также отсутствие собственных лозунгов и девизов, что является влияющим фактором на привлечение новых клиентов и удержание существующих.

Если брать во внимание блок «Мифы, легенды, герои», то учитывая, что кинотеатр «Галакси Стар» существует на рынке не так давно, то все ответы в данном блоке несут отрицательный характер.

Обрабатывая блок «Ритуалы, традиции, мероприятия» видно, что на предприятии не празднуются национальные праздники, но личные праздники сотрудников, такие как день рождения или рождения внука, а также собственные праздники предприятия в «Галакси Стар» отмечают. На предприятии нет как таковых традиций и ритуалов, общие корпоративные мероприятия проводятся не так часто, как хотелось бы сотрудникам. Мероприятия, характерные только для кинотеатра «Галакси Стар» также отсутствуют.

Рассматривая блок «Стиль управления, иерархия, структура компании» можно сказать, что стиль управления предприятием является авторитарным, в кинотеатре жесткая организационная структура. Для каждого сотрудника существуют должностные инструкции, каждый сотрудник может указать место в иерархической структуре. В «Галакси Стар» приветствуется инициатива. Сотрудники кинотеатра помогают друг другу, если в коллективе возникает конфликт, то обычно преодолевается с помощью руководителя. Ответственность за результат в организации отвечает каждый член

коллектива равномерно. Наказание и поощрение является как следствием воли руководителя, так и следствием заранее установленных правил. Число сотрудников предприятия, уполномоченных принимать ответственные решения, ограничено. Собраний в кинотеатре не предусмотрено, всю информацию сотрудники получают напрямую от директора. Поэтому принятие коллегиальных решений отсутствует и каждое решение принимается непосредственно вышестоящим руководством.

Блок кадровая политика включает в себя несколько отдельных блоков, одним из которых является набор кадров. Рассматривая его, можно сказать, что вакантные должности получают не только сотрудники кинотеатра, но и люди, со стороны. Как такового отбора для получения вакантной должности в организации нет, берут тех, кто прошел собеседование с руководителем. У всех работников кинотеатра есть возможность обратиться к руководителю предприятия. В основном все члены коллектива обращаются друг к другу по имени. Конфликты в коллективе достаточно редкое явление, как таковых интриг между сотрудниками нет. Многие сотрудники поддерживают отношения вне рабочее время. Для сообщения важных событий и новостей кинотеатра «Галакси Стар» создана группа в Viber. В основном все решения принимаются директором, но предложения рядовых сотрудников также часто принимаются во внимание. Новые сотрудники, как правило, быстро вливаются в коллектив. Но за адаптацией нового члена коллектива никто не следит, после его представления коллективу.

Работу сотрудников оценивает директор, оплата труда зависит как от совместной, так и самостоятельной работы каждого сотрудника. Система стимулирования построена таким образом, что единственным вознаграждением за хорошее выполнение своей работы является материальное стимулирование. На предприятии есть возможность построить карьеру, так как новых сотрудников набирают как с помощью повышения по службе, так и подбором персонала «с улицы».

Таким образом, полагаясь на результаты исследования корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар», можно сделать вывод, что кинотеатр является достаточно большим. Гостям предлагается 6 кинозалов, общей вместимостью 365 человек. Ценовая политика «Галакси Стар» нацелена на доступность посещения любому человеку.

В ходе анализа корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» была проведена диагностика типа корпоративной культуры, в которой приняло участие 20 сотрудников, включая директора предприятия. По её результатам было выявлено, что в «Галакси Стар» преобладает иерархический или бюрократический тип культуры, а это значит, в коллективе преобладают теплые отношения и уважение статуса. В то же время, посетители кинотеатра не являются основным звеном компании. Такой тип корпоративной культуры не подходит для организаций, планирующих совершенствовать свою деятельность.

Основываясь на типологию Ч. Хэнди, который выделял 4 вида корпоративной культуры, а именно: культура власти или культура Зевса; культура роли или культура Апполона; культура задачи или культура Афины; культура личности или культура Диониса, была проведена диагностика, которая также определяет тип корпоративной культуры. Обработав результаты исследования, можно сделать вывод, что преобладающий тип корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» – культура роли или культура Апполона.

По результатам опросника «Ревизия состояния корпоративной культуры сервисного предприятия», в котором приняли участие все сотрудники кинотеатра «Галакси Стар», можно выделить сильные и слабые стороны корпоративной культуры исследуемого предприятия.

Среди плюсов корпоративной культуры «Галакси Стар» можно выделить:

- корпоративная культура существует и является единой;

- сотрудники, нарушающие нормы и правила корпоративной культуры, лишаются премии или получают штраф;
- определены миссия и стратегия;
- наличие ценностей, как в отношении бизнеса, так и в отношении гостей и партнеров;
- наличие фирменного знака;
- отсутствие в коллективе интриг и глобальных конфликтов.

Среди недостатков корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» выделяются:

- недостаточная информативность об элементах корпоративной культуры, как во внешней, так и во внутренней среде;
- отсутствие фирменного стиля;
- отсутствие общих собраний персонала «Галакси Стар», для решения насущных вопросов;
- недостаточное количество корпоративных мероприятий.

2.2. Характеристика программы по совершенствованию корпоративной культуры в кинотеатре «Галакси Стар» г. Нижневартовска

На основе анализа литературы по проблеме исследования, а также анализа корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар», который включал в себя наблюдение и проведение опросов сотрудников, была спроектирована программа, целью которой является совершенствование корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар».

Задачи программы:

1. Введение униформы для сотрудников кинотеатра «Галакси Стар».
2. Составление графика общих собраний коллектива, для улучшения системы информирования.
3. Создание стенда «Правила и нормы взаимодействия с посетителями» для сотрудников кинотеатра.

4. Составление плана корпоративных мероприятий для коллектива «Галакти Стар».

Рассмотрим более подробно каждую из намеченных задач:

1. Поведение и внешний вид сотрудников является одной из главных составляющих в формировании корпоративной культуры организации. Исходя из существующего высказывания: «Встречают по одежке...» был разработан план по введению фирменного стиля для сотрудников компании, для того, чтобы затраты на униформу были незначительными, было предложено приобрести футболки с фирменным знаком для тех, кто непосредственно контактирует с посетителями кинотеатра, а именно: барменам, билетным кассирам, билетным контроллерам и гардеробщикам.

Так как работа в сфере гостеприимства требует не только ухоженной внешности и наличия униформы, а также уважительного отношения, терпимости и большой эмоциональной отдачи к каждому посетителю. Это значит, что каждому сотруднику необходимо поддерживать позитивный настрой и умение управлять своими эмоциями. Задача руководителя предприятия в сфере гостеприимства – поддержание должного уровня поведения сотрудников, для этого, на наш взгляд, необходимо проведение различных тренингов, направленных на повышение стрессоустойчивости сотрудников и сплочение коллектива. Предпочтительно продумать график проведения тренингов, чтоб в них смогли принять участие все члены коллектива, в особенности те, кто так или иначе контактирует с гостями.

Для сплочения коллектива можно порекомендовать тренинг «Команда мечты», который создала и проводит известный в г. Нижневартовске бизнес-тренер Людмила Николаевна Ершова. Она является специалистом по корпоративному и индивидуальному обучению с опытом работы более 15 лет.

Основной целью данного тренинга является – выявление ценных качеств сотрудников и их внедрение в общий рабочий механизм.

Тренинг по командообразованию предназначен для решения следующих задач:

1. Сформировать умение действовать сообща и решать текущие вопросы вместе;
2. Создать неформальные связи и межличностные симпатии;
3. Помочь участникам выбрать комфортное положение в коллективе;
4. Наладить оптимальный уровень психологической и эмоциональной совместимости в коллективе.

В тренинге могут принять участие: руководители, создающие команды, лидеры команд любого уровня и профиля, а также коллектив компании.

Преимуществом тренингов является интерактивный процесс обучения, обеспечивающий высокую степень вовлеченности каждого участника: каждый из тематических модулей содержит практические задания, ролевые игры, упражнения, работу с кейсами. Обучение строится по принципу: 20% методики + 80% тренинг + 0% воды. Пример программы тренинга указан в табл. 6.

Таблица 6

Программа тренинга «Команда мечты»

№	Степень	Основные темы
1.	Управленческая команда	1. Роль управленческой команды в системе менеджмента. 2. Ключевые факторы успешности управляющей команды, способы их развития. 3. Сильные и слабые стороны участников команды, программы индивидуального развития.
2.	Как создать команду мечты	1. Принципы формирования идеальной команды. 2. Роли в команде и ролевые дефициты. 3. Мета-программный профиль команды. 4. Межличностные и внутригрупповые

		конфликты. 5. Позиции восприятия, ценностное пространство команды – индивидуальные и групповые ценности.
3.	Технологии групповой работы для лидера	1. Эффективные технологии групповой работы, направленные на организационное развитие – сбор информации, групповой анализ, принятие решения и его реализация. 2. Исследование групповых паттернов поведения. 3. Технологии проектной деятельности. 4. Механизмы саморазвития и самообучения.

2. График пребывания сотрудников на рабочем месте – одна из важнейших составляющих корпоративной культуры. Данный пункт предполагает нормированный или ненормированный рабочий день. Сотрудники кинотеатра «Галакси Стар» работают по сменному графику, что требует от персонала пунктуальности и точности. Так как от этого зависит плавный переход от одной смены к другой, а значит посетителям не придется ждать пока билетная касса станет работать или пока бармен примет их заказ в кинобаре. Это называется «бесшовным сервисом».

Проанализировав анкеты сотрудников кинотеатра «Галакси Стар», мы выяснили, что в организации не принято проводить общие собрания, а отсутствие информативности о важных изменениях, может вызвать у персонала элемент стресса, что скажется на качестве предоставления услуги. Дабы избежать негативных последствий и исключить возможность стресса сотрудников, необходимо составить график проведения собраний и ввести эту традицию в «жизнь» кинотеатра. Ответственным за подготовку мероприятия и качеством его проведения является менеджер по подбору персонала. Именно он должен выяснить:

1. Цель совещания.
2. Вопросы, выставленные на обсуждение.
3. Присутствие каких сотрудников необходимо.
4. Где, в какое время и в какой форме будет проводиться собрание.

Желательно установить определённый день для проведения собраний, о чём заранее оповестить сотрудников. Данное мероприятие не будет иметь дополнительных финансовых затрат, по времени займет не более получаса, и будет проводиться 2 раза в месяц по необходимости (см. приложение 4).

3. Нормы и правила обслуживания клиентов являются одним из важных компонентов корпоративной культуры, так как они устанавливают формальные критерии для оценки качества обслуживания посетителей и индивидуальной работы каждого сотрудника организации. А также с их помощью, удастся преодолеть негативное влияние изменчивости услуг.

По результатам опроса, можно сказать, что в кинотеатре есть определенные нормы и правила взаимодействия с посетителями. Но все документы хранятся у администрации и к ним нет широкого доступа. Исходя из этого можно порекомендовать сделать данные документы доступными и разместить их на стендах служебных помещений.

4. Рассматривая пункт ритуалы и символы, отметим, что у кинотеатра «Галакси Стар» есть свой символ – фирменное название «Киноцентр Galaxy Star» на фоне сине-голубой спирали. Также, хочется отметить, наличие замечательной традиции – празднование Дня Рождения кинотеатра, а также личных праздников сотрудников.

Для того, чтобы коллектив кинотеатра «Галакси Стар», работа которого построена в сменном графике, стал более сплоченным и сотрудники всех смен знали друг друга, хотелось бы порекомендовать проведение регулярных общих мероприятий, в которых участвовали все сотрудники: от уборщиц до директора. Например, мероприятия, направленные на совместное времяпровождение в неформальной обстановке (выезд на турбазу), различные спортивно-массовые мероприятия (проведение спортивных

соревнований между сотрудниками, совместный поход в боулинг или бильярд), проведение корпоративных мероприятий, которые организует и оплачивает руководитель. Проведение регулярных запоминающихся событий в неформальной обстановке способствует сплочению коллектива и повышает «корпоративный дух».

В ходе проектирования программы по совершенствованию корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» был предложен план корпоративных мероприятий, рассчитанный на пять месяцев, который представлен в табл. 7.

Таблица 7

План корпоративных мероприятий кинотеатра «Галакси Стар»

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
Выезд на тур.базу	+				
Проведение конкурса «Лучший работник месяца»		+			
Проведение тренинга на сплочение			+		
Совместный поход в боулинг				+	
Проведение акции «Чистая территория»					+

Таким образом, на основе проведенного исследования, можно сделать вывод, что корпоративная культура в кинотеатре «Галакси Стар» конечно, существует, но её еще необходимо развивать и совершенствовать. Для этого была спроектирована программа, которая включает в себя мероприятия, имеющие корректирующий характер, а также рекомендации, направленные на совершенствование корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар». Данные мероприятия затрагивают следующие важные направления: соблюдение фирменного стиля компании, контроль за рабочим временем сотрудников, а также повышение уровня информативности персонала о важности корпоративной культуры; внедрение ритуалов и традиционных мероприятий, повышающих уровень корпоративной культуры кинотеатра.

2.3. Экономическое обоснование программы Кинотеатра «Галакси Стар» г. Нижневартовска

Совершенствование корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» требует не только участия в этом каждого сотрудника, но и определенных финансовых вложений. Для того, чтобы рассчитать рентабельность проведения запланированных мероприятий, мы подсчитали затраты на создание фирменных футболок, фартуков и бейджа для сотрудников кинотеатра, проведение тренинга по командообразованию, приобретение фирменной сувенирной продукции, оформление стенда в служебном помещении и на реализацию плана корпоративных мероприятий.

Рассмотрев предложения множества фирм, занимающихся оформлением фирменной одежды, была выбрана одна, в которой соотношение цены и качества оказалось наиболее подходящим. Исходя из того, что футболки с фирменным знаком, стоимостью 800 рублей за каждую, будут приобретаться для 18 человек, итоговой стоимостью $800 \times 18 = 14400$ руб. А также фартуки уборщицам в количестве 2 штук и стоимостью 500 рублей за каждый обойдутся в $500 \times 2 = 1000$ руб. Бейсболки барменам в количестве 6 штук по 400 рублей за каждую будут

стоить 2400 руб. Бейдж с фирменным знаком стоит 15 рублей, учитывая, что они будут приобретаться на весь персонал кинотеатра, исключая уборщиц, итоговая стоимость бейджей составит $15 \times 24 = 360$ руб. Итоговая стоимость затрат на униформу составляет $14400 + 1000 + 2400 + 360 = 18160$ рублей. Униформа заказывается в ООО «Вфутболке.ру», и будет изготовлена и доставлена в течение 3 дней. Сводные данные затрат на внешний вид сотрудников «Галакси Стар» представлены в табл. 8.

Таблица 8

Затраты на внешний вид сотрудников кинотеатра «Галакси Стар»

Наименование показателей	Количество (шт.)	Стоимость (руб.)
Футболка	18	800
Фартук для уборщиц	2	500
Бейсболка	6	400
Бейдж	24	15
ИТОГО:		18160

Таким образом, можно сказать, что минимальная стоимость униформы сотрудников кинотеатра составит 18160 рублей. При введение общего стиля в одежде, поднимается статус кинотеатра в глазах посетителей, а также персонал организации становится более ответственным и уровень корпоративного духа становится выше.

Рассчитаем стоимость затрат на тренинг по сплочению персонала «Команда мечты», в который входит:

1. Подбор подходящей программы, учитывая особенности организации и её сотрудников, а также составление индивидуального сценария, на основании этих данных;
2. Подбор площадки для проведения при необходимости;
3. Подготовка необходимого оборудования;
4. Проведение тренинга, на основании подобранной программы;

5. Оценка сотрудников, а также отчёт после проведения с рекомендациями по управлению персоналом;

6. Индивидуальная консультация с лидерами организации;

7. Рекомендации для руководителей по закреплению результатов тренинга и сопровождение при дальнейшем обращении.

В итоговую стоимость входят такой показатель, как оплата труда тренера (см. табл. 9):

Таблица 9

Ориентировочная стоимость оплаты труда тренера
за проведение тренинга по сплочению коллектива

Кол-во участников	10-20 человек	21-40 человек	41-60 человек
Длительность проведения	5000 руб./час	8000 руб./час	10000 руб./час
4 часа	20000	32000	40000
8 часов	40000	64000	80000

– необходимое оборудование и реквизиты для проведения тренинга, в зависимости от сложности выбранной программы, его стоимость будет составлять от 2500 до 25000 рублей, сюда включается: определенные реквизиты для выполнения заданий тренера, а также одноразовые материалы;

– оплата труда помощников тренера. Ценовая политика данного пункта варьируется от 1000 до 4000 рублей/час и зависит от сложности тренинга и количества участников;

– оплата проезда к месту тренинга, а именно компенсация бензина как тренеру, так и его помощникам.

Для кинотеатра «Галакси Стар» был выбран тренинг по командообразованию, направленный на совершенствование взаимодействия между сотрудниками, который будет включать в себя различные игры и упражнения на взаимодействие. А проводится данный тренинг будет в одном из

больших залов кинотеатра. Количество участников: 26 человек. Длительность тренинга 4 часа, расчет затрат на проведения тренинга представлен в табл. 10.

Таблица 10

Стоимость проведения тренинга «Команда мечты»

Наименование показателя	Стоимость (руб)
Оплата труда тренера	32000
Оплата за оборудование и реквизиты	2500
Оплата труда помощнику тренера	0
Оплата проезда	300
ИТОГО:	34800

Для привлечения большего количества посетителей было принято решение закупить недорогую сувенирную продукцию с символикой кинотеатра, а именно ручки. Сувениры с символикой кинотеатра одновременно будут являться его рекламой. Изучив ценовую политику организаций, занимающихся изготовлением сувенирной продукции, был выбран копи-центр «Золотой карандаш», где стоимость одной шариковой ручки составляет 15 рублей. А нанесение готовой символики кинотеатра, при оптовом заказе от 200 штук составляет 20 рублей. На месяц необходимо около 800 штук. Исходя из этих данных, стоимость одной ручки составит $15+20=35$ рублей, стоимость затрат на сувенирную продукцию в месяц будет $800 \text{ шт.} \times 35 \text{ руб.} = 28000 \text{ руб.}$, данные сформированы в табл. 11.

Таблица 11

Стоимость затрат на сувенирную продукцию кинотеатра «Галакси Стар»

Наименование	Количество (шт)	Цена (руб)
Шариковая ручка	800	15
Нанесение символики	800	20
		ИТОГО: 28000

Также для совершенствования корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» было принято решение приобрести стенды в служебные помещения кинотеатра, где будут размещаться нормы и правила, утвержденные в «Галакси Стар», для сотрудников предприятия. Из расчета, что таких служебных помещений в кинотеатре три, а стоимость одного стенда составляет 1000 рублей, то итоговая сумма затрат составит $1000 \text{ руб.} \times 3 \text{ шт.} = 3000 \text{ руб.}$, сводные данные представлены в табл. 12.

Таблица 12

Стоимость затрат на информационные стенды

Наименование	Количество (шт)	Стоимость (руб)
Информационный стенд	3	1000
ИТОГО: 3000		

Для сплочения коллектива кинотеатра «Галакси Стар» был предложен план мероприятий, рассчитанный на пять месяцев. Он включает в себя:

1. Выезд на туристическую базу, из расчета $1200 \text{ руб.} \times 25 \text{ чел.} = 30000 \text{ рублей}$.

2. Проведение конкурса лучший работник месяца. В стоимость затрат данного мероприятия входит премия победившему сотруднику, которая равна 5000 руб.

3. Поход в боулинг, из расчета одна дорожка на 2 часа стоит 1000 рублей. На 25 человек, работающих в кинотеатре «Галакси Стар» необходима аренда 4 дорожек, итоговая стоимость которых составит $1000 \times 4 = 4000 \text{ рублей}$. А также 4000 рублей будет вложено для частичной оплаты заказанной в боулинге еды и напитков для коллектива. Таким образом, общая сумма затрат на поход в боулинг составит $4000 \times 2 = 8000 \text{ рублей}$.

4. Затраты на проведение акции «Чистая территория» включают в себя закупку перчаток для сотрудников, а также мусорных пакетов. Из расчета, одна пара перчаток стоит 20 рублей, на коллектив кинотеатра необходимо 25 пар.

Таким образом $20 \cdot 25 = 500$ рублей. Также будет закуплено 2 упаковки мусорных пакетов, в каждой из которых 30 штук. Стоимость одной упаковки 60 рублей. Таким образом, на приобретение пакетов будет затрачено 120 рублей. Итоговая стоимость проведения акции составит 620 рублей.

Также в план корпоративных мероприятий входит проведение тренинга «Команда мечты», стоимость которого рассчитана ранее.

Сводные данные стоимости затрат на реализацию плана представлены в табл. 13.

Таблица 13

Стоимость затрат на реализацию плана корпоративных мероприятий
кинотеатра «Галакси Стар»

Наименование мероприятия	Стоимость (руб)
Выезд на туристическую базу	30000
Проведение конкурса «Лучший работник месяца»	5000
Поход в боулинг	8000
Проведение акции «Чистая территория»	620
Итого:	43620

Разовые и постоянные финансовые затраты позволяют выявить экономические аспекты, которые представлены на рис. 4.



Рис. 4. Финансовые затраты кинотеатра «Галакси Стар»

Исходя из результатов анализа экономической части совершенствования корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар», руководителю предприятия было предложено реализовать проект мероприятий, которые предназначены для совершенствования системы управления персоналом, основываясь на развитии корпоративной культуры. Итогом данных мероприятий должно быть повышение уровня корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» и увеличение эффективности предприятия в целом. Сводные данные представлены в табл. 14.

Проект мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры
кинотеатра «Галакси Стар»

Мероприятие	Срок реализации	Ответственные лица	Стоимость затрат (руб)
Приобретение униформы	1 месяц	Руководитель	18160
Проведение тренинга	1 месяц	Наёмный бизнес-тренер	34800
Закупка сувенирной продукции	14 дней	Администратор кинотеатра	28000
Приобретение информационных стендов	14 дней	Администратор кинотеатра	3000
Реализация плана корпоративных мероприятий	5 месяцев	Директор, Зам.директора	43620
			ИТОГО: 127580

Таким образом, затратив на реализацию проекта не более пяти месяцев, персонал кинотеатра «Галакси Стар» приобретёт новые навыки работы, повысит уровень своей квалификации и будет готов совершенствовать уровень корпоративной культуры предприятия, на котором работает.

Уровень функционального построения корпоративной культуры оценивается путем сравнения функциональных задач, а именно таких, которые отражаются в предприятии фактически, а также предпочтительных, которые корпоративная культура должна решить.

В прил. 5 представлена форма оценки уровня функционального построения корпоративной культуры. «Для того, чтобы сформировать оценку каждой функции, необходимо сделать отметку о том, что она реализована У (положительный ответ «да») или о том, что функция отсутствует N (отрицательный ответ «нет») в организации. После получения оценки

рассчитывается коэффициент уровня функционального построения корпоративной культуры Кпф, для этого необходимо узнать сумму положительных ответов Y. Формула расчета Кпф» [39, с. 87]:

$$Кпф = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}} = \frac{20}{50} = 0,4$$

$$Q_{факт} = \Sigma Y = 20$$

Расшифровка показателей формулы:

Qфакт – количество фактически решаемых задач;

Qплан – количество запланированных, подлежащих выполнению функций-задач;

Y – количество положительных ответов.

Коэффициент Qплан указывает на уровень соответствия фактически решаемых задач корпоративной культуры к запланированным и равен 50%. «Чем ближе значение Кпф к единице, тем выше уровень функционального построения корпоративной культуры в данной организации» [39, с. 87].

Также нами проведена оценка уровня элементарного построения и ресурсного обеспечения системы управления как формированием, так и развитием корпоративной культуры. «Коэффициент уровня функционального построения корпоративной культуры также позволяет оценить уровень элементарного построения, который рассматривается через обеспеченность. А обеспеченность элементарного состава и ресурсного обеспечения корпоративной культуры, тем самым оценивается по следующим показателям» [39, с. 89]:

1. «Коэффициент кадрового обеспечения – Кок (указывает на наличие специалистов, которые необходимы для реализации задач корпоративной культуры)» [39, с. 90]:

$$Кок = \frac{K_{факт}}{K_{план}} = \frac{2}{2} = 1$$

где, Kфакт – обозначенное количество фактически располагаемых трудовых ресурсов;

Кплан – обезличенное количество запланированных, необходимых трудовых ресурсов.

2. «Коэффициент правового обеспечения – Кпо (указывает на уровень соответствия располагаемых внутренних правовых актов организации, распоряжений и, приказов, связанных с корпоративной культурой» [39, с. 90]:

$$Кпо = \frac{Афакт}{Аплан} = \frac{10}{15} = 0,67$$

где, Афакт – количество фактически располагаемых правовых актов,

Аплан – количество требуемых правовых актов.

«Для расчета Кпо используются такие данные, как приказы, распоряжения, документы, кодексы для успешного формирования и развития корпоративной культуры (Атреб), которые соотносятся с уже имеющимися в наличии (Афакт). Уровень правового обеспечения корпоративной культуры настолько выше, насколько значение Кпо ближе к 1. Кпо кинотеатра «Галакси Стар» составляет 65%.

3. «Коэффициент информационного обеспечения – Ки (указывает на наличие программного обеспечения, интернета, нормативных актов и положений, математических и статистических данных и т.п.» [39, с. 90]:

$$Ки = \frac{Ифакт}{Иплан} = \frac{5}{20} = 0,25$$

где, Ифакт – фактически располагаемый объем информационных ресурсов,

Иплан – требуемый объем информационных ресурсов.

«Чтобы рассчитать данный коэффициент был составлен список необходимых информационных ресурсов, а затем отмечены ресурсы, которыми располагает предприятие. Максимальное значение Ки – единица. [39, с. 90].

4. «Коэффициент финансового обеспечения – Кфо (указывает на уровень соответствия денежных средств, которыми организация располагает фактически (заработная плата, премии сотрудникам; средства на проведение

мероприятий, которые связаны с реализацией задач корпоративной культуры) требуемым» [39, с. 91]:

$$K_{\text{фо}} = \frac{\text{Ффакт}}{\text{Фплан}} = \frac{20}{40} = 0,5$$

где, Ффакт – фактически располагаемые финансовые средства,

Фплан – запланированные финансовые средства на корпоративную культуру.

5. «Коэффициент технического обеспечения – Кто (указывает на соответствие фактически располагаемых технических средств запланированным). Формула для расчета Кто» [39, с. 91]:

$$K_{\text{то}} = \frac{\text{Тфакт}}{\text{Тплан}} = \frac{15}{18} = 0,83$$

где, Тфакт – обозначенное количество фактически располагаемых технических ресурсов;

Тплан – обозначенное количество запланированных технических ресурсов.

«Максимальное значение коэффициента технического обеспечения Кто единица.

Обобщающий коэффициент обеспеченности элементного состава Кэс» [39, с. 91]:

$$K_{\text{эс}} = \frac{K_{\text{ок}} + K_{\text{по}} + K_{\text{и}} + K_{\text{фо}} + K_{\text{то}}}{5} = \frac{1 + 0,67 + 0,25 + 0,5 + 0,83}{5} = 0,65$$

Данный коэффициент показывает средний уровень элементного обеспечения корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар». Исходя из проведенных расчетов количественных показателей, можно сказать, что уровень корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» – средний.

После реализации предложенных мероприятий, рассмотрим как изменился состав сотрудников исследуемой организации. Коэффициент кадрового обеспечения (Кок) остается неизменным.

$$K_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{факт}}}{K_{\text{план}}} = \frac{2}{2} = 1$$

За счет того, что после реализации предложенных мероприятий, в кинотеатре «Галакси Стар» будет разработано два дополнительных правовых акта, поднимется и значение коэффициента правового обеспечения (Кпо) с 0,67 до 0,8

$$Кпо = \frac{Афакт}{Аплан} = \frac{12}{15} = 0,8$$

Коэффициент информационного обеспечения (Ки) также изменится. Рассмотрим эти изменения подробно. Информационные ресурсы для поддержания уровня корпоративной культуры, которые необходимы кинотеатру «Галакси Стар» (Иплан):

- данные анкетирования сотрудников, которые показывают их мнение о существующей на предприятии корпоративной культуре;
- сформулированные, документально зафиксированные ценности;
- этический кодекс корпоративной культуры предприятия.

После проведения запланированных мероприятий, кинотеатр «Галакси Стар» будет располагать вышеперечисленными информационными ресурсами, а это значит, что коэффициент информационного обеспечения также изменится и будет составлять:

$$Ки = \frac{Ифакт}{Иплан} = \frac{3}{3} = 1$$

Таким образом, реализация предложенных мероприятий приведет к тому, что корпоративная культура кинотеатра «Галакси Стар» будет на 100% обеспечена информационными ресурсами.

Рассматривая изменения коэффициента финансового обеспечения (Кфо), можно сказать, что в кинотеатре «Галакси Стар» на совершенствование корпоративной культуры планируется потратить 83960 рублей, столько же выделено фактически. А это значит, что коэффициент финансового обеспечения будет составлять:

$$Кфо = \frac{Ффакт}{Фплан} = \frac{127580}{127580} = 1$$

Вследствие проведения запланированных мероприятий, уровень финансового обеспечения корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» является высоким.

Для нормального функционирования кинотеатру «Галакси Стар» необходимо 18 единиц техники (принтеры, сканеры, ноутбуки). Рассмотрим как изменится коэффициент технического обеспечения (Кто). После проведения планируемых мероприятий, предприятие будет располагать этими единицами техники (Тфакт), а это значит, что Кто составит:

$$\text{Кто} = \frac{\text{Тфакт}}{\text{Тплан}} = \frac{18}{18} = 1$$

Исходя из данных расчетов, можно сделать вывод, что техническое обеспечение уровня корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» после проведения планируемых мероприятий увеличится с 0,83 до 1.

А обобщающий коэффициент обеспеченности элементного состава (Кэс) составит:

$$\text{Кэс} = \frac{\text{Кок} + \text{Кпо} + \text{Ки} + \text{Кфо} + \text{Кто}}{5} = \frac{1 + 0,8 + 1 + 1 + 1}{5} = 0,96$$

Таким образом, можно сказать, что после реализации запланированных мероприятий элементное обеспечение корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» увеличится и будет составлять 0,96, тогда как до проведения мероприятий Кэс был 0,65. Профиль корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» после проведения запланированных мероприятий представлен в табл. 15.

Тип корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар», после проведения мероприятий

Фактор	Состояние после реализации мероприятий
Клановая культура (А)	22
Адхократическая культура (В)	30
Рыночная культура (С)	28
Иерархическая культура (D)	20

На рис. 5 наглядно представлен тип корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» после реализации предложенных мероприятий.

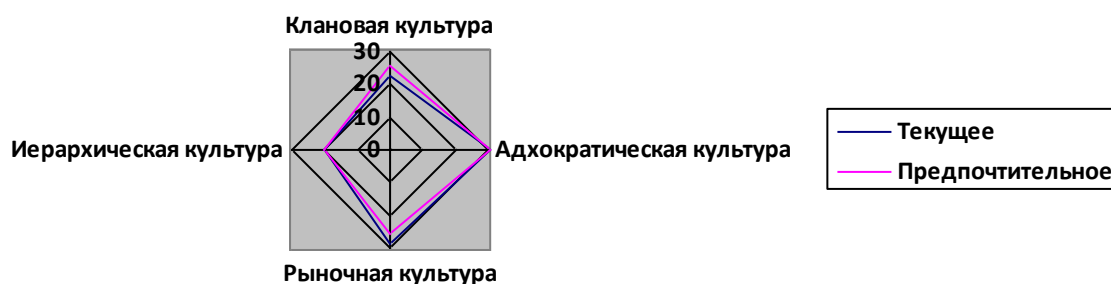


Рис. 5. Тип корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» после проведения запланированных мероприятий

Таким образом, реализация запланированных мероприятий приведет к тому, что элементное обеспечение уровня корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» составит 96%. Согласно данным рисунка 5, можно сказать, что профиль корпоративной культуры кинотеатра будет рыночно-адхократическим, что приведет к более эффективному функционированию предприятия.

Получить экономический, ресурсный, технический и социальный эффекты кинотеатр «Галакси Стар» сможет путем реализации запланированных мероприятий.

В повышении производительности труда персонала кинотеатра «Галакси Стар» и увеличении чистого финансового результата в организации будет выражаться экономический эффект.

В свою очередь, ресурсный эффект выразится в освобождении материальных и трудовых ресурсов, которые затрачиваются на ведение документооборота.

Увеличением информационных ресурсов выразится технический эффект кинотеатра «Галакси Стар».

Социальный эффект отразится повышением квалификационного уровня персонала кинотеатра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав источники по проблеме исследования, а также на основе материалов, собранных в течение преддипломной практики, можно сделать вывод, что для организации, работающей в сфере сервисных услуг, корпоративная культура, как и для любой другой организации, играет важную роль. А развитие корпоративной культуры, следовательно её совершенствование, делает предприятие устойчивым и конкурентно-способным на рынке.

На основе анализа работ: А. Колесникова, М. Мартыновой, О.Е. Стекловой и др. исследователей, можно считать, что корпоративная культура – это большая область явлений материальной и духовной жизни персонала: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством её сотрудников. А именно все гласные и негласные осознанные и неосознанные нормы и законы, по которым живет организация внутри себя и по которым она общается с внешним миром.

Основными целями корпоративной культуры являются:

- увеличение лояльности сотрудников компании;
- повышение корпоративности персонала;
- обеспечение благоприятного социально-психологического климата;
- повышение привлекательности компании, как работодателя.

Каждое предприятие способно находиться в стадии образования корпоративной культуры, в данном случае их руководители обязаны наблюдать за тем, чтобы данное действие никак не вышло из-под контроля. Кроме того каждая организация способна обладать ранее сформировавшейся корпоративной культурой.

Опираясь на труды: Н.П. Беляцкого, Н.А. Зайцевой, А.В. Ульяновского и др. исследователей можно сделать вывод, что основной особенностью корпоративной культуры сервисных предприятий является клиент-ориентированность. Данный принцип также отражается в принципе постоянства качества услуг и означает, что большую роль на предприятиях сферы услуг играет не просто искренне дружелюбное отношение к гостю, но и профессионализм сотрудников, выражающийся в строгом соблюдении стандартов и технологий обслуживания. Такой подход позволяет поддерживать постоянный уровень сервиса, который не изменяется под влиянием каких-либо факторов.

Основываясь на источники и литературу по теме исследования, были проанализированы методы исследования корпоративной культуры на предприятиях сервиса, основными из которых являются:

- количественные методы, модельный анализ (анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, разработка типологий);
- социологические методы (групповые и индивидуальные интервью);
- полевые методы (рабочие группы, состоящие из консультантов и работников фирмы, семинары-обсуждения с главными лицами компании, включённое наблюдение, хронометраж и т.д.

В ходе анализа корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» была проведена диагностика типа корпоративной культуры, в которой приняло участие 20 сотрудников, включая директора предприятия. По её результатам было выявлено, что в «Галакси Стар» преобладает иерархический или бюрократический тип культуры, а это значит, в коллективе преобладают теплые отношения и уважение статуса. В то же время, посетители кинотеатра не являются основным звеном компании. Такой тип корпоративной культуры не подходит для организаций, планирующих совершенствовать свою деятельность.

По результатам опросника «Ревизия состояния корпоративной культуры сервисного предприятия», в котором приняли участие все сотрудники кинотеатра «Галакси Стар», были выявлены сильные и слабые стороны его корпоративной культуры.

Среди плюсов были выделены:

- корпоративная культура существует и является единой;
- сотрудники, нарушающие нормы и правила корпоративной культуры, лишаются премии или получают штраф;
- определены миссия и стратегия;
- наличие ценностей, как в отношении бизнеса, так и в отношении гостей и партнеров;
- наличие фирменного знака;
- отсутствие в коллективе интриг и глобальных конфликтов.

Среди недостатков корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» выделяются:

- недостаточная информативность об элементах корпоративной культуры, как во внешней, так и во внутренней среде;
- отсутствие фирменного стиля;
- отсутствие общих собраний персонала «Галакси Стар», для решения насущных вопросов;
- недостаточное количество корпоративных мероприятий.

По результатам исследования была спроектирована программа, мероприятия которой направлены на устранение недостатков корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар», вследствие чего ее совершенствования.

В соответствие с одной из задач выпускной квалификационной работы была рассчитана стоимость затрат на реализацию запланированных мероприятий, которая составляет 127580 рублей. В эту стоимость входят как разовые затраты, так и постоянные. Разовые включают в себя: затраты на внешний вид сотрудников, на информационный стенд и на реализацию плана корпоративных мероприятий, а по сумме составляют 99580 рублей в год. В то

время как постоянные затраты, итоговая сумма которых 28000 рублей в месяц, будут идти на закупку сувенирной продукции с символикой кинотеатра «Галакси Стар». Таким образом, реализация запланированных мероприятий приведет к тому, что элементное обеспечение уровня корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» составит 96%, а профиль корпоративной культуры кинотеатра будет рыночно-административным, что приведет к более эффективному функционированию предприятия.

В ходе работы было проанализировано: 45 литературных и 4 электронных источников.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы на тему «Совершенствование корпоративной культуры сервисного предприятия» решены, цель исследования достигнута.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите прав потребителей [Текст]: федер. закон: принят Гос. Думой 07 февр. 1992г. № 2300-1[измен. 21 дек. 2013г.].
2. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации [Текст]: федер. закон: принят Гос. Думой 24 нояб. 1996 г. № 132-ФЗ [измен. 03 мая 2012 г. № 47-ФЗ].
3. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст] / Г. А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 318 с.
4. Асанова, И. М. Организация культурно-досуговой деятельности [Текст] / И. М. Асанова, С. О. Дерябина. – М. : Издательский центр «Академия», 2011. – 192 с.
5. Афонин, И. В. Инновационный менеджмент [Текст]: / И. В. Фолина. – М.: Гардарики, 2007. – 224 с.
6. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента [Текст] / Н. П. Беляцкий. – Мн.: ООО Новое знание, 2004. – 320 с.
7. Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства [Текст] / Н. П. Беляцкий. – Мн.: ООО Новое знание, 2007. – 250 с.
8. Большакова, А. Н. Социальная психология для менеджеров [Текст] / А. Н. Большакова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 352 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА, 2014. – 576 с.
10. Воронкова, Л. П. История туризма и гостеприимства [Текст] / Л. П. Воронкова. – М.: Фаир-пресс, 2004. – 320 с.
11. Грашина, М. Основы управления проектами [Текст] / М. Грашина, В. Дункан. – СПб: Питер, 2013. – 237 с.
12. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений [Текст] / Данила Демин. – М : Альпина Паблишерз, 2010. – 136 с.

13. Драгичевич-Шешич, М. Культура: менеджмент, анимация, маркетинг [Текст] / М. Драгичевич-Шешич. – Н.: Тигра, 2000. – 231 с.
14. Жукова, М. А. Индустрия туризма: Менеджмент организации [Текст] / М. А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, – 2004. – 212с.
15. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] / Н. А. Зайцева. – М.: Академия, 2007. – 240 с.
16. Изотова, М. А. Инновации в социокультурном сервисе и туризме [Текст] / М. А. Изотова, Ю. А. Матюхина. – М.: Научная книга, 2006. – 136 с.
17. Инновационный менеджмент [Текст] / Под ред. д. э. н. Л. Н. Оголевой. – М.: Инфра, 2010. – 236 с.
18. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – М.: КНОРУС, 2013. – 416 с.
19. Клеммер, Дж. Как создать команду победителей [Текст] : корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха, которые исповедуют 100 самых эффективных и прибыльных компаний в мире / Джим Клеммер. – М.: СмартБук, 2009. – 207 с.
20. Колесников, А. В Корпоративная культура [Текст] / А. В. Колесников. – М.: изд. Юрайт, 2019. – 167 с.
21. Костицын, Н. А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена [Текст]: Н. А. Костицын. – 2005. – № 1-2. – с. 81-85.
22. Котанс, А. Я. Технология социально-культурного сервиса и туризма [Текст] / А. Я. Котанс. – М.: Флинта, 2014. – 53 с.
23. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 1046 с.
24. Корпоративная культура [Текст] / Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – с. 34-46.
25. Лапина, Т. А. Корпоративная культура [Текст] / Т. А. Лапина. – Омск: изд. ОмГУ, 2005. – 96 с.
26. Леонтьева, Л. Моя профессия – это общение [Текст] / Гостеприимство. –

2004. – № 5. – с. 47-52.
27. Лойко, О. Т. Сервисная деятельность [Текст] / О. Т. Лойко. – М.: Академия, 2008. – 304 с.
28. Макеева, В. Г. Культура предпринимательства [Текст] / В. Г. Макеева. – М.: Инфра-М, 2002. – 216 с.
29. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение [Текст]: / Л. Маллинз, Л. Хикс; пер. с англ. – Мн.: ООО Новое знание. – 2005. – 1039с.
30. Мартынова, М. Корпоративная культура: сценарий изменения [Текст] / М. Мартынова. – М.: Юнити, 2001. – 342 с.
32. Новосёлова, Т. А. Фирменный праздник от А до Я [Текст] : организация, игры, поздравления / Т. А. Новосёлова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 217с.
33. Персональный менеджмент [Текст] / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА, 2004. – 662 с.
34. Сартан, Г. Практический опыт командообразования на предприятиях [Текст] / Г. Сартан. – Микс, 2004. – № 6. – с. 89-91.
35. Соболев, Е. К корпоративной культуре через конфликты и риски [Текст] / Е. Соболев / Корпоративная культура. – 2005. – № 1. – с. 24-28.
36. Спивак, В. А. Организационное поведение [Текст] / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007. – 638 с.
37. Стеклова, О.Е. Организационная культура[Текст] / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
38. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПб ГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
39. Тренинг: реально, доступно, выгодно [Текст] / Корпоративные отношения. –2005. – № 1. – с. 62-67.
40. Туманова, Н. Корпоративные отношения [Текст] / Н. Туманова. – Гостеприимство, 2004. – № 1. – с. 28-34.
41. Ульяновский, А. В. Корпоративный имидж технологии формирования для

- максимального роста бизнеса [Текст] / А. В. Ульяновский. – М.: Эксмо, 2008. – 398 с.
42. Уокер, Джон Р. Управление гостеприимством. Вводный курс [Текст] / Джон Р. Уокер; пер. с англ. В. Н. Егоров. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 735 с.
43. Чиликина, Г. Корпоративная культура в туризме [Текст] / Г. Чиликина. – 2004. – № 11. – С. 18-22.
44. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2002. – 368 с.
45. Щербатых, Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса [Текст] / Ю. В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
46. Джона Хоган. Уроки гостеприимства [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://out-in.ru/clanky/marketing>.
47. Индустрия гостеприимства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forum.prohotel.ru>
48. Корпоративная культура в сервисе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works/tarefer/rv/55/100693/index.html>
49. Сайт кинотеатра «Галакси Стар» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gs-nv.ru>

Средство оценки корпоративной культуры кинотеатра «Галакси Стар» –
текущее и предпочтительное состояние

	Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочтительно
1	2	3	4
A	Организационная структура организации уникальна по своим особенностям. Имеет подобие большой семьи. Персонал имеет много общих интересов	10	20
B	Предприятие динамично развивается и проникнуто духом предпринимательства. Люди мотивированны идти на оправданный риск.	5	30
C	Предприятие ориентировано на достижение положительного результата. Основная задача – добиться выполнения задания.	30	30
D	Предприятие жестко структурировано и имеет строгий контроль. Действия сотрудников, определяются правилами нормами	55	20
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общее направление руководства в организации представляет собой непрерывный мониторинг, наблюдаются тенденции к стремлению научить или помочь.	15	10
B	Стиль руководства в организации носит предпринимательский характер, склонно к новаторству	10	30
C	Стиль руководства в организации служит примером деловитости, ориентирован на практические результаты	15	30
D	Стиль руководства на предприятии, представляет пример налажено координации, грамотной организации ведения дел в русле рентабельности	60	30
Всего:		100	100
3. Управление наемными работниками			
A	Направление управляющих решений в организации, направленно на поощрение бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений	10	30
B	Направление управляющих решений в организации направленно поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности	10	50
C	Направление управляющих решений в организации направленно на достижение высокой требовательности.	40	10
D	Направление управляющих решений в организации характеризуется гарантиями занятости персонала, требованием к подчинению. Важна предсказуемость и стабильности в трудовых отношениях	40	10
Всего:		100	100

1	2	3	4
4. Связующая сущность организации			
A	Предприятие связывают преданность делу и взаимное доверие. Потребность предприятия находится на должном уровне	10	40
B	Предприятие связывают стремление к новаторскому началу и совершенствованию деятельности. Делается акцент на необходимость быть на передовых рубежах	5	20
C	Предприятие стремится к достижению единой цели и выполнению поставленных задач	25	30
D	Предприятие связывают определённые регламентированные правила, официальная политика. Важна поддержка стабильного уровня развития	60	10
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Предприятие делает акцент на гуманном направлении развития. Осуществляется поддержка высокого доверия, приветствуется открытость в отношениях, соучастие	10	20
B	Предприятие акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей	10	30
C	Предприятие акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	20	20
D	Предприятие акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	60	30
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организаций определяет успех в русле развития персональных трудовых ресурсов, работы в бригадах.	45	30
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией.	15	20
C	Организация стремится закрепить успех на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	15	30
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех формирует надежная поставка, гладкие планы-графики, а также низкие затраты на производстве.	25	20
Всего:		100	100

Анкета «Тип корпоративной культуры»

Диагностика типа корпоративной культуры	Характеристика работников организации	Ваша характеристика
<i>ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК:</i> 1. Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним. 2. Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям. 3. Избегает противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы. 4. Заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных.		
<i>ХОРОШИЙ ПОДЧИНЕННЫЙ:</i> 1. Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника. 2. Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника. 3. Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным. 4. Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.		
<i>ХОРОШИЙ ЧЛЕН ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ВЫПОЛНЯЕТ:</i> 1. Личные приказания начальника. 2. Обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным образцам поведения. 3. Действия, требования, вытекающие из задачи или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов. 4. Личные интересы.		
<i>ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРЕУСПЕВАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ</i> 1. Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти. 2. Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации. 3. Компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело.		

4. Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающие помочь росту и развитию других сотрудников.		
ОТНОШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К СОТРУДНИКУ 1. Такое, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице. 2. Временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон. 3. Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом. 4. Как к интересному и ценному человеку со своими правами.		
СОТРУДНИКАМИ УПРАВЛЯЮТ И НА НИХ ВЛИЯЮТ 1. Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания). 2. Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ. 3. С помощью обещания и обсуждения требований, выдвигаемых задач и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной личностью. 4. Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и (или) участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.		
ОДИН СОТРУДНИК ИМЕЕТ ПРАВО КОНТРОЛИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОГО 1. Если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации. 2. Если ему предписано руководить другими. 3. Если у него больше знаний о выполняемой задаче. 4. Если другой понимает, что помощь и руководство первого могут способствовать его росту и знаниям.		
ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ: 1. Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти. 2. Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе. 3. Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы. 4. Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.		
РАБОТА СОВЕРШАЕТСЯ ИЗ-ЗА 1. Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам. 2. Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе. 3. Удовлетворения от работы и достижений и (или) из-за личной преданности идее. 4. Любви к работе ради самой работы и интереса и		

уважения к запросам и ценностям сотрудников.		
ЛЮДИ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ 1. Когда этого требует вышестоящее руководство, или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды. 2. Когда координация и обмен определяются формальной системой. 3. Когда их совместный вклад необходим для достижения цели. 4. Когда сотрудничество лично принять, стимулирует и вызывает на соревнование.		
СОПЕРНИЧЕСТВО: 1. За личную власть и выгоду. 2. За положение с высоким статусом в формальной системе. 3. За максимальный вклад в выполнение задач. За внимание к чьим-либо личным запросам		
КОНФЛИКТ: 1. Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть. 2. Подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности. 3. Разрешается через обсуждение качества результатов работы. 4. Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей.		
РЕШЕНИЯ: 1. Принимаются лицом, обладающим большей властью. 2. Принимаются лицом, которое обязано это делать. 3. Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачами. Принимаются сильно вовлеченными лицами, на которых влияет результат.		
СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА: 1. Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже; информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений. 2. Директивы распространяются сверху вниз и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху; власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде; перекрестный функциональный обмен ограничен. 3. Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации; координирующий совет может установить порядок очередности и уровни ресурсов на основе информации ото всех центров задачи; структура		

должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи. 4. Информация и влияние идут от человека к человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия; координирующая функция может установить общие уровни взносов (вкладов), необходимых для сохранения организации; эти задачи определяются общим соглашением.		
<i>НА ОКРУЖЕНИЕ РЕАГИРУЮТ ТАК, СЛОВНО ЭТО:</i> 1. Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется. 2. Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов. 3. Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем организации. 4. Комплекс потенциальных опасностей и помощи.	.	

**Опросник «Ревизия состояния корпоративной культуры
сервисного предприятия»**

№п/п	ВОПРОСЫ УТВЕРЖДЕНИЯ	ОТВЕТ ДА (+) НЕТ(-)
1	2	3
1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ		
1	Существует ли на предприятии корпоративная культура	
2	Можно ли сказать, что корпоративная культура предприятия едина или она состоит из разных структур	
3	Равномерно ли распределено влияние корпоративной культуры на предприятии	
4	В каких подразделениях (службах) или уровнях (руководители высшего, среднего, линейного уровня, исполнители) наиболее сильное влияние корпоративной культуры	
5	Каким образом корпоративная культура влияет на каждодневную жизнь персонала	
6	Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм корпоративной культуры	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
2. СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ, СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ		
7	У предприятия определена своя миссия	
8	На предприятии определена стратегия	
9	Стратегия отеля рассчитана:	
	на 3 года	
	на 5 лет	
	на 10 лет	
10	Имеют ли подразделения предприятия (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями предприятия	
11	Какие существуют ценности в компании:	
	в отношении ведения бизнеса	
	в отношении потребителей услуг гостей	
	в отношении деловых партнеров	
	в отношении общечеловеческих ценностей	
	в области профессиональной и качества работы	
	во взаимоотношениях сотрудников друг с другом	
	во взаимоотношениях руководителей	
	не узнают никогда	

1	2	3
12	Знает ли об элементах корпоративной культуры за пределами предприятия (потребители, гости, партнеры, журналисты, общественность)	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
3. ДЕВИЗЫ, ЛОЗУНГИ, СИМВОЛЫ		
13	Существует ли на предприятии девизы или лозунги	
14	Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) предприятия	
15	Существует ли на предприятии фирменный знак (символ)	
16	Насколько точно в знаке предприятия (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) предприятия/компании	
17	на каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) компании	
	рекламные носители	
	документация	
	подарки, сувениры	
	церемонии	
	средства массовой информации	
18	Насколько педантично соблюдается фирменный стиль предприятия:	
	за этим следит специальный отдел (сотрудник)	
	существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль	
	за соблюдением фирменного стиля специально никто не следит	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
4. МИФЫ, ЛЕГЕНДЫ, ГЕРОИ		
19	Существуют ли в компании мифы, легенды об истории предприятия: (о предыстории создания, о том, как предприятие создавалась, о наиболее ярких победах в бизнесе, личностях, Преодоление трудностей, коммерческих эпизодах, другое)	
20	Есть ли на предприятии свои герои	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
5. РИТУАЛЫ, ТРАДИЦИИ, МЕРОПРИЯТИЯ		
21	На предприятии празднуется национальные праздники	
22	На предприятии празднуются личные праздники сотрудников	
23	На предприятии празднуются собственные праздники	
24	Отмечаются ли успехи и достижения предприятий и отдельных ее сотрудников (подразделений)	
25	На предприятии существуют традиции и ритуалы	
26	Все ли традиции поддерживается руководителем предприятия	

1	2	3
27	Традиции и ритуалы предприятия демократичны (все ли вовлечены в мероприятиях и др.)	
28	Как часто предприятие проводит общие корпоративные мероприятия, и по каким поводам они происходят	
29	Часто ли на предприятии проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)	
30	Существуют ли специфические, характерные только для вашего предприятия традиции ритуалы или мероприятия	
31	Мероприятия в отеле имеет разный характер:	
	официальный	
	неофициальный	
	Смешанный характер	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
6. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ИЕРАРХИЯ, СТРУКТУРА КОМПАНИИ		
32	Стиль управления предприятием ближе:	
	к демократическому	
	жесткому (авторитарному)	
33	На предприятии жесткая организационная структура (подразделения на отделы, службы, регламентация функций, задач и др.)	
34	На предприятии существуют должностные инструкции для каждого сотрудника	
35	Каждый сотрудник может точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре	
36	Приветствуется инициатива на предприятии	
37	Отношения в системе «начальник-подчиненный» демократичны	
38	На предприятии разработан «идеальный образ» (модель компетенций) руководителя	
39	На предприятии разработан «идеальный образ» (модель компетенций) исполнителя (сотрудники-исполнители)	
40	Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе	
41	На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками:	
	своими сотрудниками	
	коллективом	
	руководством	
42	На предприятии за результат отвечают только руководители	
43	Ответственность за результаты равномерно распределена между сотрудниками	
44	Наказание и поощрение является следствием воли руководителя	

1	2	3
45	Наказание и поощрение являются следствием заранее установленных «правил игры»	
46	Число сотрудников предприятия уполномоченных принимать ответственные решения:	
	ограничено	
	неограниченный	
47	Существует ли на предприятии практика общего собрания коллектива (представительной конференции)	
48	Любой сотрудник может высказать критическое мнение о действиях компании:	
	свободно	
	свобода высказываний ограничена	
49	На предприятии существует практика принятия коллегиальных решений	
50	Каждое решение на предприятии принимается коллегиально	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
7.КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА		
7.1. НАБОР КАДРОВ		
51	Вакантные должности на предприятии получают:	
	сотрудники компании	
	люди «со стороны»	
	и те, и другие, прошедшие конкурс	
52	для получения вакантной должности необходимо, прежде всего:	
	быть профессионалом	
	иметь протекцию	
	соответствовать требованиям корпоративной культуры	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
7.2. ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ		
53	Руководители предприятия знают, чем живут рядовые сотрудники	
54	Сотрудники имеют возможность напрямую обращаться к руководителю предприятия	
55	Сотрудники обращаются друг к другу:	
	по имени-отчеству	
	по имени	
56	Сотрудник воспринимает своего коллегу как:	
	партнера	
	конкурента	
	приятеля	
57	безразлично	
	Существуют ли в коллективе интриги	

1	2	3
58	Случаются ли в коллективе конфликты	
	между сотрудниками	
	между руководящим составом	
	между сотрудниками и руководителем	
59	Существует ли на предприятии практика создания временных рабочих групп (для решения производственных задач или внедрения инноваций)	
60	Легко ли люди объединяются во временные рабочие группы	
61	На предприятии существуют другие коллективные органы (профсоюз, ассоциации, профессиональных групп: консьержей, рестораторов, горничных и т.п.)	
62	Поддерживают ли сотрудники отношения вне работы	
63	Сотрудники предприятия регулярно узнают о новостях предприятия	
	Существует ли на предприятии/холдинге своя система информирования персонала:	
64	популярный информационный стенд	
	своя газета	
	сайт	
	локальная сеть	
	другие средства массовой информации	
65	На предприятии принято ориентироваться на мнение коллектива при принятии решений	
66	На предприятии приветствуется инициатива «снизу»	
67	На предприятии принимается критика сотрудников, критикующих решение руководства, выдвигающих альтернативные идеи	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
7. 3. ВВЕДЕНИЕ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ		
68	Коллективные предприятия хорошо относятся к появлению нового сотрудника	
69	Новые сотрудники обычно быстро адаптируются в отеле (становятся «своими»)	
70	Существует ли ответственный за адаптацию нового сотрудника	
71	Нового сотрудника принято представлять коллективу	
72	На предприятии существует специальная программа адаптации новых сотрудников	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
7.4. АТТЕСТАЦИЯ, ОПЛАТА ТРУДА, МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ		
73	На предприятии существует система аттестации сотрудников	

1	2	3
74	Каким образом оценивается работа сотрудника:	
	видно по результатам	
	оценивает непосредственный руководитель	
	оценивает аттестационная комиссия (другой коллективный орган)	
	по отчёту сотрудников	
	опрашивается мнение коллег	
75	Оплата труда сотрудников зависит от результатов:	
	его труда	
	результатов труда всего отеля/компании	
	подразделения	
76	Каждый сотрудник может точно сказать, как отразится на его вознаграждение повышение эффективности (или увеличение объема) его работы	
77	Что является причиной стимулирования сотрудника:	
	хорошее выполнение своих обязанностей	
	«трудовой подвиг», выходящий за пределы должностных обязанностей	
78	В коллективе известны критерии оценки работы сотрудников и принципы стимулирования их труда	
79	Материальное стимулирование является единственным способом поощрения и признания заслуг сотрудников	
80	Материальное стимулирование сотрудников сопровождается какими-либо другими формами стимулирования	
81	На предприятие (в холдинге) предоставляет сотрудникам специальные гарантии	
82	Считают ли сотрудники предприятия, такое количество гарантий в достаточным для себя	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (–)
7.5. КАРЬЕРА, РОТАЦИЯ КАДРОВ, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ		
83	Может ли сотрудник предприятия планировать свою карьеру в компании/на предприятии	
84	Считают ли сотрудники существующую карьерную систему справедливой	
85	На предприятии/холдинге предпочитают:	
	растить кадры внутри себя	
	нанимать на рынке готовых специалистов	
86	Является ли значительным событием для сотрудников предприятия перемещение одного из них по карьерной лестнице	
87	Существует ли традиция (ритуал), сопровождающих выведение сотрудника в Новую должность	

1	2	3
88	Существует ли на предприятии/холдинге системы обучения и повышения квалификации сотрудников	
89	При обучении и повышении квалификации применяются:	
	добровольный принцип	
	принудительный принцип	
ИТОГО по блоку:		ДА(+)
		НЕТ (-)
ВСЕГО по тексту:		ДА(+)
		НЕТ (-)

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

График проведения общего собрания сотрудников кинотеатра «Галакси Стар»

№	Месяц проведения	Дата проведения										
1	Январь	9	23									
2	Февраль		6	20								
3	Март			5	19							
4	Апрель				2	23						
5	Май					7	21					
6	Июнь						4	18				
7	Июль							2	16			
8	Август								6	20		
9	Сентябрь									3	17	
10	Октябрь										1	22
11	Ноябрь									5	19	
12	Декабрь								3	17		

Форма оценки уровня функционального построения
корпоративной культуры сервисного предприятия

№	Показатель	Есть	Нет
1	2	3	4
1	Наличие сформулированных, документально зафиксированных ценностей		
2	Наличие этических кодексов организации		
3	Проведение семинаров, посвященных ценностям организации		
4	Наличие работы с новыми сотрудниками, связанной с изучением и пониманием ценностей организации		
5	Наличие возможности проведения исследований, разработок для персонала		
6	Наличие системы внесения и рассмотрения рацпредложений		
7	Наличие общих требований к уровню образования, квалификации, профессиональному уровню подготовки персонала;		
8	Наличие системы поощрения ротации, обучения, повышения квалификации работниками		
9	Проведение семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации		
10	Наличие политики организации в области обучения персонала		
11	Проведение мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок		
12	Проведение мероприятий по генерированию идей, совместных разработок		
13	Наличие системы поощрения творческой деятельности		
14	Наличие возможности открытой связи с руководством		
15	Наличие кодексов поведения персонала		
16	Проведение мероприятий по обучению персонала деловому и светскому этикету		
17	Наличие традиций, обычаев, ритуалов, обрядов		
18	Наличие памятных дат, исторических лиц-героев организации		
19	Наличие программы культурной адаптации персонала		

1	2	3	4
20	Проведение мероприятий по знакомству новых работников с корпоративной культурой		
21	Проведение тренингов, адаптационных мероприятий для работников		
22	Участие в общественной жизни		
23	Осуществление публикаций в прессе, посвященных организации и ее деятельности		
24	Наличие собственного Интернет-сайта		
25	Взаимодействие с правительством и государственными органами		
26	Реакция на события политической жизни		
27	Осуществление связи с потребителями, партнерами, в т.ч. через Интернет		