

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Бакалаврская выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:
Мокшанова Мария Константиновна,
студентка группы ГГ-41,

« ___ » _____ 201__ г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма
и гостеприимства

_____ А. И. Фишелева
« ___ » _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Е. Г. Радыгина,
канд. пед. наук, доцент

« ___ » _____ 201__ г.

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Сущность понятия «корпоративная культура».....	6
1.2. Направления совершенствования корпоративной культуры гостиничного предприятия.....	13
ГЛАВА 2. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ОТЕЛЯ «РЕНОМЕ»	25
2.1. Анализ корпоративной культуры отеля «Реноме».....	25
2.2. Описание программы по развитию корпоративной культуры отеля «Реноме».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Организационный план программы корпоративного праздника «День французского языка»	51

ВВЕДЕНИЕ

В основе успешной деятельности гостиничного предприятия заложены множество причин. И одной из них является корпоративная культура. Эта культура влияет на персонал гостиницы, объединяя его для достижения общей цели и сохранения репутации предприятия.

В. Г. Федцов дает следующее определение корпоративной культуре: «Корпоративная культура гостинично-туристского комплекса – это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых его работниками и предопределяющих нормы их поведения в процессе обслуживания гостей» [22, с. 6].

При формировании корпоративной культуры в гостиничном предприятии ставится цель и задачи, формулируется миссия, определяется отношения сотрудников к гостям и между собой.

Для корпоративной культуры гостиничного предприятия характерны следующие признаки: осознание работником его места на предприятии, процесс обучения и мотивация персонала, внешние и внутренние коммуникации, система ценностей, фирменный стиль. Эти признаки позволяют выявить различие между корпоративными культурами гостиничных предприятий.

Корпоративная культура представляет собой сложную многоуровневую систему взаимоотношений между предприятием и потребителями. Элементы корпоративной культуры оказывают влияние на качество предоставляемых услуг. С этой точки зрения корпоративная культура характеризует организацию, возможности ее выживания и развития, определяет внутренний настрой, сплоченность, трудовую дисциплину и психологический комфорт персонала.

Актуальность темы исследования заключается в том, что корпоративная культура влияет на управление персоналом, качество предоставляемых услуг и конкурентоспособность

Но возникает **противоречием** между неограниченными возможностями корпоративной культуры и неумением развить и использовать ее.

Объектом исследования является корпоративная культура гостиничного предприятия.

Предмет – проект программы развития корпоративной культуры гостиничного предприятия.

Цель – разработать программу развития корпоративной культуры гостиничного предприятия «Реноме». Для раскрытия данной цели, необходимо решить следующие **задачи**:

1. изучить понятия корпоративной культуры;
2. рассмотреть влияние корпоративной культуры на обслуживания гостей;
3. выявить особенностей формирования и возможности влияния на корпоративную культуру гостиничного предприятия;
4. провести анализ корпоративной культуры гостиницы «Реноме»;
5. разработать программу по развитию корпоративной культуры гостиницы «Реноме».

Для решения данной проблемы были использованы **теоретические методы исследования**: анализ гостиничного рынка города Екатеринбурга, анализ элементов корпоративной культуры, а так же **эмпирические методы**: наблюдение, сравнение и анкетирование сотрудников гостиницы «Реноме».

Исследование корпоративной культуры основано на работах С. В. Василенко, В. Р. Веснина, В. В. Музыченко, и В. Г. В. Г. Федцова. Работа гостиничного предприятия изложена в трудах М. А. Ёхиной, Н. Ю. Арбузовой и Т. Л. Тимохиной.

Структура работы: введение, две главы, заключение. Во введении обозначены актуальность, объект и предмет исследования, цели и задачи выпускной квалификационной работы. В первой главе рассматриваются особенности формирования корпоративной культуры гостиничного

предприятия и влияние на качество обслуживания. Во второй главе проводится анализ и разработка программы по улучшению корпоративной культуры. В заключении делаются выводы по первой и второй главе. В приложении 1 представлена анкета. В приложении 2 представлен организационный план программы «День французского языка» для отеля «Реноме»

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность понятия «корпоративная культура»

С возникновением организации начинает формироваться ее корпоративная культура. Каждый новый сотрудник, попадая в организацию, сталкивается с системой ценностей, нормами и правилами поведения, характерными для данного предприятия. Это и есть корпоративная культура.

Понятие корпоративной культуры существовало всегда, но лишь недавно руководители стали задумываться, как можно использовать корпоративную культуру в управлении качеством обслуживания.

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке и означал взаимоотношения в офицерской среде. Определение было введено немецким фельдмаршалом Мольтке.

Существует множество определений корпоративной культуры. Например, Дж. Эванс определяет корпоративную культуру как «единую систему ценностей, норм, и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны ее соблюдать. Сюда входят: гибкость рабочей системы, ориентация на краткосрочную или долгосрочную перспективу, структура управления, коммуникационные системы, перспективы карьерного роста» [24, с. 105].

В словаре терминов по управлению персоналом дается следующее определение: «корпоративная культура - свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности соц. норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников» [34].

Из этого можно сделать вывод о том, что единого определения корпоративной культуры не существует.

В нашей дипломной работе, мы будем использовать определение, которое дает российский ученый В. В. Музыченко, «**корпоративная культура** – это совокупность убеждений, образа мышления, повседневных действий, которые передаются всем поступившим на работу сотрудникам» [17, с. 47].

В. Г. Федцов характеризует корпоративную культуру следующими компонентами:

1. лояльность персонала;
2. коммуникационные системы;
3. профессиональный этикет;
4. система ценностей;
5. мотивация и обучение персонала [22, с. 46].

В. Г. Федцов так же выделяет *функции* корпоративной культуры:

1. воспроизводственная функция – воспроизведение лучших элементов культуры, проектирование и накопление новых ценностей обслуживания;
2. оценочно нормативная функция – сравнения реального поведения сотрудников с действующими нормами;
3. регулирующая функция – корректировка поведения сотрудников;
4. познавательная функция – знакомства сотрудников с элементами корпоративной культуры;
5. коммуникационная функция – обеспечение эффективной коммуникации внутри компании и вне её;
6. рекреативная функция – восстановление духовных сил работника посредством элементов корпоративной культуры [22, с. 32].

Каждый подход к изучению корпоративной культуры характеризуется различными составляющими корпоративной культуры предприятия. Но существуют четыре основных элемента, к ним относятся:

1. Ценности предприятия – главный элемент корпоративной культуры, так как должны разделяться всеми членами организации и помогают в

достижении целей организации. Особенностью данного элемента является то, что ценности должны внедряться постепенно, позволяя сотрудникам позитивно принимать их. Ценности разделяются на формальные и неформальные (табл. 1).

Таблица 1

Формальные и неформальные ценности организации

Формальные	Неформальные
Разработка политики организации для достижения целей	Взаимоотношения между сотрудниками
Структура управления	Мифы и история об основании организации
Внедрение четких правил и инструкций	Традиции и ритуалы
Определение знаний, навыков и умений необходимых для работы	Проведение мероприятий, направленных на сплочение коллектива
Обучение и аттестация сотрудников, тренинги и семинары	Способы разрешения спорных ситуаций
Система наказаний и поощрений	Стиль общения на предприятии
Фирменный стиль одежды	Кадровая политика

К формальным ценностям компании относятся материальные ценности, которые могут видеть гости и конкуренты. Через эти ценности организация занимает свою позицию на рынке. Ценности регулируют отношения внутри организации, помогая сплотить коллектив, объединить его для достижения целей организации, задач, поставленных компанией. Для того, что бы создать ценности, руководство предприятия должно четко понимать какие цели стоят перед организацией, какова её миссия и как ценности будут влиять на будущее развитие компании.

2. Миссия. Определение миссии сформулировано М. Месконом и М. Альбером в «Основах менеджмента» и звучит как «миссия организации – это

основная цель организации, четко выраженная причина её существования [23, с. 100]. Отечественный исследователь В. Г. Федцов определяет миссию гостиницы как «социально значимая роль гостинично-туристского комплекса» [22, с. 55]. Что бы определить миссию организации следует учитывать: целевую аудиторию, предоставляемые товары и услуги, деятельность на рынке, философию предприятия и преимущества перед конкурентами. Роль миссии в формировании корпоративной культуры – это создание положительного имиджа у сотрудников, потребителей и конкурентов.

3. Девизы и символы. Через девизы и символы организация выражает свои ценности. С помощью девиза или лозунга укрепляется корпоративный дух и сплотить коллектив. При составлении девиза необходимо помнить о том, что девиз должен быть доступным для персонала, то есть читабельным, запоминающимся и мотивирующим. С. В. Василенко определяет корпоративные символы как «происшествие, объект или поступок, который имеет смысл для окружающих» [10, с. 39]. Символы, как и девиз, передают сотрудникам ценности организации, только без слов. Девиз и символы при правильном использовании улучшают микроклимат в коллективе и мотивируют персонал, но если использовать неправильно то, можно отвлечь персонал от руководства или потребителя.

4. Корпоративные мероприятия. «Корпоративные мероприятия – события, которые помогают наладить взаимоотношения между сотрудниками предприятия» такое определение дает С. В. Василенко [10, с. 44]. Такого рода события важны для организации, особенно если это крупное мероприятие, так как на них сотрудники знакомятся между собой и с руководством. Что бы общение приобрело неформальный характер, выезжают на природу, устраивают памятные для организации обеды и ужины в ресторанах. Поводом для мероприятий может быть завершение какого – либо проекта, выход на новый уровень. Главной целью

корпоративных мероприятий является закрепление ценностей компаний и сплоченность коллектива.

Руководству организации необходимо уделять особое внимание элементам корпоративной культуры. Но в создании и развитии данных элементов организации может столкнуться с рядом проблем, такими как:

– Субъективность, то есть руководство и персонал, потребители и конкуренты, акционеры и инвесторы по-разному воспринимают и оценивают корпоративную культуру. Поэтому при формировании культуры организации учитывается фактор, как будут воспринимать организацию;

– Дисгармоничность, то есть неравномерность развития различных элементов. И при разработке корпоративной культуры обращают внимание на каждый элемент и выбирают для каждого элемента подходящий механизм воздействия.

Основной особенностью корпоративной культуры является то, что каждый член организации обязан разделять ценности компании. Руководствуясь системой ценностей, руководство компании принимает решения, а персонал обслуживает гостей. Из этого вытекают *структурообразующие компоненты корпоративной культуры*:

1. *Базовые предположения и убеждения.* Это то, чем руководствуются члены компании при принятии решений;
2. *Ценности и верования* действуют как механизм воздействия на формирования и развитие культуры предприятия;
3. *Символы* или внешнее проявление культуры предприятия.

Могутнова Н. Н. в труде «Корпоративная культура: понятие и подходы» выделяет несколько *классификаций* корпоративной культуры, в зависимости от структуры и содержания:

1. Влияние корпоративной культуры на общую эффективность организации, разделяется на «*прагматическую*» (корпоративная культура как инструмент повышения эффективности) и «*феноменологическую*» (корпоративная культура мешает процессу развития организации);

2. Корпоративная культуры разделяется в зависимости от процессов формирования. Если корпоративная культура формируется руководством, то тогда называется «искусственной», но если культура предприятия складывается в процессе существования фирмы, тогда такой способ называется «естественный»;

3. Основные факторы, влияющие на формированиря культуры разделяют ее на: «интерналистский» (главный фактор – ценности, присущие только для конкретного предприятия) и «экстерналистический» (зависит от национальной культуры);

4. Критерием данного подхода является влияние корпоративной культуры на поведение персонала: «направляющая», когда корпоративная культура определяет индивидуальное поведение, используя систему ценностей и свод правил, характерных для данного предаприятия) и «ограничивающий» включает в себя алгоритм поведения в различных ситуациях). Особенность данного подхода является то, что он является теоретическим;

5. Основана на влиянии корпоративной культуры на изменении в работе предприятия и адаптацию к нововведениям. В этом случае культура может останавливать или провоцировать изменения [14, с. 131].

Сама по себе корпоративная культура формируется под влиянием внешней и внутренней среды. К внешней среде относятся факторы, которые предприятие не может изменить, но должно учитывать в своей деятельности, к таким факторам относятся уровень социально – экономического развития, демографическая ситуация в стране, экономика. Внутренняя среда зависит от политики организации и включает в себя такие факторы как структура управления, обучение и квалификация персонала, технологии, используемые в работе, коммуникации внутри гостиничного предприятия и организация рабочих мест, мотивация сотрудников. Главным решением проблем с внешней и внутренней средой является осознанием организацией социальной ответственности и качество предоставления услуг.

Не следует путать понятия «корпоративная культура» с «организационной культурой». Организационная культура – понятие широкое и включает в себя обслуживание, тогда как корпоративная культура это система ценностей. В. Г. Федцов определяет организационную культуру гостинично-туристского сервиса как «наивысший современный уровень процесса обслуживания гостей» [22, с. 39]. Для каждой службы гостиницы прописывается определенный порядок обслуживания гостей, характерный только для определенной гостиницы, но при этом соответствующий международным стандартам. То есть организационная культура это – система управления, а корпоративная культура механизм – управления.

Из этого можно сделать вывод о том, что понятие «корпоративная культура» явление, изучение которого началось сравнительно недавно и не имеет единого подхода. В понятие «корпоративная культура» входит цели и задачи предприятия, внешние и внутренние правила, ценности, миссия и задачи, благодаря которым организация достигает цели. Грамотно разработанная корпоративная культура повышает лояльность персонала, то есть верность компании, соблюдение её законов и способствует эффективной работе. Корпоративная культура формирует имидж предприятия. А сама корпоративная культура формируется под действием внешних и внутренних факторов. И тут возникает задача предприятия – сформировать позитивный образ, который будет восприниматься гостями, конкурентами и сотрудниками и инвесторами одинаково. Правильно поставленная цель предприятия помогает четко определить место предприятия на рынке и дает преимущество перед конкурентами и повышению лояльности потребителей. Поэтому руководство организации должно уделить особое внимание развитию корпоративной культуры

1.2. Направления совершенствования корпоративной культуры гостиничного предприятия

На сегодняшний день корпоративная культура начинает активно развиваться. Развитие не обошло и культуру гостиничных предприятий, однако корпоративная культура в гостиницах имеет особые признаки. Основными ресурсами, используемые в организации гостиничного дела, являются производственные и человеческие. Из производственных ресурсов активнее всего используется информация и высокие технологии. Особое внимание уделяется человеческим ресурсам. В зависимости от грамотного управления человеческими ресурсами зависит экономическая эффективность гостиничного предприятия. Основной целью гостиниц остается выход на высокую прибыль, при этом сократить издержки на производство услуг. При этом гостиничные предприятия, в первую очередь, ориентированы на удовлетворение потребностей рынка потребителей и охват большей аудитории потенциальных потребителей. В этом случае, корпоративная культура отражает позицию гостиничной компании на рынке услуг, устанавливает цели и миссию организации и создает социо-культурную среду в организации, что способствует продвижению на рынке гостиничных услуг

Задача корпоративной культуры как части социокультурной среды это объединение субкультур организации в одну. В понятие «субкультура» включены образ мышление и поведение каждого отдельного сотрудника. В каждом подразделении гостиничного предприятия существуют свои субкультуры.

Еще одной особенностью корпоративной культуры гостиничных предприятий является то, что в каждой гостинице культура индивидуальна, характерная только ей и разработана специально под её миссию и цели. Корпоративная культура касается не только всего коллектив в целом, так и каждого сотрудника в отдельности. Она направляет работников на принятие выгодных для организации решений для раскрытия задач. Корпоративная

культура предприятия оказывает воздействие на психологический климат коллектива и поведение сотрудников гостиничного предприятия. Основными инструментами, в данном случае, выступают четко сформулированная миссия и правильно выстроенная стратегия. Поэтому корпоративная культура также является мощным инструментом для управления персоналом [37].

Как уже упоминалось в главе 1, формирование корпоративной культуры происходит от совокупности внешней и внутренней среды. К внешней среде гостиничного предприятия относят политическую ситуацию, экономику страны, законодательную базу, акционеров и потребителей гостиничных услуг, а так же культурные особенности нации. Особое влияние на работу гостиничного предприятия оказывает такой элемент внешней среды, как технологический прогресс. Предприятия, которые следуют за техническим прогрессом более гибкие к потребностям гостей и как следствие наиболее конкурентоспособные. Внешние факторы обеспечивают стабильность, государственную поддержку и инвестиции для успеха гостиничного предприятия. Очень важно учитывать внешние факторы в деятельности, однако возникает сложность в том, что повлиять на эти факторы невозможно. В отличие от внутренней среды предприятия. Внутренние факторы устанавливаются руководством предприятия и поддерживаются его сотрудниками. Внутренняя среда гостиничного предприятия включает в себя персонал, кадровую политику, иерархическую структуру, стиль управления, задачи и цели, которые возможно регулировать. В первую очередь, это касается условий труда. Регулятором в данном случае является организация охраны труда, должностные инструкции, организация рабочих мест, современное оборудование, квалификация персонала влияют на организацию и проявление корпоративной культуры. Большое значение на формирование положительного образа у работников гостиницы или иного средства размещения имеют особенности организации труда в гостиничном

предприятию, то есть сменность, ритмичность производственных процессов, возможность взаимозаменяемости работников, санитарно-гигиенические условия, системы оплаты и стимулирования труда. Для формирования и развития благоприятного психологического и физического климата в коллективе необходимо рационально и эффективно организовать условия труда, удобный график работы и распорядок рабочего дня, наличие возможности отдыха и своевременного полноценного питания. Еще одним важным фактором внутренней среды являются неформальные межличностные и межгрупповые связи. Установлению неформальных связей способствуют такие обстоятельства, как совпадение или близость выполняемых трудовых функций, принадлежность к одним и тем же демографическим группам, уровень образования и квалификации сотрудников, общие интересы и разделяемые ценности. Любой человек в организации испытывает естественную потребность в социальных связях, таких как дружеские отношения с коллегами, потребность в оказании помощи или получении поддержки. Стабильность неформальных коммуникаций в значительной степени определяет морально-психологический климат в коллективе, способствуют формированию субкультурных неформальных групп. И именно это способствует или формированию и развитию корпоративной культуры. Для укрепления неформальных связей, руководство гостиницы применяет такой элемент корпоративной культуры как корпоративные мероприятия. Эти меры предполагают содействие сплоченности коллектива, а так же возможность познакомиться сотрудникам различных подразделений. Вопросы, связанные с внутренними и внешними факторами, позволяют решить проблемы с позиционированием гостиницы на рынке и иерархией внутренних связей. Под позиционированием гостиницы или иного средства размещения понимается поиск и занятие своей ниши на рынке гостиничных услуг и гибкая внешняя политика гостиничного предприятия, что является необходимым для выживания и развития. Внутренние связи включают в себя все то, чем

заняты сотрудники гостиницы в своей ежедневной работе и способы решения возникающих при этом проблем. Проблемы внешней адаптации включают выработку стратегии, формулировку целей, выбор средств их достижения, контроль и коррекцию, а так же определение миссии организации [10, с. 88].

Миссия предприятия – это концепция или философия ее жизнедеятельности, обуславливаемая принципом социальной ответственности и являющаяся основой всех проводимых вне и внутри предприятия мероприятий [29]. Миссия гостиничного предприятия, как основная цель его деятельности, должна четко выражать причины его существования, приоритетные цели, ценности и стратегии. Миссия определяет ту позицию, которую гостиница определила в обществе. Поэтому миссия гостиничного предприятия определяет его политику и статус, обеспечивает направления и ориентиры на различных организационных уровнях и в различные периоды его развития. Формулируя миссию организации, следует учитывать влияние на постановку целей, задач и стратегии предприятия.

После определения миссии необходимо установить цели и выбрать средства их достижения. Необходимым условием является согласованность целей и способов их достижения. Тогда, в сочетании с совместными усилиями грамотно обученного персонала предприятие достигает своих целей. В свою очередь, цели определяют структуру гостиничного предприятия, ключевые виды деятельности и подбор исполнителей [28]. Цели гостиницы могут действовать как мотиватор, то есть если персонал начнет принимать участие в развитии миссии и целей, персонал принимает ответственность за исполнение задач. Стоит отметить, что наличие системы корпоративных ценностей способствует формированию позитивного отношения целевой аудитории к данному средства размещения. Мнение о гостиничном предприятии распространяется через потребителей гостиничных услуг и акционеров. Это способствует росту продаж,

конкурентоспособности гостиницы, что напрямую отражается на росте его экономических показателей. На этом этапе формируется имидж гостиничного предприятия, то есть репутация. Положительный имидж является наиболее важным элементом, так как это показатель адаптации гостиницы к внешней среде. В свою очередь, через имидж формируется лояльность потребителей. Критерием оценки имиджа гостиницы являются качество пакета продуктов гостиницы и уровень обслуживания [36]. Поэтому при обслуживании гостей соблюдаются не только стандарты обслуживания, а так же общепринятые нормы и правила.

Так же, важной особенностью при оценке корпоративной культуры гостиничного предприятия учитывается обратная связь между потребителями услуг и гостиницей. Параметрами при выборе средства размещения обычно выступают: ценовая политика, качество обслуживания, репутация гостиницы, маркетинг, лидерство в отрасли. Поэтому источники информации о гостинице должны быть общедоступными. Доказательством в данном случае выступает сертификат международной системы стандартов и качества ISO. Эта система оценивает бизнес-процесс на всех этапах от производства продукта или услуг до обслуживания клиентов и обучения персонала. За качество предоставляемых услуг отвечает сертификат о прохождении классификации. В этом случае, источником информации об уровне корпоративной культуры гостиничного предприятия может быть поведение представителей компании во время переговоров, полученные ответы по телефону, стиль деловой переписки, работа рядовых сотрудников и т. п. Все эти моменты позволяют потенциальным клиентам составить свое представление о гостинице, с которой планируется сотрудничество [37]. Это и есть особенности внешней адаптации гостиничного предприятия.

Что касается процесса внутренней интеграции, то он связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между сотрудниками гостиницы или отеля. Это сложный процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования на предприятии. Процесс

внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу предприятия. Нередко это ведет к дифференциации предприятия, выделению его структурных подразделений в самостоятельные хозяйствующие субъекты. Проблемы внутренней интеграции могут быть обозначены следующим образом:

- выбор способов коммуникации – нахождение общего языка и концептуальных категорий, определение значения используемого языка и внутрифирменных понятий;
- власть и статус – выработка правил по приобретению, удержанию и утрате власти, определение и распределение статусов в гостиничном предприятии;
- личные отношения – установление правил об уровне и характере социальных отношений в гостинице между различными группами сотрудников (по статусу, профессии, интеллекту, полу, возрасту и т.д.);
- система мотивации – система поощрений и наказания, принятая в конкретном предприятии, включая определенные санкции, разрабатывается на основе установленных образцов желательного и нежелательного поведения в различных ситуациях [15, с. 15]

Вместе с тем, как бы ни были сильны позиции командного духа и корпоративности, на формирование корпоративной культуры значительное влияние оказывает управленческая культура лидера. Его личная вера, ценности, убеждения и стиль, во многом могут определять корпоративную культуру гостиничного предприятия. В наибольшей степени влияние лидера предприятия на формирование корпоративной культуры проявляется, если он является сильной личностью, с ярко выраженной управленческой культурой, а гостиница только начинает свою деятельность. Именно на этом начальном этапе выбора лидером коллектива гостиничного предприятия того или иного подхода к формированию корпоративной культуры становится определяющим для содержания культуры создаваемого гостиницей и для его

будущего. Стиль управления способен создать в коллективе предприятия микроклимат на основе убеждения, что главное – это права человека, которые ни при каких обстоятельствах не должны нарушаться. Авторитарный или директивный стиль управления способен сформировать отношение к подчиненным лишь как к исполнителям. Все эти элементы проявляются в повседневном поведении и способны меняться с течением времени. Поэтому корпоративная культура любого предприятия (в том числе гостиничного) должна рассматриваться, прежде всего, как приобретенное и усвоенное позитивное поведение его работников. Такое поведение должно основываться на базе коллективно разделяемых профессиональных интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления гостиницей и потребителей.

Содержательно корпоративная культура включает в себя внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию, стиль руководства, комфортные условия труда, кадровую политику, возможности карьерного роста и другое. Если корпоративная культура становится обязательным атрибутом гостиницы, то она обретает функционально-социальную направленность, которая предопределяет совпадение ценностей гостиничного предприятия и работников. Таким образом, можно сделать вывод, что персонал оказывает большое влияние на корпоративную культуру гостиницы и ее работу в целом. Гостиничный бизнес, где персонал является частью продукта, предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала [17, с. 268]. Стремительный рост технологий обслуживания гостей и управления отелями требует постоянного совершенствования профессиональных знаний и умений сотрудников. Поэтому высококвалифицированный и обученный персонал является важным конкурентным преимуществом отеля и решающим фактором его развития.

Важно отметить, что работа персонала гостиницы напрямую связана с культурой обслуживания – это важный элемент корпоративной культуры, направленный на обслуживание клиентов на основе определенных правил,

процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой мотивации труда и рядом других мероприятий. Современная культура обслуживания в гостиничном предприятии определяется стандартами обслуживания. Стандарты качества обслуживания – это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей [16, с. 6]. Культура обслуживания вырабатывается каждой гостиницей. В одной гостинице она может быть очень низкой, в другой же - достаточно высокой. Проявление высокой культуры обслуживания определяется через поведение персонала, который четко знает, как действовать в любой ситуации и что от него ожидают гости и руководство, а также тем, что высокая культура делает всех работников целеустремленными и заставляет с уважением относиться к своей работе. Безусловно, при выборе отеля гости руководствуются массой критериев: удобством расположения, внешним видом гостиницы и ее номеров, количеством присвоенных звезд, техническим оснащением и другими критериями. Количество предоставляемых дополнительных услуг играет роль, но чтобы гость остался доволен своим пребыванием в гостинице, вернулся туда не раз и рекомендовал ее всем своим знакомым необходимо обеспечить и должное качество этих услуг. Именно поэтому персонал отеля является важнейшим фактором, влияющим на его успешность и прибыльность.

Корпоративная культура влияет на степень удовлетворенности персонала, позволяет выявить особенности поведения сотрудников, определить стиль руководства и, в конечном итоге, коллективное видение перспектив развития. Сам процесс создания и внедрения нужной для предприятия корпоративной культуры станет возможным лишь при условии обеспечения вовлеченности в развитие организации всех сотрудников.

Важно отметить, что корпоративная культура, разработанная с учетом мнений сотрудников, может стать дополнительным способом мотивации персонала. Хорошим инструментом в таком случае может стать корпоративный кодекс. При подготовке концепции корпоративной культуры проводятся анкетирование сотрудников, для выявления их личных целей и определения восприятия ими своей трудовой деятельности и отношения к работе. Анкета дает возможность оценить сложившуюся ситуацию с расстановкой сил и интересов при внедрении корпоративной культуры, ведь получение наибольшего эффекта от корпоративной культуры следует ожидать в том случае, если цели и ценности организации совпадают с личными целями и ценностями персонала. Во-вторых, анкета позволяет выявить недовольных сотрудников и далее принять решение: подобрать новый персонал или устранить конфликт. Но нужно помнить, что корпоративная культура эффективно действует только тогда, когда все сотрудники разделяют ценности и работают как один механизм. Корпоративная культура предприятия постепенно составляется из ее элементов, которые создают прочное основание, способствующее устойчивости всего предприятия. Если же каждый из элементов располагается сам по себе, а не в связке с другими, то происходит разрушение принципа системности и вместо корпоративной культуры, получается просто набор разрозненных мероприятий без объединяющей общей цели. Очень важно соблюсти еще одно условие, состав элементов корпоративной культуры для каждой конкретной организации должен быть индивидуален [29].

Поскольку корпоративная культура уникальна на каждом предприятии и является совокупностью ценностей и правил для конкретной организации, то возникает необходимость зафиксировать данные предписания официально документально. В этом случае рекомендуется прибегнуть к консультации юриста для предотвращения противоречий с Конституцией Российской Федерации и трудовым законодательством. Но в практической деятельности

нужно использовать возможность разделения подобных требований, на те которые подлежат строго обязательному исполнению и те, исполнение которых желательно. Все будет зависеть от степени влияния тех или иных корпоративных предписаний на эффективность работы конкретного сотрудника и предприятия в целом. Для этого необходимо определить то, что напрямую оказывает воздействие на результативность и качество труда, экономическую успешность и эффективность и установить для этого жесткую регламентацию. Остальное подлежит оформлению в качестве рекомендательных норм с последующим внедрением посредством соответствующей передачи информации через корпоративные издания, в ходе фирменных праздников и других мероприятий по поддержанию и развитию корпоративной культуры. Но жесткие ограничения поведения могут восприниматься сотрудниками, как давление со стороны руководства и способны принести вред, как и полная вседозволенность. Все надлежащие обязательному исполнению требования в итоге необходимо зафиксировать соответствующими приказами и распоряжениями, отразить в правилах внутреннего трудового распорядка с проставлением подписи всех работников после ознакомления. Соблюдение этих действий позволяет в дальнейшей работе, применять на законных основаниях наказание для сотрудников, допустивших невыполнение обязательных требований. Относящиеся к желательным требования целесообразно объединить в так называемый «Корпоративный кодекс», документ, носящий рекомендательный характер [30]. Такой подход позволит свести к минимуму никому не нужные запреты и ограничения, а также, будет проведена четкая линия взаимоотношений с контрольно-надзорными органами. Чтобы в случае возникновения конфликтной ситуации, руководству компании не пришлось оправдываться, доказывая, что введенные требования никак не ограничивают предусмотренные федеральным законодательством права работников. Вот поэтому в процессе разработки и внедрения корпоративной культуры,

оформления сопутствующей документации важно привлечь опытного специалиста из юридического отдела или сторонней компании.

Исходя из этого, мы можем сделать вывод о том, что корпоративная культура каждого предприятия индивидуальна. Но задачей любой корпоративной культуры является объединение сотрудников в один коллектив для эффективной работы предприятия. Формирование корпоративной культуры происходит под воздействием внешней и внутренней среды предприятия. На внешние факторы развития руководство предприятие не может повлиять, но может адаптироваться через гибкую внешнюю политику. На внутренние факторы руководство предприятия, в том числе и гостиничные, оказывает прямое воздействие. Но влияние на корпоративную культуру оказывает совокупность элементов внешней и внутренней среды. Для внешней адаптации необходимо выделить миссию и цели. А для достижения целей необходимо грамотно обучить и замотивировать персонал. Положительный имидж также является элементом корпоративной культуры. И для его формирования у гостей руководство должно уделять максимум внимания качеству обслуживания и соблюдения стандартов качества. Еще одним критерием оценки корпоративной культуры является отношение внутри коллектива. Для определения направления развития корпоративной культуры рекомендуется использовать анкетирование персонала. Анкета показывает уровень информативности персонала, отношение к работе или выявить недовольства. Еще одним приемом для принятия корпоративной культуры является разделение требований на обязательные к исполнению и «второстепенные», рекомендованные. Но важно соблюсти баланс между «жесткой регламентированностью» и «вседозволенностью». Корпоративная культура является мощным инструментом управления персоналом, повышает лояльность потребителей и помогает обеспечить стабильность на рынке.

Основываясь на теоретическую часть можно сделать выводы о том, что можно сделать вывод о том, что понятие «корпоративная культура» явление

новое и не имеет единого подхода. В само определение «корпоративная культура» входят внешние и внутренние правила, ценности, миссия и задачи, благодаря которым организация достигает цели. Грамотно разработанная корпоративная культура повышает лояльность персонала, то есть верность компании, соблюдение её законов и способствует эффективной работе. Корпоративная культура формирует имидж предприятия. А само корпоративная культура формируется под действием множества факторов, как внешних, так и внутренних. И тут возникает задача предприятия – сформировать позитивный образ, который будет восприниматься гостями, конкурентами и сотрудниками и инвесторами одинаково. Правильно поставленная цель предприятия помогает четко определить место предприятия на рынке и дает преимущество перед конкурентами. Поэтому руководство организации должно уделить особое внимание развитию корпоративной культуры. Разработка и внедрение корпоративной культуры подразумевает обязательность совместного участия руководства и линейных сотрудников предприятия. Корпоративная культура – не просто совокупность отдельно взятых элементов, стилевой атрибутики и мероприятий, это хорошо отлаженная система определенных норм и ценностей. В процессе внедрения корпоративной культуры не допускаются никакие двойные стандарты, необходимо неукоснительное соблюдение всеми единых правил. Необходимость разграничения предъявляемых к сотрудникам требований на строго обязательные и просто рекомендательных. Основная цель корпоративной культуры – содействие эффективной деятельности компании, и потому она должна развиваться вместе с организацией, быть актуальной на данный момент времени. Позитивная корпоративная культура способствует повышению лояльности работников, для которых труд во благо организации становится жизненной ценностью. Доказавшие трудовыми достижениями преданность своей компании такие работники «экономически выгодны» для нее.

ГЛАВА 2. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ГОСТИНИЦЫ «РЕНОМЕ»

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В понятие «корпоративная культура» входят цели и задачи предприятия, внешние и внутренние правила, ценности, миссия и задачи, благодаря которым организация достигает цели. Грамотно разработанная корпоративная культура способствует эффективной работе гостиничного предприятия. Формирование корпоративной культуры происходит под действием внешних и внутренних факторов. И тут возникает задача предприятия – сформировать позитивный образ, который будет восприниматься гостями, конкурентами и сотрудниками и инвесторами одинаково. Правильно поставленная цель предприятия помогает четко определить место предприятия на рынке и дает преимущество перед конкурентами и повышению лояльности потребителей. Поэтому руководство организации должно уделить особое внимание развитию корпоративной культуры. Разработка и внедрение корпоративной культуры подразумевает совокупность усилий и стремлений руководства и линейных сотрудников предприятия. Корпоративная культура – не просто отдельно взятые элементы, это хорошо отлаженная система определенных норм и ценностей. Для определения направления развития корпоративной культуры рекомендуется использовать анкетирование персонала. Анкета показывает уровень информативности персонала, отношение к работе или выявить недовольства. Еще одним приемом для принятия корпоративной культуры является разделение требований на обязательные к исполнению и рекомендованные. Обязательные требования зафиксированы в приказах, распоряжениях и т. д. Из рекомендованных требований складывается «Корпоративный кодекс». В процессе внедрения корпоративной культуры не допускаются никакие двойные стандарты, необходимо неукоснительное соблюдение всеми единых правил. Основная цель корпоративной культуры – содействие эффективной деятельности компании, и потому она должна развиваться вместе с организацией, быть актуальной на данный момент

времени. Позитивная корпоративная культура способствует повышению лояльности работников, для которых труд во благо организации становится жизненной ценностью.

В рамках нашей дипломной работы была рассмотрена проблема необходимости использования корпоративной культуры для повышения эффективности работы гостиничного предприятия. Тема актуальна, так как при помощи корпоративной культуры предприятие повышает лояльность потребителей, повышает конкурентоспособность и оказывает огромное влияние на персонал.

В первой части выпускной квалификационной работы, мы рассмотрели теоретические аспекты корпоративной культуры и выделены способы её развития. Во второй главе проведен анализ корпоративной культуры отеля «Реноме», выявлены преимущества и недостатки. Для устранения недостатков корпоративной культуры отеля «Реноме» необходимо развитие таких элементов как корпоративное мероприятие и корпоративное издание. Для поддержания корпоративных традиций нами была разработана программа Дня французского языка, целью которой является знакомство персонала с культурой Франции, так как отель «Реноме» позиционирует себя как французский отель. Для повышения информативности персонала разработан стенд в комнате персонала, где будут указаны цели и миссия гостиницы, а так же все новости компании. Эти меры позволят развить корпоративную культуру, что повысит удовлетворенность персонала его лояльность и как следствие повысить качество обслуживания гостей, что является целью дизайн отеля «Реноме».

Таким образом, мы решили задачи, поставленные в дипломной работе и достигли цель – разработка программы корпоративной культуры.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите прав потребителей [Текст] : федер. закон РФ от 9 янв. 1996 г. № 2-ФЗ [измен. 23 нояб. 2009г. № 261-ФЗ].
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон РФ от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ [измен. 30 дек. 2015 г.]
3. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [Текст] : утв. постановлением Правительством РФ от 25 апр. 1997г. № 490 [измен. 1 февр. 2005 г.].
4. ГОСТ 30335-95 / ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения [Текст]. – Введ. 1996-03-12. - Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М. : Изд-во стандартов, 2004. – 3 с.
5. ГОСТ Р 51185 – 98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст]. – Введ. 1996-03-12. - Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М. : Изд-во стандартов, 2004. – 33 с.
6. Александрова, А. Ю. Международный туризм [Текст] : учебник / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 470 с.
7. Арбузова, Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. Ю. Арбузова. – М. : Издательский центр «Академия», 2009. – 224 с.
8. Биржаков М. Б. Введение в туризм [Текст] : учеб. пособие для вузов. / М. Б. Биржаков. – СПб. : Издательский дом «Герда», 2007. – 576 с.
9. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие. / Г. А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2008. – 365 с.
10. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] : производственно-практическое издание. / С. В. Василенко. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 136 с.

11. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
12. Власова Т. И. Профессиональное и деловое общение в сфере туризма [Текст] : учеб. пособие для вузов. / Т. И. Власова. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 256 с.
13. Ёхина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб. пособие для студ. сред. проф. образования. / М. А. Ёхина. – М. : Издательский центр «Академия», 2008. – 208 с.
14. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие. / Н. И. Кабушкин. – М. : ООО «Новое знание», 2000 – 216 с.
15. Лесник А. Л. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии [Текст] : учеб. пособие для вузов. / А. Л. Лесник. - М. : Интел универсал, 2000 . – 400 с.
16. Ляпина А. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст] : учебник для нач. проф. образования. / А. Ю. Ляпина. – М. : Издательский центр «Академия» 2011. – 208 с.
17. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции [Текст] : учеб. для студ. высш. учеб. заведений. / В. В. Музыченко. – М. : Издательский центр «Академия», 2006. – 528 с.
18. Ополченев, И. И. Инновационные технологии повышения качества в сфере производства туристских услуг [Текст] : монография / И. И. Ополченев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 154 с.
19. Скараманга В. П. Фирменный стиль в гостеприимстве [Текст]: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 172 с.: ил.
20. Тимохина, Т. Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы [Текст] : учеб. пособие. / Т. Л. Тимохина. – М. : ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
21. Тимохина, Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учебное пособие. / Т. Л. Тимохина. – М. : ООО «Книгодел» : МАТГР, 2004. – 288 с.

22. Федцов В. Г. Культура гостинично-туристского сервиса [Текст] : учебное пособие. / В. Г. Федцов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 503 с.
23. Мескон М Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Хедоури Ф. / пер. с англ. Л. И. Евенко – М. : Издательство «Дом», 1997. – 481 с.
24. Эванс Дж. Маркетинг [Текст] / Дж. Эванс, Б. Берман / пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.
25. Новый словарь иностранных слов [Текст] / Е. Н. Захаренко. – М. : «Азбуковник», 2015. – 784 с.
26. Икея. Каталог товаров. Рамка настенная «Мариеторп». [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ikea.com/ru/ru/catalog/products/60298291/>. – Загл с экрана.
27. Игровой подход в корпоративном обучении. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/read/article/127985>. – Загл. с экрана.
28. Корпоративная культура. Разработка и внедрение. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-director.ru/article/65742-qqq-15-m10-korporativnaya-kultura-razrabotka-i-vnedrenie>. – Загл. с экрана.
29. Миссия и цели организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html>. – Загл. с экрана.
30. Разработка кодекса корпоративной этики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.c-culture.ru/read/article/127989>. – Загл. с экрана.
31. Рейтинг отелей в Екатеринбурге. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.booking.com>. – Загл. с экрана.
32. Реноме. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://renomme-hotel.ru>. – Загл. с экрана.
33. Фьюче Фест. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.futurefirst.ru/>. – Загл. с экрана.

34. Словарь терминов и определений по Управлению Персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://metropolys.ru/artic/16/06/t-0315-13052.html>. – Загл. с экрана.
35. Галина, К. Корпоративная культура и имидж отеля [Текст] / К. Галина // 5 звезд. – 2015. - № 4. – С. 50.
36. Дудин, А. Корпоративная культура [Текст] / А. Дудин // Профессия Директор. – 2007. - № 6. – С. 96.
37. Скобкин С. На пути к качеству [Текст] / С. Скобкин // Парад отелей. – 2014. - № 4. – С. 33.
38. Шишкова Г. Корпоративная культура как инструмент управления организацией [Текст] / Г. Шишкова // Вестник. – 2011. - №4 – С. 82.

АНКЕТА

Здравствуйте коллеги, мы проводим опрос по удовлетворенности корпоративной культуры, что бы выявить сильные и слабые стороны и определить пути развития. Потратьте, пожалуйста, несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты. Анкета полностью анонимна.

1. Как долго Вы работаете в сфере гостеприимства: _____
2. Как долго Вы работаете в отеле «Реноме»: _____
3. Что повлияло на выбор места работы в данной компании:
 - А) имидж;
 - Б) условия труда;
 - В) месторасположение;
 - Г) свой вариант (указать) _____
3. Испытываете ли вы чувство сопричастности к отелю:
 - А) испытываю;
 - В) не испытываю подобное чувство;
4. Знакомы ли Вы с историей, целью и миссией отеля:
 - А) Да;
 - Б) Нет
6. Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в компании:

Необходимость следовать установленным правилам

Жесткая регламентация работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Выполнение работы на свое усмотрение
------------------------------	----------------------	--------------------------------------

Система стимулирования

Упор на наказания и меры административного воздействия	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основной акцент на поощрение и признания заслуг
--	----------------------	---

Порядок, качество управления

Постоянные накладки, спорные ситуации, неритмичность в работе	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Предприятие работает как часы
---	----------------------	-------------------------------

Атмосфера теплоты и поддержки

Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

В коллективе дружеское отношения и атмосфера тепла и уюта

Степень доверия руководству

Недоверие руководству со стороны сотрудников, сопротивление принимаемых решений 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Сотрудники доверяют своему руководству

5. Как Вы относитесь к корпоративным праздникам:

- А) положительно;
- Б) отрицательно;
- В) нейтрально

7. Какими иностранными языками вы владеете:

8. Хотели бы вы, изучать французский язык:

- А) Да;
- Б) Нет

9. Какую должность Вы занимаете в компании: _____

10. Уровень Вашего образования:

- А) среднее образование
- Б) среднее специальное образование
- В) незаконченное высшее образование
- Г) законченное высшее образование

Благодарим за то, что уделили время и ответили на вопросы.

Нам очень важно ваше мнение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организационный план программы корпоративного праздника

«День французского языка»

Этапы и процессы разработки проекта	Ответственный	Результат	Сроки реализации (в днях)
1	2	3	4
ЭТАП ПОДГОТОВКИ			
1. Изучение состояния рынка услуг	Руководитель проекта	Аналитический отчет	7
2. Теоретическое обоснование актуальности предлагаемой программы	Руководитель проекта	Концепция программы	3
3. Анализ рыночных возможностей	Руководитель проекта	Аналитический отчет	1
4. Исследование конкурентов	Руководитель проекта	Аналитический отчет	3
ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ			
1. Составить сценарий программы, подготовка материалов	Руководитель проекта	График	1
2. Расчет себестоимости проекта	Координатор проекта	Смета	1
3. Выделение инвестиций	Директор	Приказ	5
4. Утверждение сроков и графика внедрения программы	Управляющая	График	3
5. Подготовка сценария и материалов к проведению мероприятия	Специалисты языковой школы, руководитель проекта	Сценарий	14
ЭТАП ОПРОБАЦИИ			
1. Оплата	Управляющая	Чек об оплате	2
2. Информированность персонала	Управляющая, руководители подразделений	Информация для персонала	5
3. Подготовка комнаты переговоров для лекции	Руководитель проекта	Подготовленный зал для лекции	1
4. Подготовка стола для фуршета	Руководитель проекта	Фуршет	1
5. Контроль за выполнением условий	Руководитель проекта	Коррекционный план	В течении всего процесса

1	2	3	4
6. Внесение коррекций и рекомендаций	Руководитель проекта, координатор проекта	План устранения недостатков	7
ЭТАП АНАЛИЗА			
1. Анализ рисков, преимуществ, недостатков	Руководитель проекта	SWOT - анализ	3
2. Расчет экономической эффективности	Главный бухгалтер	Отчет	3
3. Внесение корректив и рекомендаций	Руководитель проекта	План устранения недостатков	7