

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Выпускная квалификационная работа  
по направлению подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Береснева Анастасия  
Юрьевна,  
студент группы БД-52z

«13» ноября 2017 г.

Допущена к защите  
зав. кафедрой туризма и  
гостеприимства  
\_\_\_\_\_ А.И. Фишелева

«13» ноября 2017 г.

Научный руководитель:  
А.И. Фишелева,  
канд. пед. наук, доцент

«13» ноября 2017 г.

Екатеринбург 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»</b> .....	7
1.1. Общая характеристика понятия «корпоративная культура»	7
1.2. Особенности корпоративной культуры в гостиничном предприятии .....	16
1.3. Методы исследования корпоративной культуры в гостиничном предприятии .....	21
<b>ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОТЕЛЕ «ЮГ» Г. ЕКАТЕРИНБУРГА</b> .....	28
2.1. Анализ корпоративной культуры в отеле «Юг» г. Екатеринбурга.....	28
2.2. Характеристика программы по совершенствованию корпоративной культуры в отеле «Юг» г. Екатеринбурга...	41
2.3. Экономическое обоснование программы по совершенствованию корпоративной культуры отеля «Юг» г. Екатеринбурга.....	47
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	61
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ</b> .....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.</b> Средство оценки корпоративной культуры – текущее и предпочтительное состояние.....	69
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.</b> Опросник «Ревизия состояния корпоративной культуры».....	71
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.</b> График проведения собраний.....	78

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4.</b> Форма оценки уровня функционального построения корпоративной культуры.....	79
---	----

## ВВЕДЕНИЕ

Гостеприимство – это «секретный компонент» каждого заботливого обслуживания. Забота, выраженная согласно взаимоотношению к посетителю, и умение ощущать потребности посетителей – особенности действия работника процветающей компании гостеприимства. Современный отель должен предлагать посетителям не просто койко-место, а укрытие физиологического и внутреннего спокойствия, дом вдалеке от дома.

Перед начальниками компаний и учреждений индустрии гостеприимства постоянно стоит двойственная цель предоставлять гостям их продукта высококачественное обслуживание, не забыв то, что это предпринимательство, в базе коего находится извлечение прибыли. Полное понимание собственной нравственной и юридической ответственности за безопасность, удобство и оптимальное душевное состояние гостей, не зависящее от происходящих за территорией отеля событий и происшествий, должны быть в центре внимания.

В наше время гостиничная индустрия представляет собой отрасль, где экономический уровень поощрения не так велик, поэтому для большинства персонала усиливается важность остальных факторов. Если внутренняя удовлетворённость зависит от вида работы, а мотивацию сложно обобщить, то роль социальных взаимоотношений достаточно велика. От социальных взаимоотношений зависит создание сплочённого коллектива и здоровых рабочих отношений в нём, которые в свою очередь, играют огромную роль в качестве обслуживания. Эти взаимоотношения формируются на протяжении нескольких лет согласно неписаным законам под воздействием менталитета, традиций, обычаев и духовных ценностей людей.

В связи с этим, на сегодня значительную актуальность обретают проблемы создания корпоративного имиджа, корпоративной культуры и

атмосферы в компании. Основную значимость в данном процессе представляют разнообразные ресурсы коммуникационных стратегий.

Опыт работы в этой области говорит, что ключ к успеху лежит в формировании и повышении культуры обслуживания на гостиничных предприятиях, непосредственно связанной с корпоративной культурой гостиничного предприятия, ее миссией и целями. В любой компании со дня её формирования создается собственная особая внутренняя атмосфера. Российские менеджеры поняли тот факт, что профессиональное руководство корпоративной культурой способно стать значительным конкурентоспособным превосходством фирмы.

Актуальность формирования корпоративной культуры гостиничных предприятий обусловлена потребностью качественного обслуживания зарубежных и российских гостей, которое, в соответствии с целями приезда и индивидуальными предпочтениями, возможно только при наличии слаженной сильной корпоративной команды работников.

Однако по объективным и субъективным причинам на сегодняшний день проблеме совершенствования корпоративной культуры в гостиничном сервисе уделяется недостаточное внимание, в результате сложилось **противоречие:**

– между большими возможностями корпоративной культуры в повышении качества обслуживания гостей, что влияет на увеличение продаж и недостаточном внимании данной проблеме.

**Проблема исследования** в недостаточном количестве программ по совершенствованию корпоративной культуры в гостиничном предприятии.

**Объект:** корпоративная культура в гостиничном предприятии.

**Предмет:** этапы проектирования программы по совершенствованию корпоративной культуры в гостиничном предприятии.

**Цель:** спроектировать программу по совершенствованию корпоративной культуры в отеле «Юг» г. Екатеринбурга.

### **Задачи:**

1. Охарактеризовать понятие «корпоративная культура» в гостиничном предприятии.
2. Выявить особенности корпоративной культуры в гостиничном предприятии.
3. Проанализировать методы исследования корпоративной культуры в гостиничном предприятии.
4. Проанализировать уровень состояния корпоративной культуры в отеле «Юг» г. Екатеринбурга.
5. Описать программу по совершенствованию корпоративной культуры в отеле «Юг» г. Екатеринбурга.
6. Представить экономическое обоснование по совершенствованию корпоративной культуры в гостиничном предприятии «Юг» г. Екатеринбурга.
7. Подвести итоги проделанной работы.

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

## 1.1. Общая характеристика понятия «корпоративная культура»

Понятие корпоративной культуры достаточно многогранно, но, тем не менее, оно связывается с комплексной совокупностью установок, ценностей, принципов, символов, которые позволяют организации объяснять те или иные явления в жизни компаний. Ее носителями являются люди.

В настоящее время понятие корпоративная культура имеет множество определений. Американский исследователь У. Оучи считал ее совокупностью символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.

Отечественный 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.

И. Макарова отмечает 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 [33, с.24].

Корпоративная культура рассматривается в качестве основного механизма, который обеспечивает фактическое увеличение

производительности деятельности компании и выступает как система, существующая, согласно последней грани, в трех уровнях: содержательном, ментальном и деятельностном.

На содержательном уровне корпоративная культура представляет собою комплект фиксированных в текстах и документах блоков, образующих нормативную основу работы компании [23, с. 541]. Сущность данных блоков обуславливается в процессе формирования корпоративной культуры компании людьми, трудящимися в данной компании и самоопределяющимися согласно взаимоотношению к среде в том, либо ином качестве.

Однако, нахождение корпоративной культуры вне менталитета сотрудников компании, никак не содержит практически никакого значения. Рационально расценивать ментальный уровень корпоративной культуры, то есть её наличие в уровне человеческого сознания и в его конфигурациях, равно как область, очень непростых вопросов, чем проектное создание стратегий, технологий, регламентов и т.п. Для того чтобы многообещающие стратегии, новейшие проекты, наиболее результативные нормы, продуктивный стиль управления и т.д. имели возможность приступить «функционировать» и доставлять значимые экономические результаты, они обязаны трансформироваться в убеждения, склонность и мотивацию управляющих и персонала. Направленность на самовыживание и функционирование, обязана перемениться ориентацией в формирование прорыва к новейшим уровням эффективности, и новейшим возможностям, придерживаясь принципа «высокой планки», коллективным ценностям, ориентацией в наиболее высочайшее качество жизни в целом.

«Деятельностный уровень корпоративной культуры – это уровень практических действий людей, которые направлены на достижение миссии и стратегии, реализацию концепции, философии фирмы, корпоративных ценностей и норм, соответствующего стиля управления, традиций, программ

и проектов и т.д.» [24, с. 541]. Общество функционирует в соответствии с собственными ориентациями и целями, а кроме того с собственными понятиями о ситуации и мире в целом. Какое содержание и качество корпоративной культуры, какая глубина и степень её принятия сотрудниками компании на ментальном уровне, такие станут поступки сотрудников и результативность данных действий.

Организационный механизм обеспечивает эффективные действия руководителей и персонала. Он строится на определенных технологиях и нормах корпоративной и организационной культуры. Одним из звеньев организационного режима компании, является такой компонент корпоративной культуры, как деловой кодекс сотрудника компании.

Из большого количества имеющихся на данный момент деловых кодексов, представители компании выбирают те правила и нормы, которые соответствуют их целям и стратегиям. Содержание делового кодекса возникает, вследствие продолжительной кропотливой работы над «правилами игры», которые установят для себя и других сотрудников компании её основные фигуры, характеризующие её участь и берущие на себя ответственность за её перспективу. В ходе данной работы создается и начинает функционировать результативная административная группа.

Деловой кодекс, чаще всего, включает в себя три категории правил:

- правила воспрещающие – означающие то, что в этой компании выполнять ни в коем случае нельзя, к примеру, запрет на несоблюдение коммерческой тайны, запрет на доносительство;
- правила предписывающие – беспрекословное исполнение должностных инструкций, требований руководства и исполнения договоров;
- рекомендуемые – к примеру, рекомендации проявлять творческую инициативу.

В случае принятия на ментальном и осуществлении на деятельностном уровнях корпоративной культуры, деловой кодекс выступает в качестве

безличного механизма регулировки взаимоотношений и действий сотрудников компании, отчего значительно упрощает работу управляющих и увеличивает результативность работы персонала в целом.

Для определения содержания корпоративной культуры можно воспользоваться подходом, который приводят в пример Л. Маллинз и Л. Хикс. Они предлагают рассматривать корпоративную культуру на основе следующих десяти компонентов [24, с. 541]:

1. Осознание себя и своего места в организации. В одних компаниях приветствуется и поддерживается командная работа, в других награждается доступность и внешнее выражение собственных переживаний.

2. Коммуникационная система и язык общения. В каждой компании есть свои особенности использования разного вида коммуникации на горизонтальном и вертикальном уровнях, существует профессиональный и «внутрифирменный» жаргон и аббревиатуры.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Особенности дресс-кода в компании, использования косметики и парфюмерии и т.п.

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи. Организация питания работников в компании, наличие точек питания (столовые, буфеты, кухни), компенсация расходов сотрудников на питание, обычный формат приема пищи сотрудниками, включая и обеды, и чаепития; совместно или отдельно организовано питание работников с разным статусом.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Пунктуальность или либеральность в отношении ко времени; соблюдение сроков и отношение к этому; работа в рамках «официального» рабочего дня или сверхурочная работа.

6. Взаимоотношения между людьми. Уровень воздействия в межличностные отношения таких характеристик как пол, возраст, национальность, объем власти, статус, образованность, знания, опыт и т.д.;

соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, установленные формы разрешения конфликтов.

7. Ценности и нормы. Что в организации считается «хорошо», а что «плохо», какие требования к поведению приняты и действуют.

8. Мировоззрение. Вера либо недостаток веры в справедливость, свои силы, успех, руководство, и т.д.

9. Процесс развития и реализации работника. Бездумное или осознанное выполнение работы; приоритет исполнительности или инициативы; опора на интеллект или силу; степень открытости в обмене информацией в организации; творческая обстановка или жесткая рутина.

10. Трудовая этика и мотивирование. Подход к работе равно как ценности или повинности; ответственность либо равнодушие к итогам своего труда; подход к своему рабочему месту: оценка справедливости соотношения между вкладом сотрудника и его возмездием; составление плана профессионального продвижения по службе сотрудника.

Анализ культуры компании 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 бизнес задачам компании. То есть можно говорить о том, что все вышеперечисленные характеристики оказывают существенное влияние на особенности организации и проведения корпоративных праздников и задача организатора праздника состоит в том, чтобы это влияние осознать, принять и использовать.

Надо признать, что самый спорный вопрос в отношении корпоративной культуры: возможно ли управлять ею. Никто не отрицает того, что в разных компаниях, даже в разных отделах жизнь, отношения, принципы взаимодействия строятся и проявляются по-разному. Многие соглашаются с тем, что компании одного профиля часто очень похожи с

точки зрения стилей управления, характера взаимоотношений людей и подразделений. Таким образом, подтверждается сам факт наличия неких общих ценностей и принципов, которые связывают людей, работающих вместе.

Ценности определяют и манеры действия, и манеры общения с сотрудниками и посетителями, степень мотивированности, активности и инициативности работников. Однако вопрос о том, насколько корпоративная культура может сознательно выстраиваться, насколько она способна выступать реальным инструментом управления, не имеет однозначного ответа.

Корпоративная культура – непростая многоуровневая концепция взаимоотношений фирмы и потребителя её услуг, базирующаяся на непрерывном увеличении уровня комфорта, качества и, комплексности обслуживания [9, с. 212]. Она отображает специфику внутренних организационных, профессиональных и эмоциональных отличительных черт компании, а кроме того коммерческие, философские, эстетические понятия управления и персонала о будущем формировании бизнеса. В данном определении целостность и связь разных нюансов направлена на обслуживании клиентов.

К корпоративной культуре относятся все те атрибуты, которые составляют категорию культуры вообще: система ценностей, правила, мифы, традиции, ритуалы, способы циркулирования информации, язык и т.д., но только в рамках отдельно взятой организации. То есть все гласные и негласные осознанные и неосознанные нормы и законы, по которым живет организация внутри себя и по которым она общается с внешним миром.

Культура – это наиболее консервативная составная часть каждой компании. В этом значении, она с огромным трудом поддается переменам. Прикасаться к ней необходимо с робкой осмотрительностью и весьма

хорошо демонстрировать для себя то, что мы осуществляем, чего же желаем достичь и то, что из всего этого способно выходить на самом деле.

Создавать и изменять ценности весьма сложно, а вот осторожно воздействовать на то, какие из них станут выступать на первые места, растить необходимые ритуалы, координировать зачастую противоречивые интересы – возможно и необходимо. В таком случае то, что представляется как проблема, может быть ресурсом.

Впрочем, для всех актуальна задача создания комфортной и активной рабочей среды, вне зависимости от того, какая концепция корпоративной культуры представляется более близкой и понятной, как расставлены акценты в деятельности службы персонала в компании [10, с. 215]. Исходя из этого, формируется общий смысл проведения корпоративных праздников как событий, способствующих трансляции ценностей, улучшению коммуникаций, повышению уровня мотивированности персонала.

В настоящее время, часто возникает потребность в управлении корпоративной культурой. При работе с персоналом необходимо создавать для него ценностные установки и модели поведения. На это нацелена идеология организации, которая призвана дать нужную интерпретацию истории развития компании с целью формирования системы ценностей и моделей поведения.

Чем более чётко определены и прописаны приоритеты в организации, чем большее количество работников разделяет и принимает ценности корпоративной культуры этой организации, тем значительнее её влияние на поведение сотрудников.

Основными целями корпоративной культуры, являются формирование лояльности и корпоративности сотрудников, построение внутрикорпоративных коммуникаций и системы внутреннего трудового коллектива. Результатом этих процессов должен стать рост производительности труда и эффективности компании в целом. Принципы и

задачи корпоративной культуры напрямую связаны с целями организации и имиджем компании. Ее развитие – бесконечная работа, которая заканчивается только с прекращением деятельности организации [20, с. 35].

На предприятии должны проводиться различные мероприятия по созданию эффективной корпоративной культуры. Целями этих мероприятий являются:

1. Увеличение лояльности сотрудников к компании.

Каждая фирма старается приобрести преданных собственной организации сотрудников, высоко мотивированных на результат поставленных целей [20, с.37].

З.А. Нагимова определяет лояльность как беспристрастное отношение, отказ от каких-либо предосудительных и недоброжелательных действий [28, 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 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.

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.

3. Повышение привлекательности компании, как работодателя.

Формирование гостиничного 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 [20, с. 40].

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

Таким образом, опираясь на труды И. Макаровой, З. Нагимовой, А. Карпова и других 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.

То есть 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.

Организация способна находиться в стадии образования корпоративной культуры, в данном случае она обязана наблюдать за тем, чтобы данное действие никак не вышло из-под контроля. Организация кроме того способна обладать ранее сформировавшейся корпоративной культурой.

## **1.2. Особенности корпоративной культуры в гостиничном предприятии**

Понятие сервис и культура в гостиничном менеджменте взаимосвязано гораздо более тесно, чем в сфере материального производства. Поэтому, говоря о корпоративной культуре, подразумевается сервисная культура. Безупречный сервис – это одна из целей, над достижением которой трудится каждый руководитель. Сервис – это, прежде всего, 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 гостиницы. Основные ценности корпоративной культуры, определяют взаимоотношения

персонала с гостями отношение к своей работе, постоянство качества предоставляемых услуг.

Особенностью корпоративной культуры в сфере гостеприимства является клиент-ориентированность. В большинстве гостиниц именно этот принцип становится основой внутрикорпоративной философии. Принцип гость-ориентированности находит свое отражение в принципе постоянства качества услуг. Это означает, что в гостинице 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 гостиничном 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 гостиничном бизнесе и индустрии гостеприимства, является необходимость формирования чувства уважения к своей профессии и достоинства у сотрудников, так как более 80% персонала гостиницы 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 гостиничного менеджмента.

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

Говоря о корпоративной культуре сотрудников области гостиничного обслуживания, 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 проживания в отеле, весьма значимыми остаются степень обслуживания и взаимодействие с клиентом.

Отель считается предприятием, работа которого ориентирована на обслуживание российских 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 отеля считается штат, который может говорить на разных языках и производить оптимальное впечатление на посетителей степенью своих познаний и эластичностью общения. Помимо умения сочувствовать, сопереживать, желания помочь, служащий гостиницы 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.

Целью деятельности гостиницы 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 отелем 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 [27, с.135].

Целью обслуживающего персонала считается создание открытой, дружеской 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 гостиничных услуг.

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

Все сотрудники гостиницы, 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 гостиницы

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 [27, с.137]. Работодатели всегда отдадут 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 выразить свои мысли в процессе общения с людьми всех возрастов, культур и народностей, никогда не останутся невостребованными [7, с. 32].

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.

В своей работе «К услугам Америки» К. Альбрехт перечисляет «семь смертных грехов обслуживания»:

- апатия;
- отказ;
- холодность;
- замкнутость;
- роботизация;
- излишне строгое следование правилам;
- увеливание.

Немаловажную роль представляют и отношения персонала между собой. В случае если штат отеля многонационален, работники обязаны

обращаться друг к другу с почтением независимо от положения и культурных отличий. Должностные лица, руководители отделов, а кроме того полностью 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 отель.

Таким образом, на основе анализа работ А.Н. Большаковой, Л. Маллинза, Л.К. Альбрехта, можно сделать вывод, что изначально внимание руководства гостиницы должно быть сосредоточено не на формирование ценностей, а, напротив, на формирование необходимого типа поведения которое, позже, приведет к возникновению соответствующих ценностей.

Ценности по своей природе абстрактны, их можно заявить и не разделять. В отличие от ценностей поведение реально, и если это поведение правильное, то оно приведет к ожидаемым результатам. Из этого следует, что стратегии управления культурой должны быть ориентированы на анализ желаемого образца поведения, а затем внедрения процессов, которые будут способствовать развитию этого типа поведения. Например, если сотрудник демонстрирует сервисное поведение, которое повышает имидж гостиницы, она должна стимулироваться материальными и нематериальными средствами.

### **1.3. Методы исследования корпоративной культуры в гостиничном предприятии**

Способы изучения корпоративной культуры очень многообразны.

Выбор того, либо иного метода определяется вопросами исследования этой культуры, и имеющимися с целью данного исследования ресурсами,

поскольку некоторые способы требуют значительных временных и экономических расходов.

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

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.» [21, 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 [14, с.249-251].

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 фирмы. 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:

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;

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 похуже 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 позволяет сделать следующий вывод, что диагностикой корпоративной культуры в гостиничном предприятии занимались следующие авторы: Д. Уокер, В.С. Сенин, З.А. Нагимова.

Выделим основные методы диагностики корпоративной культуры:

– 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. [29, с.280].

## **ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОТЕЛЕ «ЮГ» ГОРОДА ЕКАТЕРИНБУРГА**

### **2.1. Анализ корпоративной культуры в отеле «Юг»**

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

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ источников по проблеме исследования, а также материалов преддипломной практики показал, сколь важна и необходима корпоративная культура для любой организации, тем более в России, где понятие «корпоративная культура» стало применяться сравнительно недавно. Совершенствование корпоративной культуры – это путь к устойчивости, конкурентно способности предприятия.

Опираясь на труды И. Макаровой, З. Нагимовой, А. Карпова и других исследователей, можно считать, что корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива. Доминирующие в ней моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством её сотрудников. То есть все гласные и негласные, осознанные и неосознанные нормы и законы по которым живёт 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.

Предприятие может находиться на стадии формирования корпоративной культуры, в этом случае оно должно следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля. Предприятие также может иметь уже сложившуюся корпоративную культуру, в этом случае перед ним стоит задача ее поддержания и совершенствования.

В работе раскрыта роль и значение корпоративной культуры в гостиничном сервисе. Опираясь на работы исследователей корпоративной

культуры: З. Нагимовой, И. Макаровой, Л. Ван Дер Ваген, Ф. Котлера, можно сделать вывод, что успех в деятельности современного гостиничного предприятия возникает в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели. Они должны быть реальны и пониматься каждым сотрудником, определяется в значительной степени сплочённостью персонала, надёжностью и привычностью вертикальных и горизонтальных связей, доверительными, гармоничными и взаимовыгодными отношениями между руководством и сотрудниками. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая корпоративная культура и корпоративный дух являются краеугольным камнем эффективности, конкурентоспособности и экономического роста предприятия.

В ходе работы нами была проведена диагностика типа корпоративной культуры отеля «Юг» согласно типологии У. Оучи, с помощью методики OSAI, подобрана диагностика корпоративной культуры организации по методике М. Мартыновой, которая проводится по следующим направлениям:

1. Внешний вид и поведение сотрудников;
3. Структурирование времени;
4. Нормы и правила;
6. Ритуалы и символы.

На основе данной диагностики был проведён констатирующий срез уровня сформированности корпоративной культуры отеля «Юг» города Екатеринбурга. По отмеченным в данной работе направлениям можно дать следующие рекомендации:

1. Создать стандарты внешнего вида и поведения сотрудников. Для повышения стрессоустойчивости персонала отеля можно рекомендовать систематические тренинги, направленные на освоение технологий управления своими эмоциональными состояниями.

2. Установить определенный день для проведения собраний, о чем заранее оповестить сотрудников.

3. Рекомендовать сделать нормы и правила обслуживания клиентов доступными и представить их на стендах в служебных помещениях.

4. Для большего сплочения коллектива отеля, работающего в разносменном графике, рекомендовать проведение регулярных общих неформальных мероприятий, в которых будут принимать участие все сотрудники: от горничных до директора, например, мероприятия, посвящённые совместному отдыху (выезды на природу, празднование масленицы), различные спортивно-развлекательные мероприятия (совместные походы в боулинг), проведение корпоративных праздников.

После проведения предложенных мероприятий элементное обеспечение уровня корпоративной культуры отеля «Юг» составит 99%. Профиль корпоративной культуры будет являться рыночно-адхократическим, что обеспечит более эффективное функционирование предприятия. Реализация предложенных мероприятий позволит отелю «Юг» получить экономический, ресурсный, технический и социальный эффекты.

Экономический эффект выражается в повышении производительности труда сотрудников отеля «Юг» и увеличении чистого финансового результата предприятия.

Ресурсный эффект связан с высвобождением материальных и трудовых ресурсов затрачиваемых на ведение документооборота.

Технический эффект выражается в появлении информационных ресурсов в отеле «Юг».

Социальный эффект заключается в повышении профессионально-квалификационного уровня сотрудников отеля «Юг».

В ходе исследования было использовано 47 источников литературы.

Подводя итоги, ещё раз отметим, что корпоративная культура – тонкий инструмент, с помощью которого можно привести предприятие к поддержанию и стабильности. Корпоративную культуру необходимо изучать, следить за её формированием и совершенствовать. Она должна стать

органичной частью всего предприятия, быть адекватной современным требованиям, продиктованным экономическим и технологическим развитием, спецификой российского менталитета и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, улучшению деятельности организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов / Г. А. Аванесова. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 318 с.
2. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем/ пер с англ. [Текст]: / М. Армстронг – М.: – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
3. Афонин, И. В. Инновационный менеджмент [Текст]: / И. В. Фомина. – М.: Гардарики, 2007. – 224 с.
4. Балашова, Е. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст]: / Е. Балашова. – М.: Вершина, 2005. – 176 с.
5. Беляцкий, Н. П. Интеллектуальная техника менеджмента [Текст]: / Н. П. Беляцкий. – Мн.: ООО Новое знание, 2004. – 320 с.
6. Беляцкий, Н. П. Менеджмент. Основы лидерства [Текст]: / Н. П. Беляцкий. – Мн.: ООО Новое знание, 2007. – 250 с.
7. Большакова, А. Н. Социальная психология для менеджеров [Текст]: / А. Н. Большакова.– Ростов н/Д.: Феникс. – 2004. – 352 с.
8. Ваген, Л. В. Д. Гостиничный бизнес [Текст]: / Линн Ван Дер Ваген; пер. А. Сухоруков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 416 с.
9. Волков, Ю. Ф. Технология гостиничного обслуживания [Текст]: учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 384 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст]: учеб. для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования, по спец. экономики и упр. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
11. Грашина М. Основы управления проектами [Текст]: – М. Грашина, В. Дункан. – СПб: Питер, 2013. – 237 с.

12. Жукова, М. А. Индустрия туризма: Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / М. А. Жукова. – М.: Финансы и статистика. – 2004. – 212 с.
13. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебник / Н. А. Зайцева. – М.: Академия, 2007. – 240 с.
14. Ильина, Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности [Текст]: учебник / Е. И. Ильина. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 480 с.
15. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Под ред. д. э. н. Л. Н. Оголевой. – М.: Инфра – М, 2010. – 236 с.
16. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст]: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко – М.: КНОРУС, 2013. – 416 с.
17. Квартальнов, В. А. Туризм [Текст]: учебник / В. А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 336 с.
18. Костицын, Н. А. Интеграция оценки, обучения и мотивирования в развитии руководителей среднего звена [Текст]: / Управление персоналом. – 2005. – № 1-2. – С. 81-85.
19. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст]: учебник / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 1046 с.
20. Корпоративная культура [Текст]: метод. пособие «Организация работы службы персонала». – прил. к журналу / Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – С. 34 -46.
21. Леонтьева, Л. Моя профессия – это общение [Текст]: / Гостеприимство. – 2004. – № 5. – С. 47-52.
22. Мазур, И. И. Управление проектами [Текст]: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге: – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.
23. Макеева, В. Г. Культура предпринимательства [Текст]: метод. пособие. – М.: Инфра-М, 2002. – 216 с.
24. Маллинз, Л. Менеджмент и организационное поведение [Текст]: / Л. Маллинз, Л. Хикс; пер. с англ. – Мн.: ООО Новое знание. – 2005. – 1039 с.

25. Мартынова, М. Корпоративная культура: сценарий изменения [Текст]: / М. Мартынова / Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 10. – С. 21-31.
26. Менеджмент [Текст]: / Под ред. М. М. Максимова, А. В. Игнатъевой. – М.: Юнити, 2001. – 342 с.
27. Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю. П. Морозов, А. Н. Гаврилов. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 471 с.
28. Нагимова, З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст]: / З. А. Нагимова. – М. – СПб., Мн.: Питер, 2007. – 144 с.
29. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С. Д. Резник [и др.] – М.: ИНФРА–М, 2004. – 662 с.
30. Понуждаев, Э. А. Основы гендерологии. Философия, стратегия и тактика управления персоналом [Текст]: / Э. А. Понуждаев. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.
31. Сартан, Г. Практический опыт командообразования на предприятиях [Текст]: / Г. Сартан / Персонал – Микс. – 2004. – № 6. – С. 89-91.
32. Сенин, В. С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения [Текст]: учеб. пособие / В. С. Сенин, А. В. Денисенко. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 144 с.
33. Соболев, Е. К корпоративной культуре через конфликты и риски [Текст]: / Е. Соболев / Корпоративная культура. – 2005. – № 1. – С. 24-28.
34. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие [Текст]: / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
35. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: учеб. пособие / О.Г. Тихомирова – М. – СПб.: СПб ГУ ИТМО, 2008. — 154 с.

36. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст]: / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005. – 240 с.
37. Тренинг: реально, доступно, выгодно [Текст]: / Cecchi.The Art Lesson / Корпоративные отношения. –2005. – № 1. – С. 62-67.
38. Туманова, Н. Корпоративные отношения [Текст]: / Н. Туманова // Гостеприимство. – 2004. – № 1. – С. 28-34.
39. Туризм как объект управления [Текст]: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 304
40. Удилова, С. Гостиницы Екатеринбурга [Текст]: / С. Удилова / Деловой квартал. – 2007. – № 26. – С. 26-29.
41. Ушаков, Д. С. Прикладной туроперейтинг [Текст]: учеб. пособие / Д. С. Ушаков. – М.: МарТ; Ростов н/Д.: МарТ, 2006. – 448 с.
42. Уокер, Джон Р. Управление гостеприимством. Вводный курс [Текст]: учеб. пособие / Джон Р. Уокер; пер. с англ. В. Н. Егоров. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 735 с.– (Зарубежный учебник).
43. Чиликина, Г. Корпоративная культура в туризме [Текст]: / Г. Чикилина / Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2004. – № 11. – С. 18-22.
44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2002. – 368 с.
45. Корпоративная культура в гостиничном сервисе [Электронный ресурс]. – М., 2009. – Режим доступа: <http://works.tarefer.rv/55/100693/index.html> – Загл. с экрана.
46. Индустрия гостеприимства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forum.prohotel.ru> – Загл. с экрана.
47. Десять признаков плохого сервиса в отеле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru> – Загл. с экрана.
48. Джона Хоган. Уроки гостеприимства [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://out-in.ru/clanky/marketing>. – Загл. с экрана.

Средство оценки корпоративной культуры – текущее  
и предпочтительное состояние

	Важнейшие характеристики	Текущее состояние	Желаемое состояние
1	2	3	4
A	Организационная структура организации уникальна по своим особенностям. Имеет подобие большой семьи. Персонал имеет много общих интересов	15	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.	20	30
D	Предприятие жестко структурировано и имеет строгий контроль. Действия сотрудников, определяются правилами нормами	60	20
Всего:		100	100
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
A	Общее направление руководства в организации представляет собой непрерывный мониторинг, наблюдаются тенденции к стремлению научить или помочь.	20	10
B	Стиль руководства в организации носит предпринимательский характер, склонно к новаторству	5	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
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
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
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
A	Предприятия связывают преданность делу и взаимное доверие. Потребность предприятия находится на должном уровне	10	40
B	Предприятия 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	Предприятия связывают определённые регламентированные правила, официальная политика. Важна поддержка стабильного уровня развития	60	10
Всего:		100	100
<b>5. Стратегические цели</b>			
A	Предприятие делает акцент на гуманном направлении развития. Осуществляется поддержка высокого доверия, приветствуется открытость в отношениях, соучастие	20	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	10	20
D	Предприятие акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	60	30
Всего:		100	100
<b>6. Критерии успеха</b>			
A	Организация определяет успех в русле развития персональных трудовых ресурсов, работы в бригадах.	50	30
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией.	10	20
C	Организация стремится закрепить успех на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке	5	30
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех формирует надёжная поставка, гладкие планы-графики, а также низкие затраты на производстве.	35	20
Всего:		100	100

Опросник «Ревизия состояния корпоративной культуры»

№п/п	ВОПРОСЫ УТВЕРЖДЕНИЯ	ОТВЕТ ДА (+) НЕТ(-)
1	2	3
<b>1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ</b>		
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 (-)
<b>2. СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ, СТАНДАРТЫ ПОВЕДЕНИЯ</b>		
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 гостиничного 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 (-)
<b>3. ДЕВИЗЫ, ЛОЗУНГИ, СИМВОЛЫ</b>		
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	
18	средства массовой информации	
	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 (-)
<b>4. МИФЫ, ЛЕГЕНДЫ, ГЕРОИ</b>		
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 (-)
<b>5. РИТУАЛЫ, ТРАДИЦИИ, МЕРОПРИЯТИЯ</b>		
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 (-)
<b>6. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, ИЕРАРХИЯ, СТРУКТУРА КОМПАНИИ</b>		
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 или 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	

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 (-)
<b>7.КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА</b>		
<b>7.1. НАБОР КАДРОВ</b>		
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 (-)
<b>7.2. ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ</b>		
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	
	друга	
	безразлично	
57	Существуют ли в коллективе интриги	
58	Часто ли на предприятии происходят конфликты:	

1	2	3
	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	
64	Существует ли на предприятии/холдинге своя система информирования персонала:	
	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 (-)
<b>7. 3. ВВЕДЕНИЕ В КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ</b>		
68	Коллективные предприятия хорошо относятся к появлению нового сотрудника	
69	Новые сотрудники обычно быстро адаптируются в отделе (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 (-)
<b>7.4. АТТЕСТАЦИЯ, ОПЛАТА ТРУДА, МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ</b>		
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 (-)
<b>7.5. КАРЬЕРА, РОТАЦИЯ КАДРОВ, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ</b>		
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 (-)

График проведения общего собрания работников отеля "Юг"

№	Месяц проведения	Дата проведения											
1	Январь	29											
2	Февраль		26										
3	Март			26									
4	Апрель				23								
5	Май					28							
6	Июнь						25						
7	Июль							30					
8	Август								27				
9	Сентябрь									24			
10	Октябрь										29		
11	Ноябрь											26	
12	Декабрь												24

Форма оценки уровня функционального построения  
корпоративной культуры

№	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		