Содержание

[Введение 3](#_Toc482904934)

[Глава 1. Корпоративная культура как образ гостиничного предприятия в представлении клиентов 8](#_Toc482904936)

[1.1.Понятие корпоративной культуры и его значение в деятельности гостинично – туристского комплекса 8](#_Toc482904937)

[1.2 Факторы, и методы формирования и поддержания эффективной корпоративной культуры 17](#_Toc482904938)

[1.3 Этапы формирования корпоративной культуры отеля 26](#_Toc482904939)

[Глава 2. Анализ формирования корпоративной культуры на примере гостиницы «Старый двор» 29](#_Toc482904940)

[2.1. Проблемы, возникающие при формировании корпоративной культуры 29](#_Toc482904941)

[2.2. Оценка общей структуры и организации корпоративной культуры в гостинице «Старый двор» 33](#_Toc482904942)

[2.3. Предложения по организации корпоративной культуры в гостинице «Старый двор» 41](#_Toc482904943)

[Заключение 54](#_Toc482904944)

[Список использованной литературы 57](#_Toc482904945)

[Приложения 60](#_Toc482904946)

Введение

Руководитель любого уровня управляет работой отдельной бизнес - единицы, имеющей расходы и доходы, исходные ресурсы и продукт, а так же показатели эффективности и производственные потребности. Способность правильно подбирать сотрудников и ресурсы для получения максимально успешных результатов от деятельности гостинично – туристского предприятия, в частности, финансовых, которые в идеале намного превышают общий объем затрат, который был направлен на их получение – главная задача руководителя предприятия.

Успех в деятельности туристского предприятия в значительной степени зависит от того, насколько хорошо его владельцам удается справляться с обеспечением стабильной рентабельности капитала. Достижение одной единственной цели - организация работы персонала и умение использовать активы таким образом, чтобы в последующем рентабельность капитала, т. е прибыль на капитал, вложенный в бизнес, была на рынке значительно выше в сравнении с капиталом конкурентов, которые трудятся на той же отрасли - именно на это направлены стратегия, планирование, тактика и текущая деятельность как туристского, так и любого другого предприятия.

Актуальность темы. Современные вызовы глобальной конкуренции XXI в., связанные с переходом ряда стран к постиндустриальному обществу, отличительными чертами которого является информационно-технологическая революция, сопровождаемая изменениями в различных сферах, в том числе культуре, диктуют условия стремительного роста инноваций, стратегического потенциала организации, а также новейших технологий в области качества продукции сервиса, предоставляемого предприятиями. Реальные же факты свидетельствуют о том, что многие предприятия в современных условиях не в состоянии быстро адаптироваться к новым условиям рынка, следовательно, не способны эффективно управлять качеством продукции и сервиса, работой персонала, взаимоотношениями с клиентами. В большинстве случаев это обусловлено тем, что предприятия по-прежнему используют советскую систему построения производства и управления персоналом, которая полностью устарела и не может обеспечивать высокой эффективности как раньше.

Все это обусловило значимость корпоративной культуры современной организации, которая позволяет построить работу организации и ее звеньев в едином направлении, достигая конечной стратегической цели предприятия, а также значительно повысить конкурентоспособность организации.

Потребность в изучении корпоративной культуры на примере гостиницы «Старый двор» объясняется реальной ситуацией на современных российских предприятиях, многие из которых, достигнув экономической стабильности, нуждаются в укреплении и сплочении коллектива, нахождении дополнительных (помимо материальных) способов мотивации работников, в создании благоприятного социально-психологического климата.

Тема работы актуальна потому, что по мере возрастания роли интеллектуального капитала в конкурентной борьбе во все новых отраслях, лояльность приобретает все большее значение. Самым ценным активом выступают контрагенты компаний - клиенты или потребители, сотрудники, инвесторы. Следовательно, чтобы разработать успешную деловую стратегию, им придется научиться привлекать к себе людей и заслуживать их лояльность. Менеджмент на основе лояльности — это не просто футуристическая теория о будущей значимости интеллектуального капитала, это, скорее, уже доказавший свою эффективность метод стимулирования объема продаж и прибыли, особенно актуальный в условиях сегодняшней острой конкуренции. С корпоративным духом, лояльностью сотрудников по отношению к организации непосредственно связана корпоративная культура организации.

Практическое значение работы заключается в том, что выводы и предложения могут быть использованы в достижении такой цели, как получение наиболее максимальной прибыли на человеческий капитал, а именно на эмоциональные, умственные и физические усилия, которые сотрудники организации прилагают в положительные результаты, достижение которых входит в круг основных обязанностей организации.

Степень разработанности темы. Термин "корпоративная культура" появился во второй половине ХХ века. Многие ученые, исследовавшие управление и организацию, описывали те или иные стороны корпоративной культуры в своих работах, хотя и не использовали данный термин (М. Вебер, Э. Мэйо, А. Файоль).

Начало целенаправленного изучения именно корпоративной культуры приходится на 1970-1980-е годы. В это время появляются труды основоположников данного направления: Т. Дила и А. Кеннеди, Д. Мерсера, Дж. О’Шонесси, Т. Питерса и Р. Уотермена, Ф. Дж. Роджерса, Э. Шейна.

Как западные, так и отечественные специалисты отметили значимость корпоративной культуры, убедившись в том, что сплоченный коллектив с отсутствием иерархических прослоек, единый в своих целях и действиях способен вывести предприятие на принципиально новый уровень развития и обеспечить быстрый рост и финансовый успех. Соответственно, компания с развитой корпоративной культурой развивается гораздо быстрее, чем предприятие с ее отсутствием.

Корпоративная культура создает ощущение идентичности всех членов организации, обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов.

Поэтому так важно для современных менеджеров изучать основные признаки, функции, элементы, принципы формирования и методы поддержания корпоративной культуры, и применять эти знания в практической деятельности для достижения целей в своей организации (предприятии).

Лояльное отношение к организации предполагает верность сотрудника целям, интересам, ценностям, миссии организации, направленности деятельности и сохранение собственности организации. Лояльность персонала как понятие является неотъемлемой частью комплекса корпоративной культуры предприятий по всему миру. Однако только в последние годы российские специалисты начали изучать сущность данного понятия и его место в корпоративной культуре компании. Сегодня многие крупнейшие российские компании уделяют данному вопросу огромное значение, стараясь подбирать сотрудников с учетом данной характеристики.

Цель работы – выявить наиболее эффективные методы формирования корпоративной культуры с целью получения наиболее высокой и стабильной рентабельности собственного капитала.

Задачи, которые были обусловлены целью работы:

- рассмотреть понятие корпоративной культуры и его значение в деятельности гостинично – туристского комплекса;

- дать общий анализ корпоративной культуры отеля и рассмотреть факторы и методы, способствующие поддержанию корпоративной культуры;

- перечислить этапы формирования корпоративной культуры отеля;

- изучить проблемы, возникающие при формировании корпоративной культуры;

- дать оценку организации корпоративной культуры в гостинице «Старый двор»;

- дать ряд предложений по устранению проблем.

Предмет исследования – корпоративная культура гостинично - туристского предприятия как один из основных факторов, влияющих на его рентабельность.

Объект исследования – корпоративная культура гостиничного комплекса «Старый двор».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Теоретической базой дипломной работы послужили научные труды таких авторов, как: Радаев В. В, Джек Митчелл, Макарченко А. В, Козопас Н. А, Кевин Круз, А.В. Мильнер, А. Ю. Логинова и др, которые посвящали свои труды изучению такой проблемы, как формирование корпоративной культуры.

Первая глава дипломной работы посвящена теоретическим основам и истории возникновения такого явления, как корпоративная культура.

Вторая глава посвящена анализу влияния корпоративной культуры на успешное функционирование гостинично – туристского предприятия.

# Глава 1. Корпоративная культура как образ гостиничного предприятия в представлении клиентов

1.1.Понятие корпоративной культуры и его значение в деятельности гостинично – туристского комплекса

Такое понятие, как корпоративная культура прочно утвердилось в российском менеджменте и бизнесе, как для предприятий, так и для индустрии сервиса. Основным признаком развивающихся организаций, как туристских, так и любых других, стремящихся обрести свое лицо и ищущих оптимальные пути движения, является забота об имидже. Владелец гостинично – туристского предприятия должен понимать, что корпоративная культура предприятия напрямую влияет на то, в каком образе предстанет туристское предприятие перед глазами гостя. В классическом понимании корпоративная культура рассматривается в качестве инструмента стратегического развития и роста предприятия путем стимулирования инноваций и управления изменениями. Грамотное управление корпоративной культурой позволяет в разы сократить расходы, как на подбор персонала, так и на внешний PR [1].

На практике специалисты из сферы управления человеческими ресурсами по – разному интерпретируют понятие корпоративной культуры. Одно из определений звучит так: «Корпоративная культура – система ценностей и методов управления». Первая часть определения – система нематериальных ценностей предприятия, вторая – конкретные механизмы.

Корпоративная культура отражает ожидания общества, его групп, которые обусловлены их интересами и потребностями. Активную роль играет готовность аудитории воспринимать объект так или иначе. В структуре этой готовности определенное место принадлежит идеальному образу, а именно представлениям о том, каким должен быть данный объект.

Добиться максимальной отдачи от человеческого капитала, вверенного руководителю – это самый большой вклад, который руководитель гостинично – туристского предприятия может внести в свой бизнес. Это предполагает синергию. Этот термин обозначает способность определенной группы людей, которые абсолютно гармонично взаимодействуют в ходе выполнения той или иной задачи, получать более весомый результат, отличный от общего результата отдельных сотрудников. В этом смысле задача руководителя состоит в том, чтобы стать своего рода преумножителем, мультипликатором. Когда личные качества, способности и навыки одного сотрудника усиливаются благодаря группе людей, удается достичь высоких результатов.

В обществе 20го века понятие «корпоративная культура» появилась у японцев. Позднее это понятие, которое способствует «взращиванию» бизнеса, было разделено на некоторые элементы (Рисунок 1), часть из которых западный мир попробовал применить у себя на производстве.

Рисунок 1- Элементы корпоративной культуры.

Это объекты, действия или события, имеющие смысл для окружающих.

Это настоящие или выдуманные люди, которые считаются образцами поведения.

ценности

ритуалы

герои

ценности

Элементы корпоративной культуры

Это мероприятия с высокой степенью эмоциональной вовлеченности.

Это то, что признается стоящими над всем, к чему стмемятся и относятся с уважением.

Источник: [1; 1]

Суть этой культуры организации труда состоит в том, что бизнес с его конечным результатом в виде удовлетворенного клиента, строится по принципу высокого обслуживания самих внутренних клиентов, т. е сотрудников организации. И в основу всего этого понятия ложатся взаимоотношения начальника и подчиненного. Тут будет к месту вспомнить лекции профессора Токийского университета и крупнейшего специалиста в области управления качеством, Каору Исикава. Он объяснил интуитивно понятную и простую вещь: «Если вы хотите, чтобы ваши продукты или услуги вызывали уважение и симпатию у его потребителей, начинайте относиться с уважением к вашему первому клиенту - к вашему подчиненному.» Два потока уважения – снизу вверх и сверху вниз (уважительное отношение начальника к подчиненным и уважительное отношение подчиненных к начальнику) – создало ту уникальную, неповторимую основу «японского чуда» [2].

Основу прокладывает владелец гостинично – туристского предприятия. Его поведение будет являться моделью для бессознательного копирования его абсолютно всеми сотрудниками. Стоит помнить, что 80% процессов умственной деятельности протекают на бессознательном уровне. Те же 80% информации человек передает другому бессознательно (тембр голоса, взгляд, жест, интонация).

Цель, которую хочет добиться владелец любой организации – успех – всегда будет ставить его пред серьезной задачей – усовершенствование корпоративной культуры. Но, до того как предприятие выберет наиболее выгодный для себя тип корпоративной культуры, оно может понести серьезные убытки. Именно поэтому на сегодняшний день существуют множество организаций, которые предлагают свои услуги в формировании благоприятной корпоративной культуры.

Анализ особенностей современного социального общества приводит к выводу о том, что необходимо превращать корпоративную культуру из спонтанно складывающейся характеристики в крепкий инструмент, который целенаправленно управляет персоналом.

Как социокультурный феномен корпоративная культура имеет очень много разнообразных проявлений и практически каждое из них одновременно выступает в качестве как поддержания, так и формирования корпоративной культуры [Приложение 1].

Важно учитывать, что корпоративная культура есть в любой организации, в любом туристском предприятии, независимо от того, происходит ли ее целенаправленное формирование и осознается ли вообще ее наличие.

В период кризиса руководство многих предприятий считало, что сокращением штата можно добиться того, чтобы оставшийся персонал больше ценил свою работу, и, как следствие, показывал лучшие результаты. Не удивительно, что этого не произошло. Обозначив наличие работы как источник заработка в качестве приоритета, что, безусловно, в кризисный период, по мнению руководителей, являлось бы чуть ли не самым важным критерием для их подчиненных и, решив таким образом мотивировать сотрудников, топ – менеджеры не учли некие другие психологические мотивы персонала [3].

Атмосфера в коллективе принципиально важна. Когда она открыта и позитивна, сотрудникам намного больше хочется развиваться и творить, что, несомненно, является большим плюсом для организации. В таком коллективе, где все настроены доброжелательно по отношению друг к другу, хочется работать. Если же среда конкурирующая, где все друг другу противники, результат будет соответствующим. Человек может адаптироваться, но в таком случае ему придется вести внутреннюю борьбу между желанием и нуждой зарабатывать и большим душевным дискомфортом.

Корпоративная культура считается внутренним кодом организации. Это своего рода совокупность устоев и этических норм, ценностей, которые приняты для данной группы людей.

Структура корпоративной культуры состоит из:

- философии предприятия;

- ключевой цели и мисси в компании;

- превалирующих ценностей компании;

- стили руководства;

- системы мотивации сотрудников и системы поощрения и штрафных санкций для коллектива.

Корпоративная культура предполагает управление человеческими ресурсами – это особый вид деятельности, который заключается в достижении предприятием целей за счет регулирования поведения персонала таким образом, чтобы оно соответствовало миссии компании, а так же ее стратегии. Основной постулат в данном случае – признание отличия человеческих ресурсов от любых иных – природных, финансовых и материальных[4].

Культура предприятия – та среда, где трудовой процесс персонала предприятия происходит по законам предприятия [Приложение 2].

Часто возникает такая проблема, когда изменения, которые планируются вышестоящим руководством, очень сложно приживаются в коллективе. Происходит это из – за того, что новые принципы работы довольно сложно вписать в уже существующую систему ценностей данного коллектива.

Каждый человек имеет свою совокупность принципов, ведущих его к конечной цели – принципы, которыми человек руководствуется по жизни. И в корпоративной культуре тоже присутствует ряд ценностей, которыми руководствуется сотрудник и существует в рамках данной системы. Так, корпоративная культура имеет значение для сотрудников по следующим основным причинам:

- особенностью корпоративной культуры считается закрепленное в сознании каждого члена коллектива чувство собственной безопасности от принадлежности к предприятию и ее системе ценностей;

- она представляет собой некий список правил и норм поведения, которые характерны для данного предприятия;

- когда сотрудник разделяет культуру компании, ее ценности, у него возрастает чувство собственной ответственности за конечный результат. В случае, когда каждый член коллектива работает подобным образом, улучшается общая картина производительности;

- новички, как правило, больше и быстрее вникают в рабочий процесс, адекватнее воспринимают те или иные мероприятия в коллективе;

- наличие общих целей в коллективе помогает психологически настроиться на достижение конечного результата сообща;

- корпоративная культура стимулирует развитие имиджа в целом;

- сотрудник гордится тем, что является частью предприятия;

- предприятие пользуется большим авторитетом на рынке, как среди клиентов (постоянных), так и среди партнеров [5].

Функции корпоративной культуры:

- познавательная функция – в период знакомства с коллективом уже существующая система норм и ценностей помогает новым сотрудникам быстрее приспособиться к жизни в данной сфере;

- регламентирующая функция – культура между сотрудниками - важный индикатор норм поведения;

- функция общественной памяти – накопление уже существующих норм и ценностей, воплощение их в действиях сотрудников;

- смыслообразующая функция – зачастую корпоративная культура способна влиять на мировоззрение человека. В таком случае может возникнуть конфликт с личными ценностями. Но, возможно, человек перенимает систему ценностей коллектива для своей жизни;

- коммуникативная функция – за счет общих элементов норм поведения и целей происходит взаимодействие сотрудников;

- мотивационная функция – понятие культуры может пробудить в сотрудниках скрытый потенциал;

- охранная функция – корпоративная культура в предприятии служит своеобразным препятствием для отрицательных тенденций;

- формирование имиджа компании – гостям и партнерам нет необходимости вникать в тонкости процесса работы, они формируют свое мнение о ней исходя из ее ценностных ориентиров;

- образовательная функция – корпоративная культура предполагает постоянное самосовершенствование, обучение персонала, что благоприятно влияет на рабочую деятельность сотрудников;

- с течением времени наиболее приемлемые составляющие вытесняют ненужные [6].

Сами сотрудники предприятия являются носителями корпоративной культуры. Но чаще в предприятиях, в которых система ценностей, норм и правил уже устоялась, она становится ее частью и имеет колоссальное влияние на самих сотрудников. Корпоративная культура – это, прежде всего, эффективное средство реализации успешных бизнес – идей.

Рисунок 2 – Формирование корпоративной культуры

Источник: [6; 3]

Относительно гостинично – туристского предприятия, главной чертой создающегося продукта является участие персонала в его создании. Это будет оказывать влияние на его оригинальность и неординарность. Высокие стандарты обслуживания являются важной задачей для гостиничного предприятия. Для поддержания конкурентоспособности гостинично – туристскому предприятию нужно вырабатывать новые пути обслуживания и ставить пред собой цели [Приложение 3].

Корпоративная культура туристского предприятия – это то, в каком виде предприятие предстает перед гостями, которые его посещают. Любое предприятиестремится к положительному образу в глазах гостей и партнеров, стремится к привлечению новых гостей и к повышению уровня конкурентоспособности. Корпоративная культура в данном случае является своеобразным орудием для достижения вышеописанных целей. Но культура всегда будет требовать целенаправленной и систематической работы.

В индустрии гостеприимства персонал является одним из важных инструментов для поддержания конкурентоспособности. И качество обслуживания, и уровень удовлетворенности гостей обслуживанием зависят от доброжелательности и мастерства служащих. Залогом успеха будет являться безоговорочное выполнение любого желания гостя – по этой причине правильное управление персоналом становится одной из главных задач организации гостеприимства.

Понятие «корпоративная культура» имеет несколько значений:

- представляет собой идеи, основополагающие ценности, которые применяют в ходе работы члены персонала предприятия;

- определяет манеру управления, стиль, манеру поведения персонала, манеру общения с гостями, активность и сплоченность сотрудников [7].

Так же корпоративную культуру можно определять как степень гостеприимства, доверия, ценностей, которые разделяемы коллективом. Она возникла еще в прошлом веке. Основателем явления, которое в нынешнее время имеет такой высокий уровень ценности, является Хельмут фон Мольтке – немецкий генерал – фельдмаршал. Он применял принцип разделения армии по функциональному признаку. В дальнейшем корпоративная культура стала широко востребована практически во всех сферах человеческой жизнедеятельности.

На сегодняшний день при приеме на работу ни в одном успешно функционирующем предприятии работодатель не ограничивается требованиями к образованию, опыту работы и анкетными данными. Работодателя будут интересовать психологические качества претендента на ту или иную должность. Будущему члену персонала рассказывается история создания предприятия. Он будет так же информирован о деятельности и развитии предприятия на рынке труда. Данные об особенностях корпоративной культуры предприятия в процессе общения становятся известны претенденту на должность, далее он решает, согласен ли он следовать установленным правилам, а руководитель решает, следует ли брать претендента в коллектив.

Японцы в своих исследованиях выявили важность общих ценностей и целей персонала, что позволяет соединить силы в процессе решения тех или иных проблем и повышает качество предоставляемых услуг [8].

Большинство людей, трудящихся в гостиничном бизнесе, утверждают, что тип представителей персонала, этикет и стратегия могут отражать корпоративную культуру предприятия.

Корпоративная культура занимает важное место в жизни предприятия и должно находиться под пристальным вниманием руководства. Специально выработанные тактика и стратегия оказывают влияние на его формирование. В индустрии гостеприимства разработаны обязательные правила обслуживания гостей. Присутствуют стандарты, по которым определяется уровень обслуживания гостей. К данным стандартам можно отнести:

- время, которое отводится на оформление и размещение;

- требования к внешнему виду персонала;

- требования относительно знания персоналом иностранных языков [9].

Однако вышеописанный набор правил не означает соответствующий уровень обслуживания. Немаловажную роль так же играют личные качества сотрудников, их приветливость, дружелюбие и открытость.

Корпоративная культура напрямую будет влиять на эффективность работы гостинично – туристского предприятия. Одним из важнейших критериев является предоставление услуг высокого качества по сравнению с конкурентами.

Ожидания клиента всегда будут формироваться исходя из оценки уже посетивших гостиницу людей и из других источников. Поэтому руководителю предприятия всегда стоит думать о гостях и их желаниях, т. к. в случае неудовлетворенности гостя предоставленными ему услугами, пропадет его интерес к предприятию.

В заключении можно сказать, что корпоративная культура – это рычаг воздействия на сотрудников гостинично - туристского предприятия и включает в себя разную систему ценностей. В каждом гостиничном предприятии существует, по крайней мере, должна существовать, своя корпоративная программа, дающая сотрудникам позитивный настрой, что будет способствовать теплому приему гостей.

Исходя из вышесказанного был сделан вывод о том, что хорошее обслуживание гостей является залогом успеха гостиницы. Предоставление услуг с высоким качеством – это возможность предоставить гостю немного больше, чем он ожидает. Создание атмосферы гостеприимства – цель любого гостинично – туристского предприятия, что служит причиной того, что каждый член коллектива берет на себя обязанность по удовлетворению требований гостей. Существование корпоративной культуры в этом смысле обеспечивает успех предприятия и показывает уровень работоспособности персонала, уровень качества труда.

## 1.2 Факторы, и методы формирования и поддержания эффективной корпоративной культуры

Важнейшую роль в поддержании уже сформированной корпоративной культуры играют три основных фактора:

- метод отбора персонала;

- методы, способствующие адаптации сотрудников к рабочему окружению;

- деятельность руководящего звена.

Отбор сотрудников в гостинично – туристское предприятие преследует одну основную цель – набрать таких людей, которые обладают достаточными навыками, знаниями и способностями, которые будут успешно выполнять поставленные перед ними задачи. Однако, нередки случаи, когда поставленным требованиям соответствуют несколько кандидатов. В конечном счете выбор делается в пользу того кандидата, который больше совместим с уже сформированной корпоративной культурой предприятия и система ценностей которого идентична его корпоративным ценностям [10].

Рисунок 3 – Система ценностей

Внешний вид персонала Стиль руководства

Система руководства

Церемонии и ритуалы Культурная сеть организации

Источник: [авторский]

В процессе отбора кандидат в обязательном порядке получает информацию о предприятии и в том случае, если его нормы и ценности оказываются противостоящими нормам и ценностям предприятия, кандидат сам снимает себя с дальнейшего течения конкурса. Таким образом, метод отбора персонала решает сразу две задачи – помогает кандидатам пред принятием окончательного решения выявить их соответствие требованиям предприятия и помогает руководителю исключить из кандидатов тех, кто может впоследствии негативно воздействовать на функционирование предприятия.

Индивидуальность предприятия определяется ее корпоративной культурой. В данном словосочетании главной является слово «культура», в основе которой лежит философия предприятия, которая создается при ее рождении. Она определяет основополагающие ценности и интересы, которые разделяются персоналом предприятия. Ценности – это ядро, которое определяет все остальное. Внешние атрибуты без этого не будут иметь совершенно никакого значения [11].

Формирование корпоративной культуры, как отмечалось ранее, осуществляется на основании норм и ценностей, которые являются так называемым примером конкретного человеческого поведения. Будет не сложно выделить целый ряд методов, которые помогут сформировать в организации благоприятную корпоративную культуру.

Поведение руководителя является чуть ли не самым главным звеном. Людям свойственно усваивать новые образцы своего поведения через подражание другим людям. Руководитель в данном случае обязан стать примером и показывать своим сотрудникам пример правильного отношения к тому или иному делу. По сути, руководитель должен примерить на себя другую роль – не начальника, а лидера, который влечет за собой команду, что значительно прибавит шансы эффективного управления персоналом [12].

Заявления и декларации руководства тоже играют немаловажную роль. Для того, чтобы закрепить желаемый эффект и перечень трудовых ценностей, немаловажное значение имеет обращение именно к эмоциям сотрудников. Заявления руководства, такие как: «Мы должны стать первыми!», «Высокое качество предоставляемых услуг – залог победы над нашими конкурентами!» - способны вдохновить коллектив повысить уровень эффективности труда. Это так называемый рефлекс в поведении сотрудников [13].

Нельзя оставлять без внимания важность реакции и поведения руководства и персонала в разных критических ситуациях.

Обучение персонала, повышение квалификации - это направлено не только на передачу работникам необходимых знаний, но и на развитие у них профессиональных навыков. Обучение – главнейший инструмент закрепления желаемого результата. В процессе обучения устанавливаются нормы поведения, которые требуются от персонала – какое поведение будет приветствоваться и поощряться. С точки зрения управления персоналом немаловажно и овладение работниками такими знаниями, которые могут ему пригодиться не только сейчас, но и через несколько лет, в соответствии со стратегией предприятия. В конечном счете, речь идет о системе непрерывного обучения, что несколько лет уже является нормой во многих фирмах Японии – все сотрудники должны учиться не менее восьми часов в неделю – и в рабочее, и в свободное от работы время[14].

Еще раз отмечается, насколько велика роль ценностей и норм в поддержании и в формировании корпоративной культуры предприятия. Под нормами следует понимать обобщенные правила, которые управляют поведением сотрудников и способны приводить к достижению высоких результатов и поставленных целей. Роли определяют личный вклад каждого сотрудника в общее дело, в зависимости от той должности, которую он занимает. С точки зрения социологии под персоналом понимается группа работников, которые принимают и разделяют общие цели предприятия, имеют свои личные ценностные ориентиры, обладают тем или иным необходимым набором навыков, которые позволяют им занимать ту или иную позицию на рынке [Приложение 4].

Сила организационной культуры определяется двумя важнейшими факторами:

- степень принятия коллективом норм и ценностей компании;

- степень преданности коллектива этим ценностям [15].

Сложность удержания требуемого уровня корпоративной культуры объясняется тем, что новые сотрудники приходят в предприятие не только со своими новыми идеями и подходами к решению тех или иных задач, но и своими собственными ценностями и убеждениями, которые могут существенно поколебать уже сложившиеся культурные ценности организации. Именно поэтому необходимо постоянно влиять на формирование ценностных ориентиров сотрудников для их максимального сближения с ценностями организации.

Интенсивность включенности человека в коллектив может часто быть разной – от принадлежности формальной до полного принятия философии организации. Задача коллектива, который ответственен за корпоративную культуру, должна включать в себя способность отличать просто внешне декларируемую солидарность с ценностями предприятия и четкое следование правилам поведения.

Социально – психологический смысл корпоративной культуры разделяется на ряд параметров:

- интеграция;

- дифференциация;

- адаптация [16].

Что касается интеграции, организацию функций предприятия можно уподобить сложно структурированному организму, где подразделения – это специфические органы, которые предназначены для выполнения тех или иных функций. Так же, как и любому организму, любому предприятию нужна согласованная деятельность органов, то есть их интеграция. В плане предприятия под интеграцией можно понимать создание крепких деловых отношений среди тех или иных подразделений и коллектива данного предприятия в целом. Это своеобразное увеличение степени соучастия сотрудников в решении возникших проблем и в поиске эффективных методов работы. Необходимо учесть, что интеграция коллектива и подразделений устанавливается, в том числе самостоятельно, без внимая со стороны начальства.

Основой интеграции производственного коллектива выступают абсолютно отличающиеся друг от друга факторы:

- низкая заработная плата;

- проблемы социального характера;

- одна цель;

- недовольство начальником [17].

В каком направлении будет идти интеграция в компании – в основном зависит от руководителя, его умения управлять персоналом и обращать корпоративную культуру в нужное русло, в соответствии с целями организации.

Интеграция может проходить в следующих направлениях:

- так называемые процедуры коммуникации – формирование методов коммуникации, развитие обмена мнениями в тех или иных вопросах;

- традиционная пирамида стандартного управления уступила место разнообразным всевозможным структурам, где должны учитываться ответственность подразделений за результат работы и независимость в плане функциональности;

- границы подразделений – выработка в подразделениях критериев членства;

- параметр интеграции включает вопросы структурирования предприятия на различные подразделения в зависимости от тех или иных выполняемых задач и организации труда;

- статус и власть – владение навыками определения правил получения, реализации и возможности потери в будущем власти и статуса [18].

Необходимо отметить проблему делегирования полномочий, что, в свою очередь, непосредственно связано с формированием, совершенствованием и поддержанием корпоративной культуры. В развитых и успешных предприятиях делегирование полномочий осуществляется на «интеграционные этажи», где наиболее ярко ощущается последствие принятия управленческого решения. Делегирование полномочий подразумевает, в том числе, делегирование прав. Правила высокой корпоративной культуры по направлению предприятия подразумевают минимальные различия в статусах сотрудников, что относится как к правилам поведения, так и к вопросам оплаты труда [19].

Рисунок 4 – Правила высокой корпоративной культуры

Устойчивое развитие

Внешний маркетинг

Внутренний маркетинг

Ориентация на клиента

Отзывчивость

Мотивация

Компетентность

Стимулирование

Надежность

Делегирование полномочий

Профессионализм

Источник: [19;2]

В настоящее время известно достаточно много успешных предприятий, где на протяжении достаточно длительного срока поддерживается отсутствие рискапоявления конфликтов благодаря тому, что установлен своеобразный принцип оплаты труда. Есть одна единственная условная единица оплаты труда сотрудников, наполнение которой в целом зависит от степени успешности функционирования предприятия. Прочие оклады выполняются исключительно по отношению к данной базовой единице. Самое главное – ряд правил оплаты труда, которые обязательно должны быть согласованы со всем коллективом. Так же руководитель не имеет права получать сумму, которая превышает «единицу» оплаты труда в три раза [20].

Награждение сотрудника и его наказание – система поощрения члена коллектива за плодотворную работу и за соответствующее поведение, не противоречащее правилам и наказание за ненадлежащее поведение. Наиболее распространенная система контроль над данным параметром – система оплаты труда – необходимо оплачивать коллективу тот объем функции, который он в состоянии обеспечивать и функционировать. Но и тут корпоративная культура может включать в себя возможность кого – то из сотрудников выполнять исключительно на его плечи возложенное задание.

Интегративную функцию можно рассматривать в том числе и как психотерапевтическую – когда люди, которые длительное время работают вместе, создают своими силами такие условия на месте труда, при которых они чувствуют себя максимально комфортно [21].

Дифференциация, которую можно рассматривать в качестве понятия уникальности в некоторой степени расширяет рамки понятия «специализация» в той или иной организации. Если и в этом случае продолжать сравнивать предприятие с целым организмом, необходимо отметить, что определенные органы способны справляться с предназначенной именно для них функцией. Тут можно вспомнить режимы дублирования, но, с точки зрения успешной работы всего организма в целом, любой из них будет менее эффективен.

Адаптация, как одна из важнейших функций корпоративной культуры, обеспечивает два основных фактора выживания на рынке:

- выживание организации в изменяющихся условиях;

- способность к гибкости и оперативному реагированию на изменения.

Четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов является залогом стабильности предприятия.

Степень успешности различных предприятий показывает, что именно внутрикорпоративные процессы, в основном это процессы информационно – коммуникативные, выполняют позитивную роль, но лишь в том случае, когда становятся одними из составляющих корпоративной культуры [23].

Значимость корпоративной культуры еще более возрастает в условиях постоянной конкуренции.

В целях планирования коммуникации некоторые успешные предприятия взяли себе на вооружение следующий принцип – в случае возникновения у сотрудника вопросов или какой – либо проблемы, он должен представить руководству три возможных путей выхода из сложившейся ситуации. Профессиональный сотрудник всегда знает, каким образом можно урегулировать ту или иную возникшую проблему.

Подходы, которые способствуют успешному существованию предприятия на рынке:

- постоянное развитие и самосовершенствование – адекватная оценка себя, своих сильных и слабых сторон, желание совершенствовать коллективные и индивидуальные знания и навыки. Есть такие предприятия, в которых большое внимание уделяется обучению персонала – сотрудники отправляются на семинары, так же проводятся внутренние программы их обучения, которые изначально строятся на основе принципов самоопределения в своем собственном развитии. И каждый такой семинар влечет за собой изменение в общей деятельности предприятия [24].

- оптимизм – желание дарить людям радость. Сотрудники предприятия считают себя достаточно сильными для того, чтобы отдавать свое тепло и положительные эмоции другим. Каждый из сотрудников убежден в том, что он несет с собой огромный заряд энергии. Качество работы изменится лишь в том случае, если к нему относятся с позитивом. И тут важно помнить, что управляют механизмами – сотрудников же нужно воодушевлять!

- человек несет ответственность за то, что говорит и делает. Что касается сотрудников, то по отношению к ним данный принцип называется «прозрачность управления». Руководители являются для коллектива эталоном, несут ответственность за слова и поступки, собственным примером определяют уровень отношения к работе. «Делай, как я.», а не «Делай, как я говорю!» - важнейший принцип. Лидер вдохновляет своим примером.

- взаимная поддержка – те, кто руководствуются данным принципом, могут всегда сказать о своем коллективе: «Мы всегда работаем командой. Мы одна семья». Важно отличать «коллективизм» от навыков коллективного взаимодействия.

- профессионализм – не нужно расписывать критерии хорошей работы. Важно, чтобы коллектив прочувствовал правило профессиональной команды[25].

Чтобы добиться идентификации коллектива с организацией, важно проводить комплекс мер, начиная от тщательного отбора кандидатов на работу. Уже на этом этапе необходимо выявить тех, чьи личностные черты не отвечают корпоративной культуре организации [26].

Второй шаг – новички сталкиваются с внутриорганизационными воздействиями, которые помогают ему ближе познакомиться с системой ценностей предприятия и задуматься, сможет ли он полноценно функционировать в подобной атмосфере.

Следующий шаг будет представлять собой овладение им необходимыми для работы навыками.

Далее – оценка качества труда всех и каждого и соответствующее вознаграждение, либо сотрудник будет подвержен санкциям.

Идентификация помогает коллективу со временем начинать принимать и разделять ценности организации. Одновременно складывается ощущение уверенности в том, что в будущем предприятие не предпримет никаких шагов, которые могли бы пойти им во вред.

Предприятие, в свою очередь, старается оправдать ожидания коллектива, создавая корпоративные ценности, которые соответствуют высшим человеческим ценностям.

Заключительный шаг – выделение сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов коллектива. Таким образом руководство побуждает остальных следовать его примеру [27].

Корпоративная культура фирмы - не синоним понятия «климат коллектива». Она сама предполагает климат, ценности, стиль, взаимоотношения в данной организации. В ее понятие входят некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения, нормы производственных групп, философия, которая определяет политику организации по отношению к работникам или заказчикам «правила игры», которые надо соблюдать, чтобы преуспевать в организации [28].

В заключении, можно сделать вывод о том, что при правильном подходе руководителя к формированию корпоративной культуры, можно добиться достаточного уровня конкурентоспособности предприятия.

## 1.3 Этапы формирования корпоративной культуры отеля

Формирование корпоративной культуры предприятия является сложным и длительным процессом, который проходит в несколько этапов, причем эти этапы определяются основным контекстом развития каждого отдельно взятого предприятия.

Целесообразно выделить три основных этапа формирования корпоративной культуры:

- первый этап – формирование миссии предприятия – внутренней морали и философии предприятия, его ценностных ориентиров. На этом этапе важно установить, какие ценностные ориентиры разделяют сотрудники и как это соотносится с тем, что декларирует руководство, позволяет мониторинг корпоративной культуры. Во многих предприятиях он проводится посредством анонимного анкетирования коллектива, так же нередки случаи, когда берется интервью у ключевых людей организации, наблюдается, каким образом проходят совещания и публичные мероприятия.

К данному этапу относятся реальные и декларируемые ценности. Особо важно донести до сотрудников компании, что именно они – носители культуры отеля [29].

Второй этап – начинается формулировка стандартов поведения членов коллектива. А именно - деловой этики, которой должны следовать члены коллектива при взаимодействии как с коллегами, так и с гостями. Установка норм, которые регулируют неформальные отношения внутри предприятия и выработка оценок, которые определяют, что желательно в поведении сотрудников, а что – нет.

На третьем, завершительном, этапе, происходит формирование традиций организации, которые нередко становятся причиной для проведения всевозможных корпоративных праздников в предприятии. Такие мероприятия помогают укреплению командного духа [30].

Рисунок 3 – Этапы формирования корпоратиной культуры

Этапы формирования корпоративной культуры

Определение миссии организации

Формулирование стандартов поведения

Формирование традиций

Источник: [авторский]

Несмотря на стройность этапов установления корпоративной культуры на практике многие сталкиваются с проблемами, поскольку корпоративную культуру нельзя построить быстро. Большинство руководителей гостинично - туристского предприятия понимают, что корпоративная культура состоит не только в фирменной одежде линейного персонала и что корпоративная культура достаточно многогранна и сложна. Это и система мотивации, и карьерного роста персонала, и способы делегирования полномочий, и личные отношения внутри коллектива. Корпоративную культуру целесообразно разделить на два аспекта:

- внешний – единая форма сотрудников предприятия;

- внутренний – ценности, которые осознаются и поддерживаются сотрудниками [31].

Каждое предприятие претворяет в жизнь свои корпоративные ценности по – своему. Тем не менее, несложно проследить, что российские эксперты в основном сходятся в одном – если начинается внедрение и развитие корпоративной культуры, нельзя оставлять что – то на завтра, так как динамично развивающаяся бизнес – среда диктует свои правила и завтра начинается уже сегодня [32].

На сегодняшний день имеется ряд слабых мест и противоречий, которые мешают российским предприятиям, как туристским, так и многим другим, создать сильную корпоративную культуру:

- во многих предприятиях до сих пор не принято формулировать корпоративные нормы и подбирать сотрудников исходя из этих норм и требований;

- противоречие в российском бизнесе нашло такое понятие, как «выслуга лет»;

- еще одно противоречие вызывает карьерный рост сотрудников. Скромность сотрудников вряд ли может помочь продвижению предприятия.

Умение осознанно и целенаправленно не только формулировать, но и поддерживать корпоративную культуру – это основная задача, которая стоит перед руководителем предприятия [33].

Таким образом, в заключении надо сказать, что своевременная диагностика и наблюдение за состоянием лояльности сотрудников компании - такая же необходимая задача в управлении персоналом, как и ставшие уже привычным подбор и развитие персонала. Решение вопросов безопасности невозможно только с помощью технического оснащения и проверки биографических данных сотрудника. Психологическая составляющая (отношение сотрудника) должна стать объектом постоянного внимания руководителей бизнеса, что позволяет не только прогнозировать поведение сотрудника, но и влиять на процессы лояльности, не прибегая к кардинальным мерам.

Глава 2. Анализ формирования корпоративной культуры на примере гостиницы «Старый двор»

## 2.1. Проблемы, возникающие при формировании корпоративной культуры

Чтобы быть конкурентоспособным в условиях современной экономики, туристское предприятие должно обладать такими преимуществами, которые конкурентам сложно будет скопировать. Необходимо поддерживать уникальные преимущества и прилагать все силы для того, чтобы вывести их на более высокий уровень. Корпоративная культура имеет немаловажное значение для совершенствования управления. Однако на практике можно довольно часто наблюдать, как то или иное предприятие существует на рынке не имея корпоративной культуры, и никто не занимается его внедрением и совершенствованием. И при этом предприятие довольно успешно функционирует и на протяжении достаточно длительного времени не становится банкротом. При виде подобных предприятий может сложиться впечатление, что не нужно тратить силы и средства на такое нововведение, как корпоративная культура, которое, по сути, не имеет никакой прямой связи непосредственно с прибылью [34]. Но не стоит забывать, что в предприятии все взаимосвязано и взаимозависимо, и от слаженности всех систем бизнеса зависит общий конечный результат, который предприятие рискует не достичь без стратегического мышления.

От чего зависит успешность того или иного предприятия?

Ответ заключается в том, что успешными предприятиями руководят профессионалы, набирающие в свою команду мыслящих, амбициозных, энергичных людей; руководители, способные сплотить разных по культуре людей в единый коллектив, который способен трудиться намного эффективнее конкурентов. Истинная ценность руководителя предприятия определяется эффективностью работы. Инструменты руководителя – это люди, с которыми он взаимодействует в процессе работы – сотрудники его предприятия. Любой результат достигается трудом команды, а его уровень качества зависит от эффективности труда отдельных его представителей. Темп продвижения по службе и в целом успех предприятия зависит от способности руководителя добиваться максимальной отдачи от каждого члена коллектива [35].

Руководители – лидеры достигают успеха, руководствуясь двумя правилами:

- развивай свою личность; будь профессионалом;

- стань образцом для своих сотрудников.

Начиная с процесса найма и заканчивая выходом на пенсию, руководитель должен организовать трудовой процесс таким образом, чтобы подчиненные были довольны руководителем, коллегами и тем, чем они занимаются с утра до вечера.

Много веков исследователи и ученые разных областей науки стремились создать единый закон, который объяснял бы все остальные законы. Таковым является прорывная теория относительности Эйнштейна, которая вытеснила ньютоновскую физику. В сфере управления принцип «сделайте сотрудников счастливыми» - своего рода единая теория поля.

Вышеописанный принцип реализовать достаточно легко. Необходимо только во всех своих действиях руководствоваться правилом, которое лежит в основе большинства великих мировых религий – поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.

Возникает вопрос: так ли важно для начальника то, как чувствует себя на рабочем месте его подчиненный? Профессионал ответит на этот вопрос положительно, так как опытный руководитель знает: от благоприятного климата внутри коллектива зависит продуктивность работы. Душевное благополучие работников - один из важных факторов успеха. Только изучив душевное состояние своих подчиненных, руководитель способен обеспечить их полную вовлеченность в работу и получить важные результаты, от которых будет зависеть успех предприятия на рынке в условиях возрастающей конкуренции. При этом руководитель не должен забывать, как происходил его личностный рост до настоящего момента.

Внешняя среда всегда будет требовать от организации адаптивности. В условиях рынка предприятия конкурентов будут искать всевозможные методы опережения и могут преуспеть. Эффективность производства по большей части зависит от человеческих ресурсов и не трудно догадаться, что победы в борьбе можно добиться, опираясь на персонал предприятия. Именно персонал осуществляет работу с прочими ресурсами – информационными, финансовыми, материальными. Преследование личных целей внутри коллектива может привести к серьезным конфликтам. Не стоит забывать, что нерациональное использование времени по неграмотности руководства может приводить к таким проблемам, как падение деловой репутации, потеря гостя, лишение партнера или расторжение договора [36].

В итоге совершенно очевидно, что корпоративная культура – неотъемлемый компонент в формировании потенциала бизнес – системы предприятия.

Нередко в процессе формирования корпоративной культуры возникает ряд проблем, которые влекут за собой малоприятные последствия:

- у каждого члена коллектива имеется своя сложившаяся корпоративная культура, поэтому могут возникнуть некоторые проблемы с тем, что члены коллектива могут вступить в спор между собой, т. к. один будет требовать от другого принятия именно его корпоративных норм и ценностей;

- корпоративная культура у некоторых членов коллектива будет конструктивной, у остальных, напротив, деструктивной. Деструктивные тенденции указывают на неблагоприятные ценности участника и в случае, если остальной персонал начнет разделять эти ценности, случай может быть чреват для предприятия большими проблемами;

- наличие субкультур и контркультур в предприятии – неизбежно приведет к столкновению интересов;

- навязывание одним сотрудником своей культуры всем остальным сотрудникам – возникновение неформального лидера в коллективе, который будет, прежде всего, удовлетворять личные интересы в ущерб организации;

- слепое копирование корпоративной культуры конкурентов – будет вызывать у внешнего окружения отторжение как плагиат и будет рассматриваться как отсутствие креативности;

- сложность адаптации новых членов коллектива к уже существующей корпоративной культуре – отторжение сложившейся корпоративной культуры и стремление следовать своим личным ценностям и нормам.

Таким образом, возникает ряд проблем, каждый из которых влечет за собой еще ряд проблем, и руководители сталкиваются с необходимостью поиска выхода из сложившейся ситуации. В таком случае к решению возникших проблем можно подойти следующим образом:

- необходимо проводить анализ корпоративной культуры каждого представителя коллектива, и раскрыть положительные и отрицательные стороны, изучить возможности применения положительных сторон во благо всего предприятия, так же определить совместимость тех или иных черт корпоративной культуры с целями предприятия;

- необходимо решить, целесообразно ли принимать в коллектив человека с деструктивной корпоративной культурой. Если отсутствует альтернатива, необходимо попробовать разобраться с причиной деструкции и устранить его и в дальнейшем особо тщательно наблюдать за деятельностью сотрудника;

- нужно исследовать потребности имеющихся контркультур и субкультур в предприятии, разработать общую корпоративную культуру на основе компромисса. Довести до сведения коллектива то, что нововведения необходимы предприятию для повышения эффективности труда;

- в случае возникновения в коллективе неформального лидера следует разобраться с тем, почему он занимает наступательные позиции и насколько его корпоративная культура подходит для предприятия в целом. Далее необходимо выслушать мнение других членов коллектива и принять конструктивное решение;

- необходимо провести бенчмаркинг по отношению к конкурентам и на основе исследования и собственных творческих находок создать собственную, уникальную корпоративную культуру;

- прежде чем принять нового сотрудника, необходимо получить сведения о его производственных и финансовых возможностях, о его деловой репутации. Следует обсудить с ним вопросы о корпоративной культуре предприятия и разработать адаптационную программу.

Итак, из вышесказанного исходит вывод о том, что в процессе формирования и развития более сильной корпоративной культуры необходимо сокращение дистанции власти в компании и необходимо внедрение системы обратной связи «подчиненный – руководитель»

## 2.2. Оценка общей структуры и организации корпоративной культуры в гостинице «Старый двор»

Гостиничный комплекс «Старый двор» находится в экологически чистой зоне, и именно любителям экологического отдыха следует обратить внимание на данную гостиницу. Поскольку столица Кабардино-Балкарской Республики славится своими природными красотами, расположение гостиницы в парковой зоне является ее неоспоримым преимуществом. Отель оснащен всем, в чем может нуждаться самый требовательный турист - горки, беседка, бассейн, сауна и многое другое. В гостинице царит уютная атмосфера, которая благоприятна как для семейного, так и для романтического и активного отдыха.

С 2003 года гостиница подвергалась нескольким капитальным ремонтам. Гостиничный комплекс, безусловно, порадует туристов своим аутентичным оформлением. Его ландшафтный дизайн, интерьер, архитектура – все это выполнено в лучших традициях Кабардино-Балкарской культуры. При гостиничном комплексе имеется и ресторан с одноименным названием «Старый двор», который пользуется большим успехом не только у туристов, но и у местного населения.

Гостиница предоставляет комфортные условия для проживания туристов. Перед знакомством с городом гости могут отдохнуть в номерах следующих категорий:

- стандартные номера (29 номеров) – подразумевают двух-, трех- и четырехместное размещение. Гостям предоставляются как двуспальные, так и раздельные кровати. В номерах есть тумбочки и платяные шкафы ;

- полулюкс (10 номеров) - большой светлый номер, в котором могут отдохнуть два взрослых гостя. Для размещения и отдыха дополнительного гостя предусматривается раскладной мягкий диван;

- люкс (4 номера) – лучшие номера отеля. Их нередко выбирают молодожены для романтического отдыха. Атмосферу праздника здесь создают серебристые и светлые оттенки комнат, лиловые акценты.

Если учесть семейную концепцию отеля, вполне объяснимо оснащение номеров широким ассортиментом удобств:

- небольшой телевизор, который позволит гостю с интересом провести свое время в номере;

- холодильник – для хранения небольших запасов продуктов;

- электрический чайник;

- посуда и столовые приборы;

- в ванной комнате имеется фен, набор банных принадлежностей.

Часть услуг, предоставляемые гостям, включены в стоимость проживания. Гостям предоставляется следующий неоплачиваемый сервис:

- ежедневная уборка номеров;

- регулярная замена банных полотенец и постельного белья;

- пользование лежаками и зонтиками, которые установлены возле бассейна;

- оборудование и удобства для полноценного отдыха инвалидов;

- места для курения;

- услуга «будильник»;

Ряд дополнительных платных услуг:

- аренда места на автостоянке;

- доставка еды в номер (5% от суммы заказа);

- организация корпоративных мероприятий;

- стирка, глажение личных вещей;

- бронирование и заказ проездных билетов (в зависимости от вида транспорта предусматривается комиссионное вознаграждение);

- экскурсионные туры по соседним населенным пунктам и по Нальчику;

- беспроводной интернет.

Отель «Старый двор» предоставляет своим гостям массу развлечений:

- плавание в бассейне сделает еще более веселым и приятным наличие водной горки;

- терраса с зонтиками и лежаками;

- сауна или хамам для отдыха от насыщенного дня;

- караоке – бар;

- бильярдный стол;

- несколько раз в неделю – выступления приглашенных артистов.

Гостей так же заинтересует следующая информация:

- выселение постояльцев происходит до 11: 30. Регистрация вновь прибывших гостей начинается после полудня;

- номер можно забронировать, позвонив по телефону;

- дети проживают бесплатно при условии размещения на имеющихся кроватях;

- стоимость дополнительного спального места – 700 рублей в сутки;

- запрещено проживание с домашними животными;

- оплата проживания и предоставляемых услуг производится исключительно наличной суммой.

Состав персонала отеля:

- непосредственно директор;

- два администратора;

- три горничных (в не сезон – одна, две горничных, поскольку объем работы не превышает минимума);

- один завхоз;

- один хаус – мастер;

- два охранника.

В летний период в отеле происходит набор временных сотрудников, которые в дальнейшем имеют возможность остаться работать на постоянной основе, в зависимости от качества выполняемой ими работы. С новыми сотрудниками обязательно проводятся мероприятия по ознакомлению с общей структурой отеля. Предусматривается обучение новых сотрудников членами персонала, имеющими достаточный опыт и компетенцию.

Поскольку в гостинице не предусмотрена хозяйственная служба и отсутствует руководитель, который ответственен за чистоту отеля и его номеров, администратор гостиницы дает объем работы горничным и осуществляет текущий контроль.

Представитель инженерной службы работает шесть дней в неделю, с 9.00 до 17.00.

Служба безопасности отеля подразумевает:

- двадцатичетырехчасовую работу одного охранника в не сезон. В летний период работают два ил три охранника по зонам гостиницы, ресторана и бассейна;

- имеется круглосуточное видеонаблюдение на территории гостиницы;

- перед выездом гостя проводится тщательная проверка целостности и сохранности его личных вещей;

- имеется общий для всех гостей надежный сейф, где они могут хранить свои ценные вещи.

В связи с отсутствием отдела покупок закупкой всех необходимых товаров и принадлежностей занимается владелец гостиницы. Закупка происходит заранее, незадолго до их окончательного израсходования.

Основным недостатком гостиничного комплекса является отсутствие в гостинице финансовой службы. Всеми финансовыми операциями вынуждены заниматься администраторы гостиницы.

Что касается компьютерной системы централизованного управления, при регистрации гостей в гостинице пользуются программой «Shelter», а в ресторане при обслуживании гостей применяют программу «R – Keeper», при совершении бухгалтерских операций используется «Excel».

Можно отметить ряд других недостатков, о которых будет полезно знать будущим гостям отеля:

- создается много суеты и шума в связи с тем, что в отеле проводятся многочисленные банкеты и корпоративные мероприятия;

- номера слишком тесные и загромождены ненужной мебелью;

- плохая вентиляция в ванной комнате, вследствие чего стоит неприятный запах; имеется плесень;

- мебель довольно старая;

- отсутствие звукоизоляции становится причиной того, что в номере слышно все, что происходит в соседней комнате или на улице;

- некачественная уборка;

- невозможно пользоваться беспроводным интернетом по причине плохой сотовой связи;

- график работы ресторана далек от того, что обещается гостю;

- рядом с отелем нет мест остановки общественного транспорта;

- в связи с тем, что отель отдален от города, нет магазинов, аптек или кафе;

- цены на проживание и отдых завышены, если учитывать состояние номерного фонда;

- мешает отдыху шум постояльцев, длящийся допоздна;

- не все блюда, заявленные в меню, имеются в наличии;

- кондиционеры отсутствуют или находятся в неисправном состоянии

Исследование корпоративной культуры отеля «Старый двор» проводилось методом анкетных опросов [Приложение 5]. Все представители коллектива отвечали на вопросы в присутствии интервьюера.

Результат опроса руководства позволил сделать следующие выводы:

- руководство предпочитает считать себя лидером групп;

- старается поддержать высокий ритм работы и побуждать работников к росту производительности труда;

- руководство само принимает окончательные решения;

- предпочитает самостоятельно составлять план работы, не считаясь с мнением коллектива;

- самостоятельно вносят изменения;

- работникам даются конкретные задания, но в большинстве случаев на них возлагаются обязанности, отличные от их должности;

- критическое мышление работников категорически не приветствуется;

- коллективу не предоставляется право на выдвижение ряда своих предложений;

- не происходит делегирование работникам своих полномочий.

Таким образом, стиль руководства предприятия приближен к формализованному и структурированному. Отличается авторитарностью и довольно малой долей демократии. Отсутствует понимание влияния человеческого фактора на общую деятельность организации. Подобный стиль руководства способен привести к появлению определенных проблем внутри организации. Могут происходить частые случаи нарушения, или частичного выполнения, подчиненными распоряжений руководства, что может привести к неэффективному функционированию всех отделов гостиницы, также несоответствию корпоративной культуры желаемым результатам.

В ходе исследования лишь три сотрудника признали то, что работа им доставляет чувство собственной важности. По словам остальных сотрудников, они испытывают потребность в дополнительном обучении нормам и правилам туристского бизнеса. Кроме того, выяснилось, что в гостинице развита жесткая регламентация работы. Так же находится на низком уровне взаимопомощь среди сотрудников, взаимная ответственность, согласованность в действиях и чувство привязанности к предприятию.

В ходе опроса сотрудники гостиницы отметили, что тормозящими работу факторами являются недостаточно четкое понимание своих обязанностей и разногласия с коллегами.

Как руководство гостиницы, так и персонал не имеют понятия о корпоративной культуре, что говорит об их низкой профессиональной подготовке.

Недостатком является так же отсутствие единого стиля в одежде персонала предприятия.

Исходя из вышеизложенной информации, корпоративную культуру гостиницы «Старый двор» можно определить как:

- нестабильную - отсутствуют заданные нормы адекватного поведения персонала;

- дезинтегративную – отсутствие единого общественного мнения;

- функционально ориентированную – каждый сотрудник в своей работе исходит исключительно из собственных убеждений о том, как следует вести себя в предприятии. Происходит это из – за отсутствия заданных моделей поведения;

- негативную – отсутствуют четко прописанные правила и процедуры и другие элементы корпоративной культуры, оказывающие неблагоприятное воздействие на деятельность предприятия.

При ознакомлении с ценностной ориентацией организации было установлено:

- только два сотрудника в качестве основной цели своей работы признали удовлетворение потребностей гостей гостиничного комплекса;

- большинство сотрудников отметили недостаточную поддержку со стороны руководителя, отсутствие у них карьерного роста, наличие очень низких стандартов качества и отсутствие в работе ритмичности;

- низкий уровень дисциплинированности.

Сотрудники выразили недовольство по поводу их низкого участия в создании гостиничного продукта, разногласия в коллективе относительно характера выполнения работы, неприятие руководством инициативных предложений сотрудников. Было отмечено отсутствие четкого плана действий. Работниками было признано, что отсутствует использование их рабочего и творческого потенциала. Каждый сотрудник стремится самостоятельно достичь цели для того, чтобы выделиться перед руководством.

Таким образом, из проанализированного материала можно сделать выводы о том, что общая оценка корпоративной культуры гостиницы «Старый двор» - удовлетворительная. Данная оценка была поставлена исходя из следующих оснований:

- отсутствует четко выработанная нормативная база по корпоративной культуре, нет кодекса поведения сотрудников, корпоративного кодекса, кодекса взаимоотношений с гостями:

- нет четко определенной миссии и элементарных базовых ценностей, которые бы поддерживали сотрудники;

- отсутствует четкая периодическая отчетность о положении дел в гостинице и дальнейших действиях сотрудников;

- не поддерживается комплекс коллективных мероприятий.

## 2.3. Предложения по организации корпоративной культуры в гостинице «Старый двор»

Чтобы создать эффективную корпоративную культуру во всем предприятии, нужно правильно выстроить отношения на уровне руководителя. Именно он должен стать первым носителем корпоративной культуры и примером для своих подчиненных. Главная задача руководителя – сделать работу совместной и командной.

Подчеркнем, что корпоративную культуру гостиницы «Старый двор» можно будет отметить как высокую в том случае, если сотрудники будут демонстрировать эмоциональную вовлеченность в рабочий процесс. Для развития интереса к работе каждому сотруднику необходимо давать возможность проявлять свои лидерские качества. Только в этом случае профессиональная жизнь гостиницы «Старый двор» наполнится смыслом и гостинице удастся выйти на более высокий уровень эффективности.

Перед тем, как дать ряд рекомендаций по улучшению корпоративной культуры предприятия, необходимо отметить, что гостинице «Старый двор» следует поменять его направление. Сначала необходимо выполнить «привязку» персонала к реальности: дать информацию, обрисовать возникшие проблемы, твердо обозначить факторы, которые могут способствовать торможению роста и развития и определить выгодную сторону. В случае, если на этом этапе руководителем будут правильно заданы ограничения, сотрудники самостоятельно могут прийти к нужным выводам, что значительно облегчит им принятие грядущих перемен. В противном случае потребуется смена состава всего персонала.

Изменения необходимо проводить, придерживаясь четкой последовательности. Для начала необходимо решить проблемы, которые больше всего угрожают участию предприятия на конкурентном рынке. Далее следует провести ряд изменений, которые касаются персонала предприятия. Затем – проблемы, касающиеся обслуживания персонала.

Факторы, которые будут способствовать развитию корпоративной культуры, либо тормозить ее:

- тормозящие факторы – чрезмерная сосредоточенность на внутренних правилах, неясные критерии успеха предприятия и отдельных членов персонала в частности, доминирующая позиция, низкая профессиональная подвижность персонала, низкое разнообразие работ, набор кадров, основанный на интуиции;

- способствующие факторы – правильный анализ потребностей гостей, обучение сотрудников, их руководство за пределами предприятия, обучение персонала соблюдению культуры предприятия как в ходе работы, так и во внешней среде, открытость к новым идеям, конкурентный и изменяющийся рынок, который может служить стимулом для повышения уровня качества работы, набор кадров на объективной основе.

Рекомендуется разработать положение о корпоративной культуре гостиницы, в котором будет указана цель, определены задачи предприятия и зафиксированы правила поведения сотрудников.

Поверхностное осмысление сотрудниками своей работы и своего места в предприятии требует создания документа, который будет содержать в себе стратегические цели предприятия. При этом важно не только сформулировать задачи, но и донести их до каждого сотрудника.

Необходимо создать единый корпоративный стиль, который будет заключаться не только в логотипе, но и в едином стиле одежды.

Прежде всего, руководитель должен понять, что коллектив не может сплотиться и держаться только на основе взаимной симпатии. Чтобы консолидировать людей, нужны более твердые, надежные основы, например, правила, табу, нормативы и т. д – все то, что составляет корпоративную культуру. Необходимо составить внутренние кодексы, стандарты отношений и правила поведения.

Для процветания гостиничного бизнеса, успешного конкурирования с другими гостиницами и соответствия ожиданиям потребителей, необходимо разработать систему стандартов обслуживания и стандартов качества обслуживания.

Частью корпоративной культуры «Старый двор» должно стать уважение ко времени, убежденность в его ценности и принципы, которые будут помогать экономить время:

- анализ использования временного ресурса – поможет выявлению временной потери, покажет сильные и слабые стороны рабочего стиля, который практикуется в предприятии. Такой анализ необходим для того, чтобы в дальнейшем не возникало вопросов по поводу того, на что тратится время, сколько времени занимает выполнение тех или иных обязанностей и какие факторы стимулируют, а какие – ограничивают рост предприятия;

- планирование времени; оно должно осуществляться исходя из будущих целей предприятия. Необходимо устанавливать четкие временные границы для выполнения дел и решения проблем. Это поможет избежать случаев, когда будет возникать необходимость доделать недоделанное.

Стандарты гостиницы обязаны быть логическими следствиями целей и девиза гостиницы.

Должно присутствовать соблюдение традиций гостиничного бизнеса, что усилит самоопределение работников. Понижение в должности указывает на необходимость соблюдения требуемого от сотрудника поведения. Выявление лучшего поведения среди сотрудников будет указывать другим на ценность правильного поведения.

В целях поддержания высокого уровня корпоративной культуры необходима личная заинтересованность в этом каждого члена коллектива, чего можно добиться в случае участия сотрудников в обсуждении норм и ценностей предприятия. Этого можно добиться за счет проведения всевозможных конкурсов и соревнований по трактовке значения фирменного цвета, либо же эмблемы гостиницы.

Для улучшения качества труда и увеличения прибыли предприятию необходимо составить бизнес план, который будет включать в себя:

- миссию организации;

- цель;

- стратегию.

Из вышеперечисленного проистекает необходимость разработки ценностей предприятия, которые будут служить ядром корпоративной культуры:

- нравственные – отношение к закону, трактовка этических норм;

- экономические – отношение к материальным выгодам предприятия;

- эстетические – отношение к внешней красоте в целом;

- политические – отношение к власти как во внутренней, так и во внешней среде;

- исторические – ценности, которые сложились в местности, государстве или регионе;

- традиционные – в случае, если организация существует на протяжении достаточно длительного времени.

Далее стоит задача построения иерархии ценностей с целью определения доминирующих.

Необходимо так же тщательно проработать элементы корпоративной культуры:

- иерархические – делегирование полномочий, формы, метод и стиль управления;

- производственные – отношение сотрудников к исполнению своих обязанностей, организация рабочего процесса;

- кадровые – подбор, мотивация, аттестация, обучение и повышение квалификации персонала;

- психологические – особенности как формальных, так и неформальных коммуникаций, морально – психологический климат в коллективе, удовлетворенность персонала от проделанной ими работы;

- имиджевые – фирменный стиль, дресс – код, бренд.

Все ценности взаимосвязаны и будут находить свое отражение в элементах корпоративной культуры, которые охватывают все процессы в предприятии.

- к иерархическим составляющим так же следует отнести применяемый стиль руководства: авторитарный, либеральный, демократический, либо же их сочетание и определить ситуации, при которых будет полезно применение каждого из них. Отсюда же будет проистекать степень свободы делегирования полномочий, тут же следует учесть нормативные требования и трудовые потенциалы работников, которые будут осуществлять эти полномочия, при этом весь персонал должен осознавать меру своей ответственности;

- производственные аспекты касаются отношений к своим непосредственным обязанностям руководителя и подчиненных;

- кадровые компоненты, в свою очередь, затрагивают все функции, которые связаны с работой с персоналом. Начиная с принципов их набора, мотивации, аттестации, обучения и повышения квалификации, заканчивая индивидуальным подходом к каждому члену коллектива, включая период адаптации к атмосфере в предприятии, продвижения его карьеры и увольнения, то есть на всем протяжении его жизненного цикла в роли сотрудника предприятия;

- психологически элементы – позволяют видеть в членах коллектива не только трудовых ресурсов, но личностей со своим неповторимым потенциалом. Этот элемент требует непрерывного внимания во избежание конфликтов, которые будут способствовать ухудшению психологического климата. Базовые ценности должны быть приняты работником как внешне, так и внутренне, поэтому нужно внедрять этические нормы не только формального взаимодействия и в то же время стараться контролировать неформальные взаимодействия;

- имиджевые черты позволяют установить взаимосвязь между организацией и целевыми и ключевыми аудиториями, так как невозможно разъединить образ бизнес - системы в глазах общественности и ее корпоративную культуру; если на первых этапах разлада внутри предприятия внешне это незаметно, то со временем негативные тенденции нанесут имиджу урон. Важно помнить, что все сотрудники компании, взаимодействуя с внешней средой в деловой или свободной обстановке, являются носителями корпоративной культуры и представителями бизнес -системы.

Высокий уровень корпоративной культуры будет позволять каждому сотруднику чувствовать свою причастность к жизни предприятия, а это позволит почувствовать некую эмоциональную связь с ней.

Конструирование технологии адаптации и подбор персонала также немаловажна.

В процессе разработки корпоративной культуры предприятие должно придерживаться следующих принципов:

- корпоративная культура сама по себе не будет являться ценной. Для достижения практических целей, таких, как: прибыльность, увеличение доли рынка, повышение уровня лояльности сотрудников – необходима ее диагностика;

- перед началом усовершенствования необходимо для начала изучить проявления корпоративной культуры (изначальные принципы поведения и декларируемые ценности, рабочее окружение) и элементы, которые косвенно характеризуют его (состав персонала, политика предприятия, стиль управления и т. д.);

- необходимо соответствие корпоративной культуры миссии, целям предприятия и внешней среде;

- важно учитывать инертный характер корпоративной культуры, учитывать то, что она трансформируется медленней других элементов организации.

Перед тем как приступить к совершенствованию корпоративной культуры, следует вернуться назад и ознакомиться с основными концепциями предприятия. В основе всего предприятия лежат три фундаментальных понятия:

- гости;

- предоставляемые предприятием услуги;

- организационные единицы (персонал).

Между этими тремя понятиями имеются следующие взаимосвязи:

- организационные единицы организуют ресурсы и содействуют гостям и предоставляемым им услугам;

- гости потребляют и заказывают услуги;

- гости обеспечивают рынок и формируют требования к создаваемым услугам.

В период формирования корпоративной культуры крайне важно, чтобы новички в предприятии соответствовали не только своим профессиональным требованиям в соответствующей должности, но и по лояльности нормам и ценностям предприятия.

Необходимо информировать новых сотрудников о корпоративных ценностях гостиницы. Будет не лишним поведать новому сотруднику историю предприятия, сообщить об общих достижениях, о лидерах предприятия, о его нынешних и бывших сотрудниках, об их преданности делу. Тем самым новому сотруднику внушается вера в предприятие, которая вызовет у него желание быть максимально причастным к деятельности гостиницы.

На первых порах трудовой деятельности стоит закрепить за новым сотрудником опытного наставника, который познакомит его с особенностями работы.

Ознакомившись с гостиницей и ее основными службами, новый сотрудник приступает к трехнедельному курсу изучения своих непосредственных обязанностей.

Нужно стремиться к тому, чтобы буквально с первого дня работы сотрудник проникся корпоративными ценностями гостиницы.

- для улучшения такого пункта корпоративной культуры, как отношение персонала непосредственно к гостю, можно рекомендовать, чтобы работники старались создавать теплые взаимоотношения с гостями путем знакомства, обращения к гостю по имени, что может послужить причиной сближения гостя с работниками гостиницы. Сотрудники гостиницы обязаны проявлять вежливость. Грубое отношение персонала к гостю будет способствовать снижению качества сервиса.

Увеличения эффективности труда можно достичь путем обучения кадров и повышения квалификации.

Следовательно, гостинице «Старый двор» можно порекомендовать организовывать для коллектива тренинги и лекции. Каждый сотрудник должен пройти следующие тренинги:

- стандарты профессионального поведения в гостинице – будет способствовать ознакомлению и принятию сотрудником стандартов, которые требуются и поддерживаются гостиницей;

- всевозможные стандарты обслуживания гостей – усвоение основных норм гостеприимства для обеспечения максимально качественного сервиса;

- развитие способностей выхода из конфликтных ситуаций – умение понимать «сигналы» конфликтного поведения на его начальном этапе, развитие навыков избегания конфликтов и их эффективного решения в случае возникновения;

- этикет – развитие представлений об этикете в гостиничном бизнесе;

Такого рода тренинги могут быть рассчитаны на три часа. За это время коллективу будет предложено просмотреть видеофильм, пройти ряд практических упражнений и ролевых игр.

Перспективного члена коллектива возможно будет удержать в гостинице в том случае, если он будет представлять себе возможность карьерного роста. Прежде всего, возможно введение разрядности сотрудников (администраторы первой и второй категории), которые будут выполнять одни и те же функции, разницу будет представлять лишь сумма денежного вознаграждения. Такой способ поможет повысить мотивационные стремления сотрудников на пути овладения профессиональными навыками.

Руководитель гостиницы не должен забывать, что корпоративная культура – самое эффективное средство привлечения и мотивации сотрудников.

Необходимо внедрять всевозможные формы мотивирования сотрудников с использованием как материальной, так и нематериальной систем их стимулирования.

Стимулы мотивации персонала следует рассматривать с двух разных сторон:

- во – первых, материальная мотивация персонала. Сюда можно отнести медицинское обслуживание персонала в случае необходимости, организация питания сотрудника за счет предприятия, развоз транспортом предприятия и т. д;

- во – вторых – нематериальная мотивация. Подобным видом мотивации может служить признание заслуг в виде похвалы, присвоение звания «Лучший работник месяца», и т. д.

Как предмет воздействия на корпоративную культуру, мотивация объясняется желанием и стремлением представителя коллектива соответствовать ожиданиям окружающей среды и заслужить уважение как руководства, так и коллег. Сотруднику необходимо чувствовать свою значимость.

Для сближения коллектива с руководством и создания уютного психологического климата в предприятии необходимо проводить всевозможные культурные мероприятия (пикники, дни рождения, встречи Нового года и т. д) где будут присутствовать все сотрудники .

Основная роль в формировании благоприятной корпоративной культуры принадлежит руководителю. Поэтому руководителю необходимо уделять больше внимания факторам, которые способствуют тому, что коллектив гостиницы будет верен своему предприятию:

- позитивное отношение к работникам;

- наличие прочной связи между результатом труда и его оплатой;

- конструктивная оценка достижений каждого представителя коллектива;

- возможность профессионального и карьерного роста сотрудников;

- психологический климат;

- ощущение значимости.

Если руководство гостиницы ждет от сотрудников положительного отношения к работе, то и руководство должно относиться к персоналу подобающим образом. Распоряжения руководителя должны носить рекомендательный характер. Руководитель должен уметь оказывать помощь подчиненному в налаживании самоконтроля. Результат – повышение ответственности сотрудников за результаты проделанной ими работы.

При формировании корпоративной культуры в предприятии руководитель обязан помнить о некоторых нюансах, таких как: положительные стороны образования корпоративной культуры и риски для представителей коллектива.

Положительные стороны:

- единство на основе общих целей, задач и ценностей, доверительные отношения внутри коллектива, взаимопомощь и командный дух;

- эффективная организация процесса обмена информацией как на формальном, так и на неформальном уровнях на основе общих принципов и задач;

- повышение устойчивости предприятия к неблагоприятным воздействиям факторов внешней среды, быстрая адаптация всех членов коллектива к нововведениям;

- единая кадровая политика позволит повышать эффективность работы на каждом участке предприятия;

- преимущество перед конкурентами, позиционирование коллектива гостиницы во внешней среде под единым брендом в рамках единой маркетинговой политики.

Риски для представителей коллектива:

- каждый представитель коллектива выполняет специфические функции, которые нельзя игнорировать. В противном случае возникает риск снижения качества предоставляемых услуг, либо риск невозможности своевременного достижения целей;

- сложность поддержания корпоративной культуры, организации контроля, резко возрастают риски возникновения всевозможных субкультур и контркультур;

- если будет обнаружено, что корпоративная культура служит источником деструктивных ценностей по отношению к внешней среде, пострадают все без исключения: и представители коллектива, и руководитель;

- ригидная корпоративная культура может тормозить процесс адаптации к внешним изменениям его отдельных элементов.

Подчиненные должны рассматриваться руководителем как сотрудники и потенциальные партнеры по бизнесу, но ни в коем случае не как наемные рабочие.

Можно привести ряд дополнительных рекомендаций сотрудникам и руководителю гостиницы для формирования благоприятной корпоративной культуры, которая будет способствовать повышению уровня эффективности труда:

- руководитель должен, обязан, беседовать со своими сотрудниками. При проявлении искреннего интереса со стороны руководства, сотрудники будут чувствовать себя более значительными и будут испытывать чувство глубокого удовлетворения, что будет способствовать стремлению сотрудников отблагодарить руководителя высоким качеством выполненной работы;

- необходимо внимательно слушать своих сотрудников, что тоже будет способствовать ощущению ими собственной ценности и значимости, а так же повышению самооценки;

- вежливость – обращаясь к членам коллектива, к гостям, необходимо вести себя вежливо, обходительно и уважительно;

- руководитель не должен забывать говорить «спасибо», благодарить подчиненных за проделанную ими работу. Такое поведение руководителя будет делать подчиненных более уверенными в себе и довольными собой, и проделанной работой, поскольку мнение руководителя оказывает большое влияние на их мысли;

- сотрудники должны быть в курсе происходящего, необходимо информировать их о том, что происходит в предприятии, и как это может сказаться на их работе. Это своеобразная политика открытых дверей, когда нет никаких секретов от подчиненных;

- необходимо поощрение непрерывного совершенствования – необходимо призывать людей, которые трудятся на общем предприятии, стремиться любыми возможными способами улучшать качество труда. В том случае, если кто – то из подчиненных предлагает свою идею, необходимо предложить сотруднику испытать эту идею на практике в небольшом масштабе и наблюдать за результатом, а не отклонить ее;

- необходимо относиться к сотрудникам как к гостям на миллион долларов. Действия руководителя меняются, когда он слышит по телефонной трубке голос важного гостя: он приобретает вежливый, дружелюбный характер. То же самое должно происходить по отношению к своим подчиненным;

- хорошая заработная плата. Деньги отнюдь не являются главным фактором мотивации, но если сотрудник будет получать меньше, чем он того заслуживает, это будет демотивировать его. Как правило, хорошие сотрудники обходятся предприятию даром, поскольку приносят ценность, которая намного превышает затраты на оплату труда. От того, насколько предприятие способно удерживать лучших специалистов, целиком и полностью будет зависеть развитие предприятия;

- немаловажным является способность руководителя обеспечивать гармоничное взаимодействие сотрудников. Это одна из самых главных задач руководителя – создать гармоничную и радостную атмосферу для работы своей команды.

В заключение хочу сказать, что данные рекомендации нельзя назвать полными и совершенными, поскольку они были разработаны лишь на основе наблюдений и опросов сотрудников. Все же их внедрение может послужить одним из первых шагов на сложном и длинном пути формирования и совершенствования корпоративной культуры гостиницы «Старый двор» в противном случае предприятие рискует сойти с туристского рынка.

# 

# Заключение

Корпоративная культура в рамках любого предприятия – это, прежде всего, настроение в коллективе, которое чувствуется гостями. Но стоит отметить, что это все еще довольно зыбкий термин для описания того, что лежит под измеряемой поверхностью предприятия. Однако большинство теоретиков все же склонны применять именно его.

Разумеется, корпоративная культура сама по себе не будет приносить доход предприятию, получению дохода будет служить его внедрение в рабочий процесс, который значительно улучшится, поскольку сплоченная и стремящаяся к единой цели команда будет решать задачи с большим энтузиазмом, в отличие от разрозненного коллектива, что и предполагает корпоративная культура.

Проблематика корпоративной культуры перспективна, поскольку она способна внести позитивный вклад в достижение экономической и социальной эффективности предприятий. Данное направление динамично развивается (с точки зрения теории и практики управления), но пока оно представлено в многообразии подходов и изучаемых характеристик и сталкивается с определенными трудностями - как методологического, так и методического характера. Следствием этого является то, что в отечественной науке до сих пор нет однозначного определения данного понятия, нет четкого понимания того, каков потенциал этого явления, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких механизмов.

В атмосфере благоприятного корпоративного климата коллективу намного комфортней и приятней работать, а значит, эффективность труда будет расти с каждым днем. Настроение в гостеприимстве – один из важных факторов успеха.

Растущая изменчивость и динамизм деловой конкурирующей среды создают для предприятия необходимость все новых и новых коммуникаций с потребителями, сотрудниками и партнерами. Рост степени образованности, информированности и квалификации персонала требует от руководителей использования сложных и более тонких методов управления. Для управления событиями недостаточно управлять поведением каждого отдельно взятого члена персонала. Сегодня возникла нужда управлять тем, как они думают и что чувствуют.

Только интенсивная работа с персоналом предприятия способна принести достойные плоды.

Корпоративная культура выступает в роли интеграции внутри организации и внешней адаптации. Она определяет цели и миссию предприятия. Благодаря корпоративной культуре появляется возможность вырабатывания в предприятии общего языка и правил поведения, системы наказания и поощрения. Обеспечивается коммуникация между коллективом.

В данной работе были рассмотрены все практические и теоретические аспекты формирования корпоративной культуры, а именно:

- ключевой фигурой, создающей корпоративную культуру в предприятии, является руководитель, который должен уметь создать и при необходимости изменять корпоративную культуру гостиничного предприятия таким образом, чтобы поведение создателей гостиничного продукта соответствовало целям предприятия. Кроме того, руководитель должен тщательно следить за своим поведением, чтобы стать примером для своих сотрудников;

- необходима правильная организация труда в предприятии. Важно уметь определять конкретные цели, распределять обязанности сотрудников.

- правильный подход к подбору кадров – каждому претенденту на вакантное место должны предоставляться сведения об особенностях корпоративных ценностей гостиницы для того, чтобы у претендента была возможность принять правильное решение, поразмыслив о том, готов ли он следовать ритуалам и правилам, принятым в предприятии;

- проведение тренингов – путь наиболее эффективного разъяснения сотрудникам, что ожидает от них предприятие, что оно готово подкреплять и приветствовать;

- нефинансовое стимулирование сотрудников - в независимости от того, что именно делает сотрудник, он всегда должен чувствовать свою причастность к одному большому механизму;

- достаточное внимание, уделенное фирменному стилю гостиницы. Оригинально выполненные календари, одежда, сувениры, оформление интерьера – все это является гордостью сотрудников и популяризации корпоративной культуры предприятия за его пределами;

- умение грамотно оформлять документацию – эстетично оформленный и грамотно написанный документ всегда будет говорить о высокой корпоративной культуре предприятия.

Поставленная цель данной дипломной работы была достигнута. Полученные данные можно применять в дальнейшем не только в деятельности гостиницы «Старый двор», но и в прочих организациях, трудящихся в индустрии гостеприимства.

# Список использованной литературы

1.Алексеевский В.С. История теории менеджмента: Учебное пособие для вузов. Калуга, 2010г. – 567с.

2.Басаргин И. Личность превыше всего // Юрист. 2009г. Июнь. N23.284с.

3.Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. Пер. с англ. М., 2012г. - 350с.

4.Валюженич Н.Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации // Управление персоналом. 2011г. N 16. - 230с.

5.Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. М., 2011г. - 192с.

6.Гибсон Д.Л. и др. Организации: поведение, структура, процессы: Учебник для вузов. Пер с англ. М., 2010г. - 210с.

7.Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учебное пособие. М., 2013г. - 300с.

8.Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2012г. №4. – 234с.

9.Жалило Б. "Операция на душе" - изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. 2009г. N1. – 345с.

10.Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. 2004. №21. – 298с.

11.Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010г. N 6. – 215с.

12.Климович Е.С. Методический подход к оценке деловой репутации НИИ // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2009г. N19. – 453с.

13.Королев В., Королев С. Механизм обеспечения экономического роста фирмы // Экономист. 2013г. №1. – 298с.

14.Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: Пер. с англ. М., 2013г. – 250с.

15.Логинова А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом // Управление персоналом. 2010г. №7. - 200с.

16.Макаров А. Формирование общего видения будущего в организации // Управление персоналом. 2012г. №21. – 432с.

17.Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2013г. – 324с.

18.Мильнер Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2008г. №1, 2. – 250с.

19.Мотылев А. Корпоративный сектор в экономике России // Российский экономический журнал. 2009г. N8. – 369с.

20.Мошкина Т. Многоликая структура // Управление персоналом. 2009г. N12. – 450с.

21.Нефедов Ю.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. 2012г. N17. – 340с.

22.Поляков А.А. Практические рекомендации по реализации стратегии управления персоналом страховой компании // Организация продаж страховых продуктов. 2010г. N1. – 564с.

23.Попов Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом. 2011г. N4. – 278с.

24.Порфирьев Б. Современные концепции кризисов и принятие управленческих решений // Российский экономический журнал. 2010г. №4. – 190с.

25.Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2009г. – 367с.

26. Чаплина А.Н., Вашко Т.А. «Культура организации: Учебное пособие», 2006г

27. Шейн Э. «Организационная культура и лидерство», 2009г.

28. Основные компоненты корпоративной культуры [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383>

29. Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/tags/korporativnaya-kultura>

30. Корпоративная культура как фактор управления организацией [Электронный ресурс] URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-faktor-effektivnogo-upravleniya-organizatsiey>

31. Экономико – психологические особенности формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/01/6828>

32. Функции и типы корпоративной культуры [Электронный ресурс] URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/1/30119>

33. Ценностные основы организационного поведения лояльного персонала [Электронный ресурс] URL: <http://human.snauka.ru/2014/11/8121>

34. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс] URL: <http://www.uksor.ru/st_korporativnaia_kultura>

35. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией [Электронный ресурс] URL: <https://bgscience.ru/lib/8898//>

36. Корпоративная культура современной организации [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-sovremennoy-organizatsii-v-usloviyah-menyayuschegosya-obschestva>