Федеральное агентство по образованию

ПЕТРОЗАВОДСКИЙ ФИЛИАЛ

Федерального государственного образовательного учреждения среднего профессионального образования

«ПЕТРОВСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Студент-дипломник **Кифоренко Ю.А.**

Группа **303**

Специальность **«Гостиничный**

**сервис»**

Руководитель **Фомина М.В.**

Петрозаводск 2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОНЯТИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 История возникновения и развития корпоративной культуры

1.2 Виды, структура и механизмы формирования корпоративной культуры

1.3 Тенденции развития современной корпоративной культуры. Корпоративная культура России

2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ГОСТЕПРИИМСТВЕ

2.1 Особенности корпоративной культуры в гостеприимстве

2.2 Корпоративная культура международных гостиничных цепей

2.3 Корпоративная культура российских гостиниц

3. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЦЫ «СЕВЕРНАЯ» И ЕЕ РАЗВИТИЕ В РАМКАХ ОАО «ИНТУРИСТ ОТЕЛЬ ГРУПП»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с партнерами, потребителями, сотрудниками. Рост образованности, квалификации, информированности работников и общественности в целом требует от менеджмента использования более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Сегодня необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. В работе с персоналом возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализовываться самим сотрудникам.

Все большее число руководителей компаний сегодня приходят к выводу о необходимости целенаправленного формирования корпоративной культуры организации. Ведь в любой компании, какую бы нишу на рынке она ни занимала и сколь бы большой она ни была, ключевое значение для успешной деятельности имеет коллектив, его ценности и идеалы. Именно команда определяет все, что собой представляет организация. Поэтому формирование корпоративной культуры позволяет компании двигаться в одном направлении как единому целому.

Корпоративная культура компании дает возможность достижения поставленных ранее стратегических целей и актуальных задач, является основой сплоченности всего коллектива. Именно корпоративная культура является той «изюминкой», которая обуславливает различие между компаниями и приносит успех в конкурентной борьбе.

Понятие корпоративной культуры является одним из базовых в современном менеджменте, не смотря на то, что только в последние годы ее стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением.

В настоящее время не существует однозначной трактовки термина «корпоративная культура», разные специалисты определяют его по-разному. Например, А.Я.Кибанов определяет корпоративную культуру («организационную культуру», «фирменную культуру») как «набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий»[[1]](#footnote-1). Э.Жак дает следующее определение: «Корпоративная культура - вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".[[2]](#footnote-2)

Специалистам в области гостиничного сервиса также всегда необходимо помнить о значении корпоративной культуры для предприятий социально-культурного сервиса и туризма.

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Сегодня мировая сеть отелей может удовлетворить любой, даже самый взыскательный, вкус. Клиенты ожидают от гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители отелей, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном состоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса. Доход и успех отеля напрямую связан с его корпоративной культурой.

Сегодня большинство практиков разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его миссия и цели, структура, тип людей, принимающих решения и исполняющих их, принятые стандарты поведения, ценности и идеалы, разделяемые всеми работниками предприятия, как правило, отражают корпоративную культуру отеля.

Корпоративная культура гостиничного предприятия непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей отеля, ориентированных на перспективу, что особенно важно в условиях существующего экономического кризиса. В связи с этим данная тема будет актуальной.

Предметом работы – будет являться корпоративная культура в индустрии гостеприимства, ее формирование и развитие.

Объектом работы – будет являться развитие корпоративной культура гостиницы «Северная» г. Петрозаводска.

Целью данной дипломной работы – рассмотреть корпоративную культуру в индустрии гостеприимства.

Для осуществления поставленной цели, необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть историю возникновения корпоративной культуры, определить механизмы, влияющие на ее формирование.
2. Выявить особенностей формирования корпоративной культуры международных гостиничных цепей и предприятий отечественной индустрии гостеприимства
3. Провести анализ корпоративной культуры филиала ОАО «Интурист Отель Групп» Гостиницы «Северная»

Теоретической основой исследования явились работы отечественных и зарубежных специалистов: О.С.Виханского, А.Я.Кибанова, Т.Н.Персиковой, М.Мескона, Ф.Котлера; фактические данные по исследуемым предприятиям; данные, полученные в результате проводимых автором работы исследований.

**1. ПОНЯТИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**1.1 История возникновения и развития корпоративной культуры**

Явление корпоративной культуры существовало всегда, независимо от того, осознавали это ее носители или нет. Несмотря на то, что проблема корпоративной культуры поставлена относительно недавно, истоки ее привлекают внимание исследователей уже давно. Причины этого лежат в некотором несоответствии ожидаемых результатов, заложенных в стратегии и тактике изменений, и получаемых в реальности в организации.

Понятие культуры организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы корпоративную (организационную) культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением.

Корпоративная культура - новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из относительно новой области знаний - организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в следующих направлениях: личность в организации; групповое поведение в организации; поведение руководителя в организации; адаптация организации к внутренней и внешней среде, повышение организационной эффективности в деятельности организации. Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин корпоративная (организационная) культура не имеет единого толкования. Корпоративную культуру(используются также термины «организационная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства», «культура организации») в современном понимании можно определить как вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими"[[3]](#footnote-3). Так же корпоративная культура может быть определена как система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (Спивак В.А.)[[4]](#footnote-4)

Рассмотрение организации как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и восходит к традициям М.Вебера, Т.Парсонса, К.Левина, Ф.Слезника и особенно Ч.Барнарда и Г.Саймона[[5]](#footnote-5).

Надо заметить, что, в принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Профессор Корнелльского университета (США) Харрисон Трайс склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов при проведении известного Хоуторнского эксперимента в копании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927-1932 гг.) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок “классической” теории менеджмента, и “виноваты” в этом были ранее не оценивавшиеся, “скрытые” психологические и социальные факторы.

Выводы авторов исследования о необходимости “осмысленной жизни для индивидуума в компании”, развития “чувства групповой сопричастности” на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

На рубеже 80-90 годов феномен организационной культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей - были изданы известные книги-бестселлеры: “Теория Z” Оучи и “В поисках эффективного управления” (Питерс и Уотерман). В них среди прочих присутствовали и тезисы о том, что корпоративная культура является важным фактором экономической эффективности фирмы, а также её адаптации к внешней среде.

В 1982 г. увидела свет ставшая популярной книга экспертов Бостонской консультационной группы Теренса Дила (Terence Deal) и Алана Кеннеди (Alan Kennedy) “Корпоративные культуры”. Именно они создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. С этого момента началось систематическое изучение проблемы корпоративной культуры. Упоминание об этом можно найти в книге Клода Ст. Джорджа-младшего «История управленческой мысли» (The History of Management Thought) в главе под названием «Управленческий континуум».

Только в период с марта 1983 г. по октябрь 1984 г. в Канаде и Европе были проведены пять значительных конференций по проблемам организационной культуры, организационного фольклора и символизма.

Ученые сформулировали сущность корпоративной культуры несколько по-иному. Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.[[6]](#footnote-6)

Новые условия хозяйствования, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней.

На сегодняшний день достаточно много публикаций, в которых тем или иным образом освещается проблема корпоративной культуры, однако до настоящего времени нет работ, в которых бы специально разрабатывались достаточно надежные методы диагностики корпоративной культуры и обобщались результаты их эмпирической апробации. Связанно это в первую очередь с отсутствием понятийной разработки явления корпоративной культуры.[[7]](#footnote-7)

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Его наличие общепризнанно, так же как и влияние организационной культуры на работу предприятия. Чем выше уровень корпоративной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше ее престиж и конкурентоспособность. Корпоративная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность предприятию, облегчать общение. Целью корпоративной культуры любой организации является выведение ценностной сферы руководства и сотрудников компании на осознанный уровень.

С развитием общества, его потребностей, меняется политика организации и, следовательно, вместе с ней меняется корпоративная культура. Как любое управленческое решение она имеет свою историю, свое настоящее и будущее, которые неотделимы друг от друга. Поэтому при формировании новой культуры корпорации всегда необходимо изучать историю данного вопроса, чтобы учесть опыт предшествующих поколений.

**1.2 Виды, структура и механизмы формирования корпоративной культуры**

Корпоративная культура, как любое явление, имеет различные виды и свою структуру,[[8]](#footnote-8) которая является набором предположений, ценностей, верований и символов. Следование им помогает работникам справляться с их проблемами.

**Компонентами** корпоративной культуры являются:

* Принятая система лидерства
* Стили разрешения конфликтов
* Действующая система коммуникации
* Положение индивида в организации
* Принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы

Задачи, которые решаются в ходе развития корпоративной культуры:

* Эффективное внедрение изменений любого типа: устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результата
* Сплочение управленческой команды: единое представление о миссии и стратегии компании
* Формирование лояльности у персонала компании
* Качественный подбор новых сотрудников
* Организационный порядок: принимаемый на всех уровнях управления регламент поведения в различных ситуациях, производственная дисциплина, культура отношений с клиентами и коллегами
* Гармонизация психологического микроклимата в компании

Считаю возможным рассмотреть структуру, основанную на трехуровневой модели корпоративной культуры Э. Шейна. Итак, можно выделитьтри уровня корпоративной культуры[[9]](#footnote-9):

* Поверхностный (проявления) уровень – видимая сторона корпоративной культуры: язык, стиль одежды, манера общения, мифы, традиции, ритуалы и церемонии.
* Промежуточный уровень (провозглашаемые ценности) - ценности, декларируемые руководством и, возможно, зафиксированные документально.
* Глубинный уровень (базовые представления) – подсознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения (отношения с природой, понимание реальности, отношение к работе и т.д.)

Познание корпоративной культуры начинается с первого, «поверхностного» уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

Для более глубокого познания корпоративной культуры необходимо затронуть «промежуточный» уровень – изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

«Глубинный» уровень включает базовые предложения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогают им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление корпоративных культур на субъективные и объективные[[10]](#footnote-10). Субъективная корпоративная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, восприятие языка общения и лозунгов и т.д.

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом.

Объективную корпоративную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, стоянка для автомобилей и т.д. все это в той или иной мере отражает ценности, которых придерживается организация.

Другие специалисты в области управления персоналом, Камерон и Куинн, выделяют следующие виды корпоративной культуры[[11]](#footnote-11): клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/ индивидуальностью или стабильностью/ контролем. Клановая (семейная) культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».

Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

Иерархическая (бюрократическая) культура – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

Понимание руководителем особенностей корпоративной культуры компании важно при принятии разного рода управленческих решений[[12]](#footnote-12). От этого будет зависеть насколько решения будут поддержаны персоналом компании, поскольку именно внутренняя среда является проводником всех изменений в организации, но также и основным препятствием для любого рода инноваций. Например, уже на этапе подбора персонала в компанию важно понимать реальные ценностные установки кандидата, т.е. те глубинные мотивы поведения, которые и будут проявляться в работе.

Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуг (гостиничного бизнеса) и – на рыночную для менеджеров по продажам.

Как еще один пример классификации корпоративной культуры можно рассмотреть различные виды корпоративных культур, предлагаемые Д. Зонненфельдом.[[13]](#footnote-13)

В типологии Д. Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. Работники редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство.

Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

Некоторые специалисты в зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяет «положительную» («позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольских составляющих (на основании классификации, предложенной С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук) [[14]](#footnote-14):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями.

Нестабильная же характеризуется отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимым и недопустимым поведением, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью.

Дезинтегративная характеризуется отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой и статусно-определенных моделей поведения.

Таким образом, признаки позитивной культуры: личностно-ориентированная, интегративная, стабильная или нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается). Признаки негативной культуры: функционально-ориентированная, дезинтегративная, стабильная либо нестабильная (если организация находится в процессе изменения или развивается).

Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечаются ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, т.е. работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т.д.

Позитивная корпоративная культура:

* предоставляет сотрудникам четкие ориентиры
* делает возможной эффективную коммуникацию
* способствует принятию эффективных решений
* снижает затраты на контроль
* мотивирует сотрудников
* повышает лояльность персонала
* способствует стабильности организации

Когда корпоративная культура является барьером для достижения компанией стратегических целей, она нуждается в изменении и развитии. Изменение корпоративной культуры - долгий и кропотливый процесс. Новые ценности и нормы не удается ввести приказом. Они должны быть представлены так, чтобы все сотрудники достигли одинакового понимания, смогли их принять, и осознали, что их соблюдение способствует эффективной работе[[15]](#footnote-15).

Формирование корпоративной культуры, а тем более изменение уже существующей на предприятии – сложная и многоаспектная задача. От ее решения во многом зависит успешность бизнеса. [[16]](#footnote-16)

Формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании.

Корпоративная культура, как средство управления, может влиять на:

* мотивацию сотрудников;
* привлекательность фирмы как работодателя, что отражается на текучести кадров;
* нравственность каждого сотрудника, его деловую репутацию;
* производительность и эффективность трудовой деятельности;
* качество работы сотрудников;
* характер личностных и производственных отношений в организации;
* отношения служащих к работе;
* творческий потенциал служащих.

В современных условиях руководство корпорации заинтересовано в том, чтобы гибкость и новаторство являлись важнейшими и неотъемлемыми составляющими корпоративной культуры.

Корпоративная культура выступает как система, существующая, по крайней мере, на трех уровнях, – содержательном, ментальном и деятельностном. Следовательно, механизмы ее формирования тоже будут различными.

На содержательном уровне корпоративная культура представляет собой набор зафиксированных в текстах и документах блоков, составляющих нормативную базу деятельности организации. Механизмы формирования содержания этих блоков определяется в ходе создания корпоративной культуры организации людьми, работающими в этой организации и самоопределяющимися по отношению к среде в том или ином качестве.

Однако пребывание корпоративной культуры вне и помимо менталитета работников фирмы не имеет никакого смысла. Целесообразно рассматривать ментальный уровень корпоративной культуры, то есть ее существование на уровне человеческого сознания и в его формах, как область гораздо более сложных задач, нежели механизмы проектной разработки стратегий, технологий, регламентов. Для того чтобы перспективные стратегии, новые программы, более продуктивные нормы, эффективный стиль управления могли начать "работать" и приносить финансовые результаты, они должны трансформироваться в убеждения, приверженность и мотивацию руководителей и персонала.

Деятельностный уровень корпоративной культуры – это уровень практических действий людей, которые направлены на достижение миссии и стратегии, реализацию концепции, философии фирмы, корпоративных ценностей и норм, соответствующего стиля управления, традиций, программ и проектов и т. д. Люди действуют в соответствии со своими ориентациями и целями, а также со своими представлениями о ситуации и мире в целом.

Для формирования корпоративной культуры, адекватной современным требованиям экономики и бизнеса необходимо трансформировать ценности людей, сформировавшиеся под воздействием командно-административных методов управления и взять курс на внедрение в сознание всех категорий наемных работников элементов, составляющих базовую структуру корпоративной культуры рыночного типа. Одним из важнейших показателей такой культуры является ориентация не только на обеспечение благоприятной атмосферы, нормальных отношений в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности корпорации.

Корпоративная культура может создаваться целенаправленно сверху, но она может формироваться и стихийно снизу, из различных элементов разных структур, привнесенных человеческих отношений между работниками, руководителями и подчиненными, разными людьми, ставшими сотрудниками организации.

При разработке новой стратегии организации, внедрении изменений в стратегию, структуру и другие элементы системы управления, руководители и менеджеры по внутрикорпоративному PR должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей корпоративной культуры и при необходимости предпринимать шаги по ее изменению. При этом необходимо учитывать, что корпоративная культура по своей природе более инертна, чем остальные элементы системы управления. Поэтому действия по ее изменению в корпорации должны опережать все остальные преобразования, понимая, что результаты будут видны не сразу.

Выделяют два основных направления методики формирования[[17]](#footnote-17) корпоративной культуры:

- поиск ценностей успешной корпоративной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностям национального менталитета;

**-** закреплениевыявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации.

Первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации. Второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. На первом этапе создания организации все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей.

После возникновения, на этапах роста и замедления роста, культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют организационную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

При формировании корпоративной культуры любой организации можно выделить пять первичных механизмов ее передачи[[18]](#footnote-18). К ним относятся:

1. выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя (все, что постоянно находится в поле зрения руководителя);
2. критерии распределения поощрений и вознаграждений (сама система в действии, а не в теории);
3. намеренное создание образцов для подражания (поведение руководства, мифы, легенды);
4. стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов (выработка новых стандартов в ходе кризисов);
5. критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении (соответствие кандидата по профессиональной подготовке и ценностям и нормам организации).

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры — менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

1. композиция и структура компании;
2. системы и принципы деятельности организации;
3. дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
4. истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;
5. официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта. А теперь рассмотрим их подробнее.

**1. Композиция и структура компании.** Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

**2. Системы и принципы деятельности организации**. Самая заметная сторона жизни организации — это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

**3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.** Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами уже характеризует корпоративную культуру, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

**4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.** По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах, которые могут формироваться как сознательными усилиями ее руководителей и PR-отдела, так и стихийно снизу. Они существуют, как правило, в форме метафорических историй, анекдотов, которые передаются от поколения к поколению работников и служащих. Они связаны с историей возникновения компании, дальнейшего ее развития, жизнью и деятельностью "отцов – основателей" и призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки». Также нормативное значение имеют девизы и лозунги, которые в лаконичной форме подчеркивают значимые ориентиры и установки корпорации.

**5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию, нормы и правила поведения**. Еще один из методов выражения корпоративных ценностей — это официальные документы, декларации, уставы. Свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений между работниками, а также между ними и управленцами или руководством коллективов, подразделений корпорации, находит выражение в официальных документах, кодексах чести, кодексах корпоративного поведения. Деловой кодекс[[19]](#footnote-19) содержит, как правило, три группы правил:

* правила запрещающие (обозначающие, что в данной организации делать ни в коем случае нельзя, например, запрет на нарушение коммерческой тайны, запрет на наушничество),
* правила предписывающие (говорящие о том, что в данной организации делать необходимо, например, строго следовать соглашениям, соблюдать процедуры управления),
* рекомендующие (например, рекомендуется проявлять творческую инициативу, быть приверженным организации). В случае принятия на ментальном и реализации на деятельностном уровнях корпоративной культуры, деловой кодекс начинает выступать в качестве безличного механизма регулирования отношений и действий работников организации, что существенно облегчает работу руководителей и повышает эффективность работы персонала в целом[[20]](#footnote-20).

Также одним из основных этапов формирования корпоративной культуры организации является выбор миссии. Она рождается из образа, видения будущего компании и является сформулированным утверждением, раскрывающим смысл существования организации, в котором проявляется отличие от ей подобных. Одной из целей миссии является создание моральных стимулов для работы, оптимальной системы взаимоотношений в коллективе и общей идентификации сотрудников, чтобы у них появилось чувство приверженности фирме. Идея использования миссии в том, чтобы работники не делали различий между интересами компании и своими[[21]](#footnote-21). При этом своеобразным «скрепляющим элементом» становится дух кооперации. Формируя и поддерживая его, руководство фирмы может создать общие ритуалы, например, приема на работу, проводов на пенсию, праздники; систему бонусов и бенефитов (материального и нематериального стимулирования). В данном случае необходимо видеть перспективы, как личной карьеры, так и будущего компании. Это позволит создать стабильно работающую компанию, объединяющую людей идеями, эффективно взаимодействующую с партнерами, осознающую свою уникальность.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности.[[22]](#footnote-22) Его задача — понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

**Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры**

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

1. отбор персонала;
2. деятельность высшего руководящего звена;
3. культурная адаптация и ее основные стадии.

**1. Отбор персонала.** Отбор персонала преследует определенную цель — идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора решается двоякая задача: с одной стороны, кандидаты оценивают свое соответствие требованиям организации, а с другой — организация получает возможность отсеять тех претендентов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

**2. Деятельность руководящего звена**. Создатели компании на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель формирует корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребностям.

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своих действиях. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, как должна быть сделана работа, как следует выполнить поставленную задачу. По завершении работы менеджер может высказать или не высказать свое одобрение или недовольство.

Если, например, работа выполнена прекрасно, но менеджер не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд. Если работа выполнена недостаточно хорошо и менеджер не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок — последствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

**3. Культурная адаптация и ее основные стадии**. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия, что бы помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

В компаниях обычно проводятся программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный корпоративный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Процесс вступления новых работников в организацию — самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удается усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, и впоследствии их ждет увольнение.

Когда в организацию приходят новые работники, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными членами организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

В разных организациях могут быть различные представления о приоритетах, например, таких:

* что считается хорошей работой;
* насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
* принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
* как следует выглядеть и одеваться на работе; насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
* что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;
* насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т.д.

Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом — он должен овладеть всеми принятыми нормами и правилами. При этом, как считают некоторые исследователи в области корпоративной культуры, отдельно взятому индивиду не обязательно искренне верить и по-настоящему принимать корпоративные ценности — нужно просто вести себя в соответствии с ними.

Теоретическое знание механизмов формирования корпоративной культуры позволяет на практике использовать наиболее приемлемые из них для своего предприятия и вырабатывать новые способы ее создания, связанные со спецификой функционирования компании. Использование всех вышеперечисленных методов формирования в каждом новом случае будет носить индивидуальный характер.

**1.3 Тенденции развития современной корпоративной культуры. Корпоративная культура в России**

Развитие корпоративной культуры - это инвестиции в сегодняшнюю стабильность и будущую перспективу, инвестиции в рост нематериальных активов. В последнее время отмечается стремительный рост интереса компаний к управлению корпоративной культурой организации, и объясняем это тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность бизнеса. Именно успешные компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие корпоративного духа, на благо всех заинтересованных в деятельности организации сторон.

Формированием требуемого уровня корпоративной культуры, направленной на развитие компании, необходимо целенаправленно управлять. Управление корпоративной культурой – одна из современных тенденций и важный элемент корпоративной стратегии. Необходимо постоянно осуществлять анализ существующей корпоративной культуры, исследовать тенденции ее развития, выявлять устаревшие нормы корпоративной культуры и формулировать цели перспективнойкультуры, соответствующей стратегическим целям организации.

Жизнеспособность корпоративной культуры, ее проявления зависят от степени развитости формальных институтов управления компанией в целом. В свою очередь эти институты только тогда будут удовлетворять цивилизованным нормам управления корпорациями, когда будут функционировать в соответствии с ценностными ориентациями организации.

Другой тенденцией современного развития корпоративной культуры является принятие Кодекса корпоративного поведения или корпоративной этики с точки зрения экономической целесообразности. Получение прибыли предприятием не должно расходиться с принятыми компанией социальными обязательствами, не должно вредить ее репутации. Принцип 1990-х годов «деньги любой ценой» поменялся, поменялась и сама культура организации.

Что же касается России, то несколько лет назад в нашей стране словосочетание «корпоративная культура» было малоизвестно, во многих, даже крупных компаниях оно практически не применялось, хотя на самом деле это явление существовало всегда. Доски передовиков труда, значки, почетные грамоты являются классическим примером корпоративной культуры 1970-80х гг. Руководители компаний даже не задумывались о том, как выглядит их организация на рынке капитала и товаров. Прежде всего, это было связано с отсутствием конкуренции и наличием ситуации монополии в стране.

Однако время не стоит на месте. Экономическое положение государства меняется, рыночная экономика постоянно развивается. В результате к началу-середине 1990-х гг. компании начали задумываться над тем, как они воспринимаются общественностью. Корпоративная культура выступает важным условием успешной работы организации, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности. Поэтому, в российских компаниях начали активно создаваться подразделения по связям с общественностью, в числе целей которых стоит формирование имиджа организации и корпоративной культуры, в частности[[23]](#footnote-23).

Специалисты заинтересованы тем, какие отношения существует в коллективе, какие методы и средства используются для создания благоприятного образа о компании, какие технологии и элементы используются для формирования корпоративной культуры.[[24]](#footnote-24)

В России при отсутствии крупных инвестиций в промышленность и жесткой конкуренции с западными компаниями возможности повышения эффективности связаны с изысканием новых ресурсов внутри компании. Трансформации, которые происходят сегодня в России — это не столько трансформация экономики, сколько трансформация типа культуры, существующей в обществе. Актуальность этой проблемы очевидна в современных российских условиях функционирования организаций. Без изменения существующей корпоративной культуры на предприятиях со старыми ценностями, такими как дисциплина, послушание, иерархия и власть, зачастую невозможно создание новой системы управления с другими ценностями — участие, раскрытие личности и индивидуальный подход к личности сотрудника, творческое мышление, словом такими, обладание которыми считается важнейшим требованием для организаций XXI века.

Современный этап развития российского рынка характеризуется повышением интереса к управлению корпоративной культурой предприятий и отраслей. Компании особое внимание уделяют совершенствованию корпоративного управления, менеджмента и управлению корпоративной культурой. Некоторые из них, в целях внедрения норм цивилизованного ведения бизнеса в практику деятельности советов директоров и менеджмента, принимают кодексы корпоративного поведения и корпоративной этики.

Российская Федерация, несмотря на свой высокий туристский потенциал, занимает незначительное место на мировом туристском рынке. На ее долю приходится около 1 % мирового туристского потока[[25]](#footnote-25).

По оценкам специалистов ВТО, потенциальные возможности России позволяют при соответствующем уровне развития туристской инфраструктуры принимать до 40 млн. иностранных туристов в год, однако на сегодняшний день количество приезжающих в Россию иностранных гостей c деловыми, туристскими и частными целями не соответствует ее туристскому потенциалу.

Главной целью государственной политики в области туризма является создание в Российской Федерации современного высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения потребностей российских и иностранных граждан в разнообразных туристских услугах. Одной из основных задач политики РФ в области туризма является повышение качества обслуживания путем разработки новых правил стандартизации и сертификации услуг средств размещения; внедрения современной классификации гостиничных средств размещения с учетом передового зарубежного опыта; создания современной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; разработки и внедрения современных отраслевых образовательных стандартов; реализации учебных программ, соответствующих отраслевым потребностям и предусматривающих практическое обучение персонала, в том числе внутригостиничный и внутрифирменный тренинг в пределах средств, предусматриваемых в соответствующих бюджетах на образование; реализации специализированных программ повышения квалификации менеджеров высшего управленческого звена туристско-гостиничного бизнеса, в том числе организации стажировок за рубежом в рамках внебюджетных средств[[26]](#footnote-26).

Большая часть указанных выше задач в области развития туризма в целом в стране отвечает основным принципам корпоративной культуры и корпоративной политики большинства отечественных гостиниц и международных гостиничных цепей, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации.

Некоторые типы современной российской организационной культуры

Некоторые российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности. Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно, и поэтому они привлекали в свои фирмы друзей и близких. В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Организация с типом «семья» характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев. Взаимоотношения основаны на чувствах, полное отсутствие каких-либо официальных правил. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамека, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, чего руководитель от них хочет. Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура «начальника» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми. Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Для анализа корпоративной культуры организации можно использовать различные виды классификации, но, в любом случае, культура конкретно взятой организации всегда будет индивидуальна и неповторима. Это связано с особенностями психологического климата коллектива, этапами и способами его формирования, культурно-национальными особенностями.

В первой главе данной дипломной работы автором был изучен вопрос истории возникновения и формирования корпоративной культуры, ее структура, уровни, содержание и типология. Корпоративная культура имеет множество аспектов и может быть классифицирована по различным признакам на формальную и неформальную, объективную и субъективную, субкультуры и контркультуры. Организационная культура, или корпоративная культура, рассматривается как одна из субкультур, в которой находят свое специфическое выражение все основные элементы культуры общества: представления, символы, ценности, идеалы, образцы поведения и т.д. Автором была подчеркнута высокая значимость корпоративной культуры, как эффективного инструмента управления компанией; исследователи проблемы, как теоретики, так и практики, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их корпоративных культур. Также было отмечено, что для каждого типа организационной культуры характерны свои ключевые компетенции, ценности, типы лидеров, особенности поведения во внешней и внутренней среде.

Корпоративная культура выполняет функции внутренней интеграции и внешней адаптации организации. Она определяет и объединяет миссию, цели и стратегию организации. Благодаря корпоративной культуре, в организации вырабатывается общий язык, правила поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками — основные посылки и теоретические положения, от которых отталкивается конкретный человек. При рассмотрении вопроса формирования корпоративной культуры предприятия в данной главе было уделено внимание роли руководителя, как создателя культуры организации и образца для подражания. Также были затронуты проблемы современного развития культуры организации и основные этапы формирования отечественной корпоративной культуры.

**2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В ГОСТЕПРИИМСТВЕ**

**2.1 Особенности корпоративной культуры в гостеприимстве**

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Сегодня мировая сеть отелей может удовлетворить любой, даже самый взыскательный, вкус. Клиенты ожидают от гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители отелей, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном состоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса. Доход и успех отеля напрямую связан с ее корпоративной культурой.

Корпоративная культура гостиничного предприятия непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей отеля, ориентированных на перспективу.

Важно наличие общих ценностей у руководящего состава рабочих, которые, в конечном счете, трансформируются в нормы поведения, способствующие повышению качества предоставляемых услуг, и совместных усилий по решению текущих и долгосрочных проблем.

Сегодня большинство практиков разделяют мнение, что стратегия гостиничного предприятия, его структура, тип людей, принимающих решения, системы и способы управления, как правило, отражают корпоративную культуру отеля.

Ключевая фигура в отеле, создающем свою корпоративную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач – чтобы поведение исполнителей гостиничных услуг соответствовало целям отеля и его стратегии. Как показывает практика, наиболее прибыльным и эффективно функционирующим отелем будет тот, во главе которого стоит человек, прошедший по всем ступеням карьерной лестницы предприятия, руководителем которого он является. Ведь именно тогда он знает все его особенности и может более четко управлять формированием культуры своего предприятия.

В индустрии гостеприимства в настоящее время велика потребность в людях, которые любят и умеют обслуживать других. Доброжелательность, интерес к людям и умение общаться – главные требования к личным качествам работника индустрии гостеприимства. Если человеку нужно делать усилия над собой, чтобы лишний раз улыбнуться, эта профессия не для него. По мнению специалистов, идеальный сотрудник отеля – это артист (потому что он может поприветствовать гостя двадцатью разными способами) с отличной памятью (потому что знает в лицо и по имени всех проживающих) и манерами джентльмена.

Работа отеля напрямую зависит от деятельности его служащих. Поэтому для индустрии гостеприимства особенно важно, чтобы каждый сотрудник разделял принципы корпоративной культуры, принятых на его предприятии. Для всех компаний, работающих в сфере обслуживания, приоритетом номер один являются сотрудники, ориентированные на работу с клиентами. Улыбка, вежливое обслуживание, профессиональное знание всех бизнес-процессов в гостинице – вот тот золотой стандарт, который необходимо культивировать. Современной тенденцией развития индустрии гостеприимства в целом является забота о своих сотрудниках – о людях, которые, собственно, и создают эту индустрию. «Чем лучше компания будет относится к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относится к клиентам»[[27]](#footnote-27) - девиз наиболее востребованной гостиничной цепи в мире Marriott.

Еще одна немаловажная особенность формирования корпоративной культуры в гостеприимстве - стандарты.Гостиничный бизнес работает хорошо, как отлаженный механизм, если в нем все регламентировано. Успех крупных сетей отелей, в частности, определяется и единым, четким стилем обслуживания в каждой их гостинице. Есть такое понятие - повторяемость качества[[28]](#footnote-28).

Основная задача стандартов в том, чтобы все сотрудники гостиницы, занимающие одинаковую должность, выполняли свои должностные обязанности одинаково. Постоянное внимание уделяется внешнему виду сотрудников - внутренний распорядок каждой гостиницы регламентирует внешний вид своих портье, горничных и прочих сотрудников. Общее в них: опрятность, чистота одежды, прически и обуви. Внимание также уделяется обязанностям персонала и способу поведения в той или иной ситуации. Буквально по пунктам прописывается что сделать, что увидеть, на что обратить внимание, как отвечать по телефону и так далее.

Очень часто возникает вопрос формирования стрессоустойчивости сотрудников. Потому стандарты прописывают как вести себя, допустим, в конфликтной ситуации. В данной ситуации необходимо использовать тренинги**,** которые проводят профессиональные тренеры. Локальные тренинги проводятся внутри гостиницы самими сотрудниками. Это может быть наставник или специалист, который отвечает за тот или иной раздел. Дальше - это мини-семинары: практика ежедневных тренингов, девиз, настрой. Длится не более 15-20 минут[[29]](#footnote-29). Это является еще одной особенностью корпоративной культуры предприятий индустрии гостеприимства.

Корпоративная культура отелей становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая отражала бы представление о том, каким отель хочет видеть предприятие по отношению к гостям, партнерам, сотрудникам, способствовала бы позитивному настрою. Например, в московской гостинице «Националь» в руководстве по гостеприимному обслуживанию используют девиз: «Вам никогда больше не преставится возможности для того, чтобы произвести хорошее «первое впечатление».

Одно из главных направлений формирования корпоративной культуры отелей – предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, они должны удовлетворить и даже превосходить ожидания гостей. Ожидания формируются на основе уже имеющегося у клиентов опыта, а также информации, получаемой по личным или массовым каналам. Если представление о полученной услуге не соответствует ожиданиям, гости теряют интерес к этому отелю, а если соответствует или превосходит, они могут вновь выбрать его. Поэтому для индустрии гостеприимства важно не только произвести хорошее «первое впечатление», но и предугадать желания гостей, проявляя искренний интерес к их проблемам.

Например, корпоративная культура гостиницы «Державная», отраженна в «Кодексе правил», гласит[[30]](#footnote-30):

«Обстановка неподдельной заботы и комфорта, окружающая наших гостей, – наша первоочередная задача. Выражайте искренний интерес к каждому гостю, делайте это с энтузиазмом, отдавая ему свое внимание».

«Улыбайтесь и здоровайтесь с каждым гостем. Разговаривая с гостем, делайте это с теплотой, в дружеской и уважительной манере. Как можно чаще называйте гостя по имени».

«Прощаясь с гостем, поблагодарите его, что он выбрал именно нашу гостиницу. Нужно постараться, чтобы у гостя остались теплые и положительные воспоминания о пребывании в гостинице».

Для сравнения корпоративная культура оздоровительного комплекса «Ватутинки» выражена следующим образом: «Наше кредо – все для клиента. Это значит удовлетворение и предвосхищение потребностей нашего гостя. Гостеприимство – наша должностная обязанность. Поэтому каждый работник разделяет ответственность и обязанность за удовлетворение потребностей гостя. Забота о наших гостях и удовлетворение их потребностей – для нас задачи первостепенной важности. Мы и только мы можем сделать то, что в будущем принесет успех нашему комплексу».

Корпоративная культура гостиничного предприятия обеспечит ему успех, поможет стать более конкурентоспособным и эффективным. Но для этого необходимо учитывать специфику выбранной нами профессии. В индустрии гостеприимства, прежде всего, необходимо заботиться о своих сотрудниках – проводниках услуг. Мнение гостя об отеле зависит в первую очередь от эффективности их работы, которая непосредственно связана с их настроением. Для поддержания необходимого организации рабочего настроения необходимо постоянно проводить различные тренинги, внедрять и закреплять стандарты, постоянно обучать персонал, разрабатывать новые системы мотивации. Для сотрудников гостиницы также важно ощущать сплоченность коллектива (здесь необходимо четко продумать девиз компании), работу в команде и видеть результат такой деятельности. «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относиться к клиентам» - об этом надо помнить всегда.

**2.2 Корпоративная культура международных гостиничных цепей**

Современные гостиничные цепи имеют свои представительства во многих странах мира. Следовательно, их корпоративная культура должна быть универсальна: она должна быть приемлема для любого из отелей, располагающегося в какой бы то ни было стране. Культура организации самых известных гостиничных брендов формировалась на протяжении долгого периода времени и к настоящему моменту представляет собой идеальный образец для компаний, которые только начинают свой путь в индустрии гостеприимства.

В работе предлагается рассмотреть корпоративные культуры известных гостиничных цепей, таких как Marriott, Hyatt, Kempinski.

На сегодняшний день самой известной гостиничной цепью в мире является Marriott Int. Она объединяет 2600 отелей, расположенных в более чем 60 странах, являясь самой крупной гостиничной цепью в мире. Компания управляет и имеет во франчайзинге самое большое в мире количество брендов в гостиничном бизнесе- Marriott Hotels and Resorts, Renaissance Hotels and Resorts, Ritz-Carlton и др[[31]](#footnote-31).

Корпоративная культура «Марриотт» была основана в 1927 году[[32]](#footnote-32) и соблюдается до настоящего дня: «Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше сотрудники будут относиться к клиентам» - девиз компании, которым не пренебрегают уже более 80 лет.

Крупные корпорации, такие как «Марриотт», предоставляют высокий уровень сервиса во многих странах мира. У компании есть четкие сервисные стандарты, единые во всех странах. Их разработал еще основатель — Уиллард Марриотт. В частности, базовые ценности компании выражает слоган «Spirit to Serve», что можно перевести как "дух обслуживания". [[33]](#footnote-33)

Согласно политике Marriott[[34]](#footnote-34), качественный сервис начинается с сотрудников. "Чем лучше компания будет относиться к своим сотрудникам, тем лучше они будут относиться к клиентам. Для того чтобы все сотрудники вне зависимости от национальности и уровня образования могли соответствовать высоким стандартам корпорации, необходимо их обучать и повышать квалификацию. Именно этот элемент корпоративной культуры организации является базовым, приносящим ей успех на притяжении уже многих лет.

Залог эффективности обучения в «Марриотт» обусловлен тем, что оно является корпоративной ценностью и согласуется с главной стратегией компании. Непрерывный процесс обучения – это возможность гарантировать высококлассный сервис, соблюдать строгие стандарты компании, мотивировать и удерживать сотрудников, тем самым создавая кадровый резерв. Постоянное обучение это также единственный способ держать «руку на пульсе» происходящих сегодня изменений и быть готовым к тому, что в будущем их темп будет только возрастать. Обучающая организация – это та, которая может отнести к себе слова «учиться, значит развиваться». Философия компании «Мариотт» гласит: «Являться и быть признанной процветающей международной гостиницей высшего класса, которая предана своим гостям и сотрудникам, и предоставлять обслуживание самого высшего класса на рынке гостиничного бизнеса».

Прежде всего, Мариотт занимается тщательным подбором персонала для своих гостиниц. Например, при приеме на работу в отели Ritz Carlton (Marriott Int.) каждому претенденту на место задают 55 общих вопросов[[35]](#footnote-35), которые позволяют выявить способности претендента, умение работать в команде, есть ли у него способность к обучению, уделяет он внимание деталям или видит картинку целиком и т.д. Такого рода тест в Ritz Carlton используют его уже 15 лет, он позволяет достигать точности примерно на 80%. В Ritz Carlton на 75% ниже текучесть кадров, чем у ближайшего конкурента в отрасли. Ritz-Carlton в любой точке земного шара гарантирует каждому сотруднику 120 часов обучения в год.

Система обучения в Marriott включает несколько направлений. Первое — вводное занятие для новых сотрудников, на это уходит три дня. Людей знакомят с компанией и ее историей, основами корпоративной культуры, с техникой безопасности и т. п. Кроме того, в течение первых трех месяцев проводится программа адаптации новичков.

Во-вторых, сотрудников постоянно учат на рабочих местах. Тем, кто занят непосредственно обслуживанием гостей, преподают технологии работы в сфере гостеприимства, стресс-менеджмент, телефонный этикет и т. д. А менеджеры обучаются основам управления. Например, сертифицированные тренеры Marriott проводят тренинг "Семь навыков высокоэффективных людей" по Стивену Кови.

Программы обучения являются стандартными, хотя и не жесткими — каждый франчайзи может их адаптировать и добавлять что-то свое. Помимо обучения у сотрудников Marriott есть еще один важный стандарт — маленькая книжечка с девизами. Это правила поведения по отношению к гостям и отелю, разработанные в штаб-квартире. Девизы меняются каждый день, и всего их 20 — по одному на каждый рабочий день месяца (для субботы и воскресенья лозунгов не предусмотрено)[[36]](#footnote-36). Каждый день в отелях Marriott начинается с 15-минутного собрания, где сотрудникам напоминают девиз дня, а по уик-эндам проводится разбор прошедшей недели. Вот некоторые из девизов «Мариотт»: "Я с гордостью представляю отель Marriott", "Я радушно встречаю каждого клиента", "Я умею работать в команде", "Я предугадываю желания гостя".

В некоторых гостиницах, которые были рассмотрены в работе, есть свои девизы. Например, девиз гостиницы Renaissance: «Я сделаю это с удовольствием».[[37]](#footnote-37)

Чтобы умело действовать в сложных ситуациях, в Marriott существует своя технология работы с жалобами. Алгоритм простой и легко запоминается, он называется LEARN: Listen (выслушай), Empathize (сочувствуй), Apologize (извинись), React (предложи решение проблемы) и, наконец, Notify (сообщи о решении). Даже если жалоба необоснованна, сотрудник все равно должен выслушать гостя, извиниться и вежливо разъяснить ситуацию. Скажем, если человеку не нравится музыка, которая звучит в холле, с ним можно это обсудить, но это не значит, что ее будут менять.

Для того чтобы понять, в чем заключается успех самых известных международных гостиничных цепей, необходимо рассмотреть корпоративную культуры еще некоторых из них.

Международная корпорация Hyatt (Global Hyatt Corporation) — одна из ведущих международных гостиничных сетей, предлагающая на сегодня услуги более чем 365 отелей и курортов в 45 странах мира. Отели Хаятт Ридженси располагаются в ведущих городах, являющихся главным пунктом назначения как деловых путешествий, так и частных поездок.[[38]](#footnote-38) Отели и курорты Хаятт отличаются непревзойдённым качеством услуг именно благодаря своему персоналу. Хаятт стремится предоставлять рабочую среду, в которой главенствуют принципы справедливости для всех сотрудников по всему миру. Корпоративная культура компании «Хаятт» определяет общие ценности, практику, поведение, писаные и неписаные правила. Вот некоторые из них:

* «Мы – новаторы, мы всегда впереди конкурентов»
* «Мы работаем коллективно. Вся атмосфера в отелях нацелена на коллективную работу и взаимопомощь. Сотрудники полагаются на сильные стороны друг друга и ставят коллективные задачи выше личных».
* «Мы заботимся друг о друге, поощряем чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки друг друга»
* «Мы многонациональны»
* «Мы работаем на потребителя»

В основе Корпоративных Принципов компании лежит задача давать возможность сотрудникам развиваться, предоставляя перспективы для роста в карьере, а не просто работы в отелях и курортах Хаятт. В сравнении с компанией Мариотт, Хаятт дает больше возможностей для развития и обучения своему персоналу. Не просто «ценит» своих сотрудников, но и сама «взращивает» их, проводя их от начальных ступеней на самый верх карьерной лестницы.

Главной задачей компании является не только привлечь, но и удержать персонал, который заинтересован работать в гостиничном бизнесе пятизвёздочного уровня для предоставления высокого сервиса с учётом пожеланий клиентов, и который предлагает инновационную, динамичную среду и отражает культуру местной страны. Для достижения этой цели Хаятт стремится быть слушающей компанией с хорошо информированными и заинтересованными людьми[[39]](#footnote-39).

Хаятт предоставляет массу возможностей на всех уровнях для своих сотрудников, которые сопровождаются многочисленными программами развития[[40]](#footnote-40).

Кадровая работа в коллективе налажена так, чтобы с помощью максимально активной коммуникации между сотрудниками Хаятт поддерживать ощущение командной работы, ощущение того, что все силы направлены на общее дело.

Хаятт предпочитает людей, которые начинают в компании «с нуля». Гостиничный бизнес делают все и одновременно каждый, поэтому руководитель любого подразделения, любого отдела обязан так работать со своими подчиненными, чтобы им хотелось делать этот бизнес, чтобы работа была не вынужденной, а желанной. Став управленцами, они знают и понимают содержание работы подчиненных, но не избегают ее.

Если говорить о содержании мотивационных программ, то Хаятт стимулирует, с одной стороны, готовность сотрудников на ежедневные «маленькие подвиги», помогающие системе работать лучше, с другой — на инновационные решения, совершенствующие всю систему. Если служащий отеля заботится об общем благе и готов сделать нечто большее, чем выполнение исключительно своих должностных обязанностей - это достойно награды. Руководитель департамента выписывает такому работнику чек на определенное количество баллов, которые потом можно конвертировать в различные бонусы. Также Хаятт делает все, чтобы о таких людях узнали все сотрудники компании, ведь именно такие поступки, по сути, и делают гостиничный бизнес гостеприимным.

Сходным образом поощряется инновационное поведение. К примеру, сотрудники отдела по персоналу отеля в Сингапуре разработали систему спецификации для оценки персонала; в московском Хаятт была введена должность стилиста для работников гостиницы[[41]](#footnote-41).

Это реальные инновации, способствующие поддержанию высокой марки всего бизнеса. Сравнивая мотивационные программы двух компаний, Марриотт и Хаятт, мы видим, что Хаятт предоставляет их большее число. С точки зрения автора данной работы, компания Марриотт стремится сохранить уже проверенную годами корпоративную культуру, а компания Хаятт постоянно развивает и дополняет ее. Возможно поэтому Hyatt Park назван «Лучшей гостиничной цепочкой» по мнению журнала Business Traveler Best in Business Travel Awards («Лучшие в деловом туризме»)[[42]](#footnote-42).

Другие известные гостиничные цепи также строят свою корпоративную культуру, основываясь, прежде всего, на уважении к своим сотрудникам. Например, корпоративная концепция компании Accor состоит из трех основных позиций: корпоративный дух персонала; уважать гостя; удовлетворять его потребности. Корпорация Accor предоставляет хорошо разработанную систему мотивации своих сотрудников, которая включает в себя:

* конкурентоспособную заработную плату, выплачиваемую строго в установленные сроки и систему премирования (премии по итогам работы за месяц, год, за стаж работы) и пересмотр заработных плат на ежегодной основе,
* 37 календарных дней отпуска,
* оплату больничных листов,
* учебные отпуска,
* обязательное и дополнительное медицинское страхование,
* негосударственное пенсионное обеспечение,
* материальную помощь,
* бесплатные обеды,
* бесплатный служебный автобус по маршруту
* курсы английского языка,
* программу «Лучший сотрудник месяца / года»,
* подарки на день рождения + торт от Шеф-повара,
* зажигательные вечеринки,
* карту Аккор, которая дает возможность получить скидку на размещение в гостиницах группы Аккор, а также скидку в ресторанах, казино, скидку на прокат транспорта и другие услуги группы[[43]](#footnote-43).

Гостиница «Славянская» корпорации «Рэдиссон»[[44]](#footnote-44) настраивает свои персонал на то, чтобы гости на 100% были довольны предоставляемым сервисом. Девиз каждого сотрудника: «Да, я могу» или "Я сделаю это с удовольствием". Общая установка: «Если вы чем-либо недовольны, пожалуйста, дайте нам знать, и мы решим проблему, или вы не будете платить».

Гостиничные предприятия компании «Кемпински» придерживаются следующей политики: «Мы стремимся к высокому качеству обслуживания, чтобы быть эталоном элегантности в гостиничном бизнесе. Наша основная задача – стать ведущей компанией отелей класса люкс благодаря постоянному совершенствованию наших услуг, выработке новых концепций гостеприимства и созданию новых гостиниц, расширяющих географию компании»[[45]](#footnote-45).

В отелях «Кемпински» существуют неписаные правила, усвоенные каждым представителем обслуживающего персонала: не пользоваться лифтами, не курить во время обслуживания, работать быстро, следить за своим внешним видом. Каждый работник четко знает круг своих обязанностей, который определен должностной инструкцией и другими внутренними документами.[[46]](#footnote-46) Например, размер чаевых, оплачиваемых работникам за обслуживание, не ограничивается, но за "злоупотребления" наказывают строго, вплоть до увольнения.

Корпоративная культура, стратегические цели корпоративной программы и ее идеалы в международных гостиничных цепях прописаны досконально. Все это позволяет компаниям не только предоставлять сервис самого высокого качества, но и постоянно развиваться. Как мы видим, успех гостиницам приносит не только то, что они являются клиентоориентированными компаниями, но и то, что они постоянно заботятся о своем персонале, считая его главной ценностью. Для этого они используют различные системы мотивации. Учитывают, что редкий работник не желает развиваться, узнавать что-то новое, получать новый опыт и использовать его. Мировые гостиничные цепи, тратят колоссальное количество времени и денег именно на этот аспект рабочего процесса. Человеку, не занимающему высокую позицию на предприятии, наиболее важно признание и понимание его значимости в общей структуре гостиничного предприятия.

Международные цепи используют емкие лозунги, которые дают установку на восприятие всего окружающего: на восприятие гостей, сотрудников, всего того, что происходит. Все составляющие корпоративной культуры, рассмотренные автором работы, стандарты в рамках деятельности гостиничных сетей появились не в одночасье, формировались на протяжении многих лет и изменялись под влияние как снаружи, так и изнутри организации. Они складывались годами и десятилетиями, отражая специализацию гостиничного предприятия, развитие потребительского спроса на гостиничные услуги, их специфических свойств и конкуренции. Можно быть абсолютно уверенным в том, что каждая международная гостиничная цепь имеет свой корпоративный стандарт, который неукоснительно соблюдается, в независимости от того, в какой стране расположен отель, имеется ли там национальный гостиничный стандарт или система классификации гостиниц. Более того, корпоративный стандарт и культура такой организации всегда ассоциируется с торговой маркой, которая идентифицирует гостиничный объект и способствует его эффективному позиционированию на соответствующем сегменте рынка.

**2.3 Корпоративная культура российских гостиниц**

Россия имеет огромный потенциал развития, одним из направлений которого может стать индустрия гостеприимства. По прогнозам Министерства экономического развития и торговли к 2010 году ежегодный поток туристов в Москву составит 5 миллионов человек. Только в Москве планируется строительство до 100 гостиниц, преимущественно среднего класса[[47]](#footnote-47). В таких условиях становится необходимым подбор и обучение персонала сферы гостеприимства. Каждый сотрудник гостиницы должен понимать, что у него может не быть второго шанса произвести положительное впечатление. Успех гостиничного дела прямо пропорционален количеству гостей, вернувшихся в отель еще раз.

Тема набора персонала в отель Ritz-Carlton Moscow надолго стала одной из главных на российском рынке. От соискателей вакансий не требовалось ни опыта работы, ни профессиональных навыков. Все определял тест, состоящий из 55 общих вопросов. И по ответам, выявляется, какими талантами обладает человек. Этот тест составлялся, опираясь на результаты лучших сотрудников компании. Провалить этот тест невозможно, потому что каждый человек обладает сильными и слабыми сторонами. Задача теста – раскрыть сильные стороны и создать команду, в которой один сотрудник дополнял бы другого. «Репутация отеля – это его сотрудники. Имидж отеля – это не мрамор, не золото, не архитектура. Его определяют люди». – утверждает генеральный менеджер Ritz Carlton Оливер Эллер[[48]](#footnote-48).

Корпоративная культура «АЗИМУТ Сеть Отелей» находится в стадии становления, как, впрочем, и сама гостиничная цепь, и гостиничная индустрия Российской Федерации. На данный момент в компании разработан корпоративный стиль гостиниц – в оформлении отелей используются серый и два оттенка красного, так же разработан единый слоган компании - «АЗИМУТ Сеть Отелей» - "Ваш комфортный компаньон". В гостиницах данной сети при поступлении на работу приветствуются хорошее образование, профессионализм, определенные умения и навыки. Но приоритетными являются такие личностные качества, как способность к обучению, целеустремленность и психологическая совместимость с коллективом. Все это определяется при приеме на работу, где используется тестирование, собеседование претендента с руководителями служб и последующая стажировка в этих службах отеля[[49]](#footnote-49).

Концепция сети «АЗИМУТ Сеть Отелей» включает в себя заботу о здоровом образе жизни потребителей: поэту ежегодно в гостинице «АЗИМУТ Отель Кострома» проводится «Банный день». Подтверждением активной жизненной позиции и социальной направленности деятельности всего коллектива компании служат различные сертификаты от Общественных организаций, Спортивных объединений, Органов Государственного управления, Учебных заведений, религиозных и организаций и гостей отелей.

Соприкасаясь с клиентом на всех стадиях формирования и потребления гостиничного продукта, персонал гостиницы, в конечном счете, определяет, какое впечатление произведет отель на гостя, захочет ли он снова остановиться в этой гостинице или предпочтет предприятие конкурента. Кроме того, от работы персонала будет зависеть, какую оценку даст клиент гостинице в разговорах со своими знакомыми, на основании чего последние будут делать собственные выводы. Таким образом, от сегодняшней работы персонала зависят завтрашние доходы отеля. Те директора и владельцы гостиниц, которые, делая ставку на техническое совершенство здания отеля и оснащение номеров, «забывали» о подборе и подготовке соответствующих специалистов, не могли достичь ожидаемых результатов в доходности предприятия. Причем чем выше конкуренция, тем быстрее проявляются негативные факторы и тем значительнее ущерб.

Между гостиничной отраслью как частным проявлением феномена туризма и последними техническими изменениями в области средств коммуникации существует прямая связь и зависимость. Возросшая мобильность человечества, ставшая возможной благодаря появлению современных средств транспорта, в первую очередь реактивных пассажирских самолетов, вывела туристскую отрасль на одно из первых мест в мировой экономике. Действительно, для многих людей туризм стал важной частью их жизни, а пребывание за пределами привычной среды обитания, вне зависимости от целей этого пребывания, уже не воспринимается как нечто необычное. Возрастает не только мобильность, но и искушенность потребителя туристских и гостиничных, в первую очередь услуг в вопросах их качества: здесь свою роль играют как СМИ, так и расширившийся личный опыт путешествующих. В свою очередь, гостиницы и другие предприятия туристской индустрии могут рассчитывать на поддержание высокого потребительского спроса только при условии постоянного совершенствования качества услуг, предоставляемых туристам всех категорий.

Отсутствие корпоративной культуры в той или иной гостинице означает, что между сотрудниками и руководством гостиницы, а также между ее рядовыми работниками нет взаимопонимания. В таком отеле воцаряется атмосфера недоверия и подозрительности, взаимопомощь исключается, поскольку основным девизом предприятия становится примитивный лозунг «Каждый сам за себя»[[50]](#footnote-50). Внимание персонала больше занято интригами, чем обслуживанием клиентов, становящихся заложниками внутренних разборок коллектива. Нетрудно предположить, что на насыщенном рынке гостиничных услуг такое предприятие будет не жизнеспособным. На российском гостиничном рынке еще остаются организации, пренебрегающие созданием здорового производственного климата. Руководство таких гостиниц делает ставку только на техническую сторону процесса обслуживания. Почему это становится возможным, показали специальные исследования, проведенные специалистами ассоциации «Университет гостиничного, туристского и ресторанного бизнеса», по результатам которых, в частности, были сделаны следующие выводы:

* одной из причин недостаточного внимания директоров гостиничных предприятий к кадровым вопросам является существующий психологический барьер между руководителями и исполнителями, что создает ситуацию взаимного непонимания и недоверия;
* излишняя специализация усложняет организационную структуру гостиниц, приводя к дроблению единого механизма на многочисленные изолированные друг от друга службы, в которых часто создается и культивируется собственная субкультура, основанная на чувстве ложного превосходства одного подразделения над другим;
* отсутствие стимулов для профессионального роста снижают интерес персонала, занятого на низших уровнях обслуживания клиентов, к повышению производительности труда.

Эти выводы наводят на определенные размышления, поскольку, как показывают исследования, альтернативы корпоративной культуре не существует. Персонал отеля должен видеть за каждым своим действием определенный — отрицательный или положительный — вклад в общий финансовый результат гостиничной деятельности.

Не вызывает сомнений, что работа в гостинице не похожа ни на какую другую: атмосфера путешествий, впитав дух романтики далеких островов и городов, уводит посетителей в отпускную реальность и заставляет гостиничного менеджера поверить в свое волшебство — в возможность продать клиенту не просто номер, а мечту...[[51]](#footnote-51)

Диалог с клиентом — единственный путь к общей цели, какой и является организации отдыха, наиболее соответствующего желания и возможностям конкретного покупателя.

Во второй главе данной дипломной работы автором были изучены особенности корпоративной культуры в гостеприимстве, корпоративная культура международных гостиничных цепей и российских гостиниц. Было подчеркнуто, что корпоративная культура — это общий стиль компании, ощущение, которое она передает. Корпоративная культура выражается через то, как люди относятся друг к другу и к своей работе. Также были затронуты проблемы поиска управленческих кадров, способных адаптироваться к быстро осуществляемым изменениям, проходящим практически во всех системах менеджмента.

При рассмотрении вопроса касающегося особенностей корпоративной культуры было уделено внимание тому, что в развивающихся странах, по мере достижения ими политической стабильности, развитие гостиничного дела идет параллельно с общим экономическим и социальным ростом. Также было отмечено, что будущее гостиничной индустрии связано с ее глобализацией.

**3. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЦЫ «СЕВЕРНАЯ» И ЕЕ РАЗВИТИЕ В РАМКАХ ОАО «ИНТУРИСТ ОТЕЛЬ ГРУПП»**

Гостиница «Северная» (город Петрозаводск, пр. Ленина, 21) расположена в деловом и культурном центре и имеет удобное транспортное сообщение со всеми районами города. В 20 минут ходьбы от отеля находятся железнодорожный и речной вокзалы, автовокзал, кассы аэровокзала, театры и кинотеатры, набережная озера, магазины, кафе, рестораны, стадион. Здание Гостиницы "Северная" – одна из тех построек, которые определяют облик города Петрозаводска. Здание включено в перечень объектов ценной историко-архитектурной застройки и объектов культурного наследия Республики Карелия.

История гостиницы тесно связана с историей города. По перспективному плану застройки города 1930 года было определено место размещения гостиницы на 182 номера с рестораном на 120-160 посадочных мест в центре города – на пересечении проспекта Ленина и улицы Энгельса. Автором проекта стал архитектор Юрий Русанов. Строительство гостиницы началось в 1934 году, а 26 марта 1939 года «Северная» приняла первых гостей. В 1944 году, во время войны, авиационные налеты вывели ее из строя, и летом того же года на месте гостиницы высились только руины обгорелых и взорванных стен. По окончании войны «Северная» вошла в число объектов, подлежащих первоочередному восстановлению. Проект восстановления предполагал несколько новый облик с понижением этажности боковых крыльев здания до трех этажей. Его автором стал архитектор Константин Гутин. Он начал с основного здания, отстроенного в 1945-1947 годах, затем занялся пристройкой на 164 места и, наконец, руководил реконструкцией ресторана в 1968-1969 годах. 26 июня 1948 года, ко дню освобождения Карелии, гостиницы была отстроена.

**В 2004 году гостиничный комплекс стал победителем в программе 100 лучших товаров России, и ему присвоен знак качества в номинации «Услуги гостиниц». 10 июня 2005 года получено Свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) за № 290449, сроком до 30 декабря 2014 годах** [[52]](#footnote-52)**.**

Комплекс предлагает следующие дополнительные услуги:

* бизнес – центр;
* комната переговоров на 50 человек;
* ресторан «Северный» на 180 мест, площадь – 407 кв м;
* банкетный зал на 12 мест, площадью 16,8 кв м;
* бар «Северный» на 30 мест;
* кофейня
* спортивно-оздоровительный Wellness-center «Северный»
* охраняемая автостоянка;
* выставка – продажа картин;
* банкомат («Балтийский банк»);
* стоматологический кабинет;
* ателье по ремонту и пошиву одежды.

В здании комплекса так же расположено агентство «Интурист-Петрозаводск».

У «Северной» есть ряд преимуществ перед конкурентами:

- Расположение гостиницы удобно для приезжающих в Петрозаводск, как на отдых, так и с деловыми целями.

- У комплекса хорошая репутация и известность, как в России, так и за рубежом.

- Большое количество и разнообразие номеров (176 номеров, 283 места). Значительную долю номерного фонда составляют двухместные и одноместные номера первой категории, что является важным фактором в период туристической активности. Одновременно в гостинице есть бюджетные номера (39 номеров 3-й и 4-й категории), которые востребованы клиентами гостиницы с ограниченными, например, командировочными расходами.

- Широкий спектр дополнительных услуг как для проживающих в гостинице, так и для жителей города, позволяет охватить практически все потребности приезжающих туристов.

- В «Северной» уникальный ресторан, кухня которого удовлетворяет всем возможным пожеланиям клиентов. Это завтраки (шведский стол и а-ля карт), экспресс-обеды и бизнес-ланчи, ужины, фуршеты, банкеты, вечерние и торжественные мероприятия. Для гостей есть бар, банкетные залы, кофейня. Ресторан специализируется на русской, карельской и европейской кухнях. На площади ресторана проходят мастер-классы для поваров и официантов. Персонал постоянно проходит обучение и повышает квалификацию

- По уровню цен «Северная» может удовлетворить клиента с разным достатком. Именно поэтому гостиница так востребована. Стоимость аналогичных услуг у конкурентов гораздо выше.

Как и для любого предприятия индустрии гостеприимства для гостиницы «Северная» персонал – главное движущее звено. Как у компании «с историей», есть свои, сложившиеся годами, стандарты поведения сотрудников и выполнения функциональных обязанностей, которые отвечают всем требованиям гостиничной сети «Интурист Отель Групп».

Гостиница "Северная" вошла в состав гостиничной сети ОАО «Интурист Отель Групп» 1 июля 2007 года.[[53]](#footnote-53)

Туризм в Республике Карелия является одной из наиболее быстро развивающихся сфер деятельности. В Концепции социально-экономического развития Республики Карелия на период до 2012 года и проекте Стратегии социально-экономического развития республики до 2020 года туризм рассматривается как один из главных приоритетов развития региона[[54]](#footnote-54).

«Северная» является лидером в области предоставления гостиничных услуг в Республике, как для иностранных, так и для российских туристов. Она всегда славилась своим гостеприимством, радушным персоналом и высокими стандартами качества обслуживания, которые только улучшились за последние годы благодаря внедрению корпоративной культуры ОАО «Интурист Отель Групп».

Фирменный корпоративный стиль ОАО «Интурист Отел Групп», не единственное, что объединяет ее с другими отелями этой организации. Девиз гостиницы «Северная» созвучен с девизом управляющей компании ОАО «Интурист Отель Групп» - «Сохраняя традиции гостеприимства». ОАО «Интурист Отель Групп» видит своей целью заботу о гостях, качество и комфорт. Девизом компании является «Качество - Традиции - Гостеприимство». Миссией компании является первоклассное обслуживание в каждом отеле гостиничной сети на основе стандартов, отражающих мировую практику оказания гостиничных услуг. Выработанные стандарты обязательны к выполнению всеми сотрудниками компании. Поведение работников в отношении гостей, взаимоотношения с коллегами и партнерами – вся эта информация отражена и стандартизирована в Кодексе корпоративного поведения ОАО «Интурист Отель Групп». Он устанавливает стандарты работы, определяет характер взаимоотношений между сотрудниками, клиентами и партнерами. С 2008 года утвержден новый фирменный стиль отелей. Ранее «Интурист Отель Групп» использовал в своем логотипе графическое изображение, принадлежащее ВАО «Интурист», - крыло над земным шаром. Логотип "Интуриста" хорошо знают в России и во всем мире, поэтому в новом знаке «Интурист Отель Групп» максимально сохранили преемственность. К изображению земного шара, ассоциирующемуся с путешествиями, добавлены новые детали - звезды, символизирующие гостиничный бизнес и обозначающие уровень комфорта отелей. Элементы логотипа – земной шар и звезды – вписаны в контур квадратной формы, олицетворяющий стабильность, устойчивость и уверенность в будущем. В течении 2009 года проходила замена логотипов . В их число входит и гостиница «Северная», г.Петрозаводск. В настоящий момент уже прошла замена логотипов и изменение фирменного стиля гостиницы в печатной продукции (визитки, карты гостя, фирменные бланки организации), рекламных материалах (буклеты, брошюры и т.д.), униформе персонала (теперь она выполнена в фирменном стиле «Интуриста» - синем). Так же изменения произойдут и в корпоративном стиле сайта «Интурист Отель Групп» www.intourist-hotels.ru

Корпоративная культура гостиницы «Северная», развивающаяся в рамках культуры организации ОАО «Интурист Отель Групп», может быть охарактеризована по нескольким показателям.

Если характеризовать корпоративную культуру «Северной» по классификации, предлагаемой С.Г.Абрамовой и И.А.Костенчуком, то ее нельзя однозначно отнести к позитивному или негативному типу. Она обладает признаками обоих типов: интегративная (внутригрупповая сплоченность работников отеля, дружный коллектив с хорошо налаженными внутрикоммуникационными отношениями), нестабильная («Северная» находится в процессе развития и изменения с момента вступления в ОАО «Интурист» отель Групп»), функционально-ориентированная (основная деятельность компании заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения. Примером может послужить работа сотрудников в соответствии с четко заданными стандартами поведения, принятыми во всей гостиничной цепи, и выполнения своих должностных обязанностей). Но следует отметить, что корпоративная культура рассматриваемого нами предприятия больше позитивная, чем негативная: она мотивирует сотрудников, делает возможной эффективную коммуникацию и всячески способствует стабильности организации.

С точки зрения классификации, предложенной Камероном и Куинном, корпоративную культуру «Северной» можно назвать клановой (семейной), которая характерна для организаций, фокусирующей внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого сотрудника.

С точки зрения классификации, предлагаемой Д.Зонненфельдом, корпоративную культуру «Северной» можно отнести к типу «Клубной культуры». Она отвечает ее основным требования: сработанностью сотрудников, командной работе, поощрению опыта персонала. Карьерный рост работников происходит постепенно, т.к. на каждом новом уровне он постигает все тонкости данной специальности и в полной мере овладевает мастерством. Персонал гостиницы имеет широкий профессиональный кругозор, взаимозаменяем.

Каждый новый сотрудник гостиницы «Северная» посещает тренинг «Ориентация», на котором рассказывается об истории организации, структуре гостиницы, корпоративной этике, принципах гостеприимства, технике безопасности. В рамках этого тренинга проходит ознакомительная экскурсия по гостинице. Сотрудники подразделений знакомятся с правилами пользования техникой, действиями в чрезвычайных ситуациях, этическим кодексом гостиницы «Северная», положениями конкурса «Лучший работник месяца».

Критериями оценки конкурса являются «технологичность и профессионализм» и «исключительное отношение к гостю». Конкурс проходит в четыре этапа. По результатам первого (работа сотрудников анализируется руководителями подразделений) фотографию лучшего работника месяца помещают на почетный стенд в холле гостиницы. По результатам второго этапа (по итогам квартала) присваивается звание «лицо гостиницы « (для работников контактных служб) и «сердце гостинцы» (для представителей неконтактных служб). По итогам третьего этапа (если сотрудник в течение полугода был «лучшим работником квартала» и «лучшим работником месяца»), то ему вручается благодарственное письмо и премия в размере должностного оклада. По результатам четвертого этапа «Лучшему работнику года» вручается туристическая путевка от компании «Интурист». Таким образом, руководство гостиницы применяет комплекс материальных и нематериальных систем стимулирования работников.

Для того чтобы сотрудники гостиницы ощущали себя единым коллективом и могли оказывать друг другу помощь в случае такой необходимости, проводятся кросс-тренинги. Например, администратор службы приема и размещения может выполнять обязанности администратора бизнес-центра и комнаты переговоров. Таким образом, формируется ощущение единой команды, командный дух и понимание того, что все делают одно общее дело, что в свою очередь, является одним из принципов формирования корпоративной культуры организации.

В гостинице «Северная» приветствуется продвижение по служебной лестнице. Например, на начальника отдела бронирования и продаж можно возложить часть функций начальника отдела маркетинга и рекламы. Это увеличивает круг его должностных обязанностей, придает большее ощущение значимости и важности выполняемой им работы для гостиничного предприятия. Соответственно, увеличивается и материальное поощрение такого сотрудника.

В сети гостиниц ОАО «Интурист Отель Групп» создан кадровый внутрикорпоративный резерв. Кандидатуры на руководящие должности предприятий в первую очередь рассматриваются из тех сотрудников, которые находятся в упомянутом кадровом резерве.

Руководством гостиницы используются различные методы материального и нематериального мотивирования сотрудников, направленные как на построение единой команды, так и на повышение экономической эффективности развития гостиницы «Северная».

Необходимо постоянно напоминать сотрудникам о причастности к общему делу. Надо всегда помнить, что корпоративная культура дает работника чувство цели и формирует преданность к своей организации.

Для формирования корпоративной культуры и для формирования лояльности сотрудников к сети гостиниц ОАО «Интурист Отель Групп» предлагаю:

1. Организовывать корпоративные мероприятия как в целом на предприятии, так и в отдельно взятом структурном подразделении. Разработать корпоративные мероприятия командообразования (т.н. team-building), например, командные игры. Командная игра заставляет команду работать сообща, что сближает коллектив и делает его готовым к решению более сложных и комплексных задач уже при выполнении их непосредственных функций в процессе работы на самом предприятии.
2. Также возможно организовывать детские праздники в ресторане «Северный». Для обслуживания таких мероприятий можно использовать в качестве поваров и официантов студентов-практикантов специализированных учебных заведений Петрозаводска. Таким образом, гостиница и ресторан налаживают партнерские отношения с учебными заведениями, готовят будущие кадры для работы на своем предприятии, сокращают материальные расходы на организацию проведения социальных акций. Для участия в таких праздниках приглашать детей сотрудников самого предприятия (элемент повышения корпоративной культуры, т.к., сотрудники являются соучастниками) и самих сотрудников.
3. Разработать систему скидок для сотрудников и детей сотрудников на проживание в других гостиницах сети. В «низкий сезон» это позволит увеличить загрузку номерного фонда гостиницы. Является элементом нематериального стимулирование (смена обстановки, культурное обогащение и т.д.)
4. Информировать коллектив гостиницы о мероприятиях, проходящих в других гостиницах сети ОАО «Интурист Отель Групп»

Изучив и проанализировав специфику корпоративной культуры филиала ОАО «Интурист Отель Групп» Гостиницы «Северная», можно сделать выводы:

1.Предприятие использует как внешние, так и внутренние элементы формирования корпоративной культуры:

* Использование корпоративного стиля АОА «Интурист Отель Групп» в оформлении рекламной продукции, информационных материалов, сайта гостиницы и др.
* Корпоративная униформа
* Разделение целей и стандартов обслуживания и поведения сотрудников организации

2. Гостиница «Северная» на практике использует методы материального и нематериального стимулирования сотрудников:

* проводит адаптационные мероприятия для новичков;
* разрабатывает программы тренингов и повышения профессионального уровня всех сотрудников
* повышает заинтересованность персонала в улучшении качества предоставляемых услуг.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Все специалисты-практики подчеркивают высокую значимость корпоративной культуры, как эффективного инструмента управления компанией; исследователи проблемы, как теоретики, так и практики, отмечают устойчивую связь между успешностью компаний и степенью развитости их корпоративных культур. Все большее число руководителей компаний сегодня приходят к выводу о необходимости целенаправленного формирования корпоративной культуры организации. Ведь в любой компании, какую бы нишу на рынке она ни занимала и сколь бы большой она ни была, ключевое значение для успешной деятельности имеет коллектив, его ценности и идеалы. Именно команда определяет все, что собой представляет организация. Поэтому формирование корпоративной культуры позволяет компании двигаться в одном направлении как единому целому.

Корпоративная культура компании дает возможность достижения поставленных ранее стратегических целей и актуальных задач, является основой сплоченности всего коллектива. Именно корпоративная культура является той «изюминкой», которая обуславливает различие между компаниями и приносит успех в конкурентной борьбе.

Понятие корпоративной культуры является одним из базовых в современном менеджменте, не смотря на то, что только в последние годы ее стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением.

Корпоративная культура являет собой совокупность материальной и духовной жизни коллектива: принятые в нем ценности, кодекс поведения и разработанные ритуалы, традиции, которые формируются на протяжении многих лет и разделяются всеми членами коллектива предприятия. Уровень развития культуры организации зачастую определяет экономический успех фирмы и перспективы ее дальнейшего развития. Хорошо проработанная и тщательно сформированная корпоративная культура является главным достоянием компании, главным конкурентным преимуществом.

В представленной дипломной работе были изучены как теоретические, так и практические вопросы специфики формирования корпоративной культуры в гостеприимстве:

* Рассмотрены основные механизмы, влияющие на развитие корпоративной культуры на предприятиях индустрии гостеприимства и ее классификацию, а именно: внутренние факторы, оказывающие влияние на управленческую культуру и рабочую среду организации; внешние факторы, правила, стандарты и нормы поведения;
* Выявлены особенности формирования корпоративной культуры международных гостиничных цепей и предприятий отечественной индустрии гостеприимства
* Проведен анализ корпоративной культуры филиала ОАО «Интурист Отель Групп» Гостиницы «Северная»
* Изучена специфика формирования и развития корпоративной культуры в гостеприимстве на примере гостиницы филиала ОАО «Интурист Отель Групп» Гостиницы «Северная» г.Петрозаводска

В ходе изучения специфики формирования корпоративной культуры на примере гостиницы «Северная» автором работы было выявлено следующее:

* Предприятие использует как внешние, так и внутренние элементы формирования корпоративной культуры
* На практике использует методы морального и материального стимулирования сотрудников:

В результате проведенных исследований в работе были выявлены проблемы в развитии существующей корпоративной культуре и предложены эффективные меры по их решению.

На основании сопоставления существующих элементов, стандартов корпоративной культуры гостиницы «Северная» и по данным проведенного опроса автором работы было предложено следующее:

1. проведение кросс-тренингов для сотрудников различных служб предприятия (для повышения профессионального уровня и качества предоставляемых услуг, расширения сферы обслуживания, создания ощущения единой команды)
2. заключение договора со страховыми компаниями о предоставлении скидок (при коллективном договоре) на дополнительное страхование персонала (дает ощущение личной безопасности и социальной защищенности).
3. решить вопрос о предоставлении льготных кредитов сотрудникам предприятия
4. привлекать сотрудников к участию в управлении (дать им возможность вносить свои предложения в управление организацией, получая, в свою очередь, новую информацию о жизнедеятельности гостиничного предприятия – эффект обратной связи)
5. привлекать новые кадры, формировать «молодую» команду, давая им возможность карьерного роста и повышения профессионального уровня.
6. разработать свою программу мотивации для каждого подразделения
7. в гостиницах сети, в гостинице «Северная», ресторане, оздоровительном центре, кофейне организовать выставку детских рисунков, детей-гостей отеля и детей сотрудников предприятия.
8. информировать коллектив гостиницы о мероприятиях, проходящих в других гостиницах сети ОАО «Интурист Отель Групп»
9. организовывать корпоративные мероприятия как в целом на предприятии, так и в отдельно взятом структурном подразделении.
10. Разработать систему скидок для сотрудников, семей сотрудников на проживание в других гостиницах сети.

Внедрение разработанных автором работы предложений в совокупности с уже используемыми в гостинице «Северная» стандартами обслуживания, Кодексом Корпоративного поведения ОАО «Интурист Отель Групп», корпоративным стилем и принципами гостиничной сети, применяемыми в гостинице системами материального и нематериального поощрения сотрудников, позволит улучшить корпоративную культуру предприятия, повысит профессиональный уровень работников и ощущение из значимости для организации. Уделение должного внимания процессу формирования и поддержания корпоративной культуры организации, сохранение существующих ценностей и внедрение новых принципов позволит компании эффективно функционировать в условиях конкурентной борьбы.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ в ред. ФЗ от 01.12.2007.
2. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балашова. – М.: ООО «Вершина».- 2005. -176 с.
3. Бикташева Д.Л. Менеджмент в туризме/ Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиева, Т.С.Жданова.- М.: «Альфа-М», «Инфра-М». – 2007. -272 с.
4. Виханский О.С.,. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И Наумов – М.: «Экономистъ». - 2006. – 672 с.
5. Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент / В.В.Иванов, А.Б.Волков - М.: «Инфра-М». – 2007. -224 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: «Инфра-М». - 2004. – 637 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг, гостеприимство, туризм /Ф. Котлер, Д.Боуэн, Д. Мейкенз - М.: «Юнити». - 1998. – 787 с.
8. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури - М.: «Вильямс». - 2008. -672 с.
9. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н.Персикова.- М.: «Логос».- 2002. - 224 с.
10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: «Экоперспектива». - 1997. – 498 с.
11. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. / В.А. Спивак. - СПб.: «Питер».- 2001. -352с.
12. Тимохина Т.Л. Организация приема и обслуживания туристов / Т.Л. Тимохина. –М.: ИД «Форум»-«Инфра-М». – 2008. -279с.
13. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство /Дж.Р. Уокер. – М.: УНИТА-ДАНА. - 2002. – 607 с.
14. Федцов В.Г. Культура гостинично-туристского сервиса. Ростов-на-Дону, «Феникс».- 2008.-231с.
15. Марковская О.В. Корпоративная культура в индустрии гостеприимства/ О.В.Марковская//Парад Отелей. -2005.- №2
16. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -№7. – 18-19с.
17. Прилепо А. 1200 секретов успешного бизнеса / А. Прилепо// Отель. -2007. - №5. -40с.
18. Фуколова Ю. Инженеры обслуживания / Ю.Фуколова // Секрет Фирмы. -2008. - № 18 (250)
19. Юдина И. Секреты службы рум-сервиса, или как воспитать профессиональный гостиничный персонал / И. Юдина // Гостиница и ресторан. – 2003. - №3. – 8-10 с.
20. Intourist. Журнал о путешествиях/ Intourist. Журнал о путешествиях/ - 2009. –январь-март. -8-13 с.
21. Генеральная схема размещения объектов и инфраструктуры туризма в РК [Электронный ресурс].-http://www.gov.karelia.ru/gov/Power/Ministry/Development/Tourism/Plan/index.html
22. Баринов В.А.., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России [Электронный ресурс].-http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/12.shtml
23. Жак Э., 1952 год. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. - P. 251 [Электронный ресурс].-http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php
24. Жалило Б. «Операция на душе» – изменение корпоративной культуры компании [Электронный ресурс].-http://www.syntone.ru/library/article\_other/content/1314.html
25. Жданов А. Практические способы управления корпоративной культурой [Электронный ресурс].-http://www.betapress.ru/library/culture-343.html
26. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры в организации

[Электронный ресурс].- http://www.magistr-mba.ru/tree\_articles\_24\_65.html

1. Кирпа Н. Пишем для глаз и ушей [Электронный ресурс].-http://www.pr-files.ru/items/?id=47&cat=analitics
2. Лазарев С.В. Понятие о корпоративной культуре организации [Электронный ресурс].-http://lazarev.webhost.ru/o\_korp\_kult.htm
3. Мерц Н.В. Корпоративная культура: реальный инструмент управления [Электронный ресурс].-http://www.aleader.ru/corporat/print-true.html
4. Попов А. Принцип нашей работы – способствовать развитию сотрудников [Электронный ресурс].-http://ekat.erabota.ru/info/interview/?id=5681
5. Попретинская М.Б. Стандарты на каждую мелочь [Электронный ресурс].- http://www.hotel-hospitality.ru/index.php?pageid=55
6. Скобкин С.С. На пути к качеству [Электронный ресурс].-http://www.intacadem.ru/statji/skobkin-s.s.-na-puti-k-kachestvu.html
7. Сливицкий А.Б. Формирование корпоративной культуры [Электронный ресурс].-http://www.advertology.ru./article30168.htm
8. Смерек В.Я. Ищем миссию для компании [Электронный ресурс].-http://www.lexgroup.ru/rus/bibl-razr-strat9/
9. Фуколова Ю. Стандарты обслуживания или улыбка без задней мысли [Электронный ресурс].-http://www.prohotel.ru/news-19460/0/
10. Шестакова О. Оптимизация вознаграждений – почему сейчас? [Электронный ресурс].- http://www.otel-e.com
11. Юсупова Е. Инвестиции в туризме: мнение эксперта. / Турбизнес. -2005. -№14 [Электронный ресурс].- http://toursoft.rambler.ru/analytics/info.jsp?analytics=67740
12. Корпоративная культура [Электронный ресурс].- http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура
13. Ritz Carlton делится опытом в кадровых вопросах [Электронный ресурс].- http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=9061
14. Официальный сайт гостиницы «Северная» [Электронный ресурс].-http://www.severnaja.onego.ru
15. Официальный сайт ВАО «Интурист [Электронный ресурс].-http://www.intourist.ru
16. Официальный сайт ОАО «Интурист Отель Групп» [Электронный ресурс].-www.intourist-hotels.ru.
17. Официальный сайт сети гостиниц Amaks Grand Hotels [Электронный ресурс].- http://www.amaks-hotels.ru
18. Официальный сайт сети гостиниц «АЗИМУТ Сеть Отелей» [Электронный ресурс].- http://www.azimuthotels.ru/
19. Официальный сайт гостиницы «Новотель Москва Шереметьево» [Электронный ресурс].-http://www.novotel.ru
20. Официальный сайт гостиниц «Хаятт» [Электронный ресурс].- http://hyatt.ru
21. Официальный сайт гостиницы «Хаятт Ридженси Киев» [Электронный ресурс].-http://hyatt.kiev.ua
22. Официальный сайт гостиниц Marriott [Электронный ресурс].- http://www.marriott.com
23. Информационный портал [Электронный ресурс].- http://www.sunrest.ru

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 515с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Э.Жак, 1952 год. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952 - http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php [↑](#footnote-ref-2)
3. Э.Жак, 1952 год. Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952 - http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php [↑](#footnote-ref-3)
4. Кандария И.А. Формирования корпоративной культуры в организации.- http://www.magistr-mba.ru/tree\_articles\_24\_65.html [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.:ИНФРА, 2004.-515с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Лазарев С.В. Понятие о корпоративной культуре организации. http://lazarev.webhost.ru/o\_korp\_kult.htm [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.:ИНФРА. - 2004.-516с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Федцов В.Г. Культура гостинично-туристского сервиса./ В.Г.Федцов. - Ростов-на-Дону..: «Феникс». - 2008. -231с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С.,. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И Наумов – М., «Экономистъ».- 2006. – 533с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Виханский О.С.,. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И Наумов – М., «Экономистъ».- 2006. -534с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Мерц Н.В. «Корпоративная культура: реальный инструмент управления».: http://www.aleader.ru/corporat/print-true.html [↑](#footnote-ref-11)
12. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура/ Т.Н.персикова.- М.: «Логос». - 2002. [↑](#footnote-ref-12)
13. Корпоративная культура. http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная\_культура [↑](#footnote-ref-13)
14. Кандария И.А. Формирования корпоративной культуры в организации. - <http://www.magistr-mba.ru/tree_articles_24_65.html> [↑](#footnote-ref-14)
15. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса / Е.А. Балашова. – М.: ООО «Вершина»,. -2005. -176с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н.персикова.- М.: «Логос». - 2002 [↑](#footnote-ref-16)
17. Кандария И.А. Формирования корпоративной культуры в организации. - http://www.magistr-mba.ru/tree\_articles\_24\_65.html [↑](#footnote-ref-17)
18. Бикташева Д.Л. Менеджмент в туризме/ Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиева, Т.С.Жданова.- М.: «Альфа-М», «Инфра-М», 2007 [↑](#footnote-ref-18)
19. Котлер Филипп. Маркетинг, гостеприимство, туризм /Филипп Котлер, Боуэн Джон, Мейкенз Джеймс.- М.: «Юнити». – 1998. -35с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Сливицкий А.Б. Формирование корпоративной культуры - http://www.advertology.ru./article30168.htm [↑](#footnote-ref-20)
21. Смерек В.Я. Ищем миссию для компании. - http://www.lexgroup.ru/rus/bibl-razr-strat9/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Иванов В.В., Волков А.Б. Гостиничный менеджмент / В.В.Иванов, А.Б.Волков - М.: «Инфра-М», 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Кирпа Н. Пишем для глаз и ушей. http://www.pr-files.ru/items/?id=47&cat=analitics [↑](#footnote-ref-23)
24. Баринов В.А.., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России. http://www.cfin.ru/press/management/2002-2/12.shtml [↑](#footnote-ref-24)
25. Концепция развития туризма в Российской Федерации. Официальный сайт Торгово-Промышленной палаты РФ.: http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/komtur/turkonc/ [↑](#footnote-ref-25)
26. Концепция развития туризма в Российской Федерации. Официальный сайт Торгово-Промышленной палаты РФ.: http://www.tpprf.ru/ru/main/committee/komtur/turkonc/ [↑](#footnote-ref-26)
27. Фуколова Ю. Инженеры обслуживания / Ю.Фуколова // Секрет Фирмы. -2008. - № 18 (250) [↑](#footnote-ref-27)
28. Попретинская М.Б. Стандарты на каждую мелочь. - http://www.hotel-hospitality.ru/index.php?pageid=55 [↑](#footnote-ref-28)
29. Марковская О.В. Корпоративная культура в индустрии гостеприимства / О.В.марковская. // Парад Отелей.- 2005. – №2. [↑](#footnote-ref-29)
30. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -.№7. [↑](#footnote-ref-30)
31. Фуколова Ю. Стандарты обслуживания или улыбка без задней мысли:- http://www.prohotel.ru/news-19460/0/ [↑](#footnote-ref-31)
32. Фуколова Ю. Инженеры обслуживания / Ю.Фуколова // Секрет Фирмы. -2008. - № 18 (250) [↑](#footnote-ref-32)
33. Официальный сайт гостиниц Marriott. - http://www.marriott.com [↑](#footnote-ref-33)
34. Прилепо А. 1200 секретов успешного бизнеса / А. Прилепо// Отель. -2007. - №5. -40с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ritz Carlton делится опытом в кадровых вопросах. http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=9061 [↑](#footnote-ref-35)
36. Фуколова Ю. Инженеры обслуживания / Ю.Фуколова // Секрет Фирмы. -2008. - № 18 (250) [↑](#footnote-ref-36)
37. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -.№7. с.18-19 [↑](#footnote-ref-37)
38. Официальный сайт гостиниц «Хаятт».: http://hyatt.ru [↑](#footnote-ref-38)
39. Официальный сайт гостиницы «Хаятт Ридженси Киев». [http://hyatt.kiev.ua [↑](#footnote-ref-39)
40. Официальный сайт гостиницы «Хаятт Ридженси Киев». http://hyatt.kiev.ua [↑](#footnote-ref-40)
41. Попов А. Принцип нашей работы – способствовать развитию сотрудников. - http://ekat.erabota.ru/info/interview/?id=5681 [↑](#footnote-ref-41)
42. Информационный портал. - http://www.sunrest.ru [↑](#footnote-ref-42)
43. Официальный сайт гостиницы «Новотель Москва Шереметьево». http://www.novotel.ru [↑](#footnote-ref-43)
44. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -.№7. с.18-19 [↑](#footnote-ref-44)
45. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -.№7. [↑](#footnote-ref-45)
46. Нестерук М. Корпоративная культура и имидж отеля / М.Нестерук // Пять звезд. – 2006. -.№7. [↑](#footnote-ref-46)
47. Дубовицкий Р.А. Человек как бизнес-фактор/Дубовицкий Р.А.//Филосовские науки – 2003 - № 2 [↑](#footnote-ref-47)
48. Ritz Carlton делиться опытом в кадровых вопросах: http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=9061 [↑](#footnote-ref-48)
49. Официальный сайт сети гостиниц «АЗИМУТ Сеть Отелей»- http://www.azimuthotels.ru/ [↑](#footnote-ref-49)
50. Дубовицкий Р.А. Человек как бизнес фактор / Дубовицкий Р.А. // Философские науки – 2003 - № 2 [↑](#footnote-ref-50)
51. Дубовицкий Р.А. Человек как бизнес фактор / Дубовицкий Р.А. // Философские науки – 2003 - №2 [↑](#footnote-ref-51)
52. Официальный сайт гостиницы «Северная».: http://www.severnaja.onego.ru [↑](#footnote-ref-52)
53. Intourist. Достояние республики / Intourist. Журнал о путешествиях/ - 2009. –январь-март. -58-60с. [↑](#footnote-ref-53)
54. Генеральная схема размещения объектов и инфраструктуры туризма в Республике Карелия.: http://www.gov.karelia.ru/gov/Power/Ministry/Development/Tourism/Plan/index.html [↑](#footnote-ref-54)