

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование корпоративной культуры в «Four Points by Sheraton»

УДК 005.962:1:005.35

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Э.Р. Зубаирова		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доц. каф. ИП	Н.В. Серкова	К.П.С.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР 38.03.02

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Зубаирова Эльвина Ринатовна

Тема работы:

Совершенствование корпоративной культуры в «Four Points by Sheraton»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.16 г. №3108/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал</i>	
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов 1. Проанализировать теоретические основы совершенствования (управления) корпоративной культурой. 2. Проанализировать особенности управления	

корпоративной культурой «Four Points by Sheraton». 3. Разработать рекомендации по совершенствованию (управлению) корпоративной культурой «Four Points by Sheraton».	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	<i>02.02.2016 г.</i>
--	----------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Серкова Н.В.	к.пс.н		02.02.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Зубаирова Эльвина Ринатовна		03.02.2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 70 страницы, 9 рисунков, 6 таблиц, 30 источников.

Ключевые слова: корпоративная культура, персонал, имидж, отель, ценность, мотивация.

Объект исследования: корпоративная культура компании «Four Points by Sheraton».

Предмет исследования: управление корпоративной культурой.

Цель работы – совершенствование корпоративной культуры в «Four Points by Sheraton».

Актуальность работы – необходимость постоянного совершенствования корпоративной культуры компании, для того чтобы достойно выдержать конкуренцию на рынке, в связи с увеличением числа конкурентов в современном бизнесе, сложностей ведения бизнеса.

В процессе исследования проводились исследования и анализ

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию (управлению) корпоративной культуры.

Теоретическая и практическая значимость работы

Заключается в возможности использования результатов разработок российским гостиничным бизнесом в качестве основы для управления корпоративной культурой компании.

Область применения:

управление корпоративной культуры гостиничного бизнеса.

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Теоретические основы совершенствования (управления) корпоративной культуры	11
1.1.Корпоративная культура современных организаций	11
1.2.Основные подходы к управлению корпоративной культурой организации	24
1.3.Методы оценки эффективности корпоративной культуры	27
Глава 2. Совершенствование (управление) корпоративной культурой в «Four Points by Sheraton»	31
2.1.Характеристика деятельности организации.	31
2.2.Анализ управления корпоративной культурой организации	40
2.3.Разработка рекомендаций по совершенствованию (управлению) корпоративной культуры в организации	48
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность отеля «Four Points by Sheraton»	55
3.1.Анализ внутренних факторов социальной ответственности.....	55
3.2. Анализ внешних факторов социальной ответственности	57
3.3.Оценка программа социальной ответственности отеля «Four Points by Sheraton»	60
Заключение	63
Список использованных источников	67

Введение

Актуальностью выбранной темы является необходимость постоянного совершенствования корпоративной культуры компании, для того чтобы достойно выдержать конкуренцию на рынке, в связи с увеличением числа конкурентов в современном бизнесе, сложностей ведения бизнеса.

В современном мире и условиях все коммерческие организации не могут успешно управлять делами без корпоративной культуры. Являясь, все время спутницей человека, она меняется вместе с ним. Культура корпорации является важным эффективным инструментом стратегического развития организации. Её развитие связано с нововведениями, которые направлены на достижения целей и, впоследствии, повышение конкурентоспособности.

Корпоративная культура зарождается с момента появления компании и существует до конца, не зависимо от того, формируется специальный отдел для работы с ней или нет. Если корпоративная культура управляется грамотно, то она оказывает положительное влияние на ведение бизнеса организации. Правильно управление, позволит сократить расходы на подбор персонала, и на внешний PR: люди являются носителями корпоративной культуры, философией компании во внешний мир, снимают часть функций с отдела, который занимается PR-политикой организации.[15]

Но в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она отделяется от сотрудников и превращается в фактор организации, её часть оказывает активное воздействие на сотрудников организации, которое модифицирует их поведение в соответствии с теми ценностями и нормами, составляющие её основу.

Компании, которые грамотно сформировали, свою корпоративную культуру пользуются, высоким престижем на рынке и является привлекательной для потенциальных сотрудников и партнеров по бизнесу.

Корпоративная культура – это не только основа жизненного потенциала организации, но и управление ею с целью её усиления или ослабления для поддержания бизнеса. Особенности отношений между сотрудниками организации, устойчивые принципы, нормы жизнедеятельности организации, примеры отрицательного и положительного поведения и другое, относящиеся к нормам и ценностям, имеющее важное значение в эффективном управлении. Корпоративная культура является «душой» организации.

Корпоративная культура играет важную роль в жизнедеятельности организации и со стороны руководства, культура должна быть предметом пристального внимания.

В данный момент за рубежом накоплено большое количество теоретических и практических опытов в формировании, поддержании, преобразовании корпоративной культуры в компаниях. Видимый вклад в исследование по вопросу формирования корпоративной культуре внесли классики менеджмента М. Альберт, М.Х. Мескон, Ф.Хедоури. Также существуют большое количество исследований в России, которые были посвящены формированию корпоративной культуры. Авторы С.Г. Абрамов, О.С. Виханский, А.А. Максименко, А.И. Наумов, В.А. Спивак внесли свой вклад в развитие теории корпоративной культуры, также были исследованы компоненты корпоративной культуры, взаимозависимость культуры корпорации, роль культуры корпорации в развитии организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды таких авторов как: Э.Шайн, Д.Зонненфельд, Г. Джонсон, М.Кубра, А.Г. Воронин, В.Б. Зотов, Г.В. Атаманчук, В.В. Иванов, В.Л. Романов, Ю.Г. Семенов, С.П.Робинсон, А.А. Погорадзе, Ю.Д. Красовский, М.Бурке, О.В. Ромашов, Л.А. Кривоносова, А.В. Новоселов, А.Н. Демьяненко, Е.В. Охотский, Т.О. Ветошкина, Т.П. Шалкина, Н.В.Шумянкova

Целью исследования является совершенствование корпоративной культуры в «FourPointsbySheraton».

Для реализации цели были поставлены следующие взаимосвязанные **задачи**:

1. Проанализировать теоретические основы совершенствования (управления) корпоративной культурой.
2. Проанализировать особенности управления корпоративной культурой «FourPointsbySheraton».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию (управлению) корпоративной культурой «FourPointsbySheraton».

Объектом исследования является корпоративная культура компании «Four Points by Sheraton».

Предметом исследования является управление корпоративной культурой

Практическая новизна работы выражается в следующих результатах исследования:

- выявлены основные подходы к управлению корпоративной культурой в зарубежных компаниях

Практическая значимость данной работы заключается в том что, результаты разработок, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российским гостиничным бизнесом в качестве основы для управления корпоративной культурой компании.

Методы исследования: системный анализ, оценка уровня функционального построения корпоративной культуры, тестирование.

Глава 1. Теоретические основы совершенствования (управления) корпоративной культуры

1.1. Корпоративная культура современных организаций

Корпоративная культура – самый мощный фактор, который влияет на организационное поведение сотрудников, то есть на их мотивацию и эффективность ее деятельности.

Существует множество определения понятия «корпоративная культура». Такие авторы, как Г.В. Атамачук, Г.А. Погодина, Н.П. Беляцкий, считают, что корпоративная культура – это сложная композиция важных предположений, которые бездоказательно принимаются и разделяются членами коллектива. Другие авторы, как А.В. Новоселов, В.Р. Веснин, Т.П. Шалкина трактуют корпоративную культуру, как идеологию и философию управления, верования, ценностные ориентации, распоряжения и нормы, находящиеся в основе отношений и взаимодействий внутри организации, а так же за её пределами.

Ю.Г. Семенов считает, что корпоративная культура является «упорядоченная совокупность производственных, духовных и моральных достижений людей».[25]

О.В.Ромашов дал наиболее полное определение корпоративной культуры: « Корпоративная культура – это комплекс важных предположений, которые принимаются членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, дающий людям направления их действия и поведения» [24]

По мнению А.Г. Воронина, корпоративная культура представляет собой «систему норм, моральных ценностей и правил, регламентирующие взаимоотношения между членами организации» [4]

Понятие «корпоративная культура» и «гражданская культура» тесно связаны между собой. Обе эти культуры представляют собой различные

стадии развития организации (таблица 1). Ниже приведенные определения понятия корпоративной культуры друг другу не противоречат.

Таблица 1. Характеристики типов корпоративной культуры

Индикатор развития культуры	Корпоративный тип	Гражданский тип
Ориентация	В основном регулируется и регламентируется внутренняя жизнь организации	Ориентирована на участие организации в широкое гражданское сообщество
Степень автономности	Групповая и личная зависимость членов организации от руководства	При соблюдении организационно-правовых рамок – личная автономия
Степень открытости	Закрытая система, которая ограничивает доступ посторонних участников в организацию	Открытая система, доступна для участников, которые не принадлежат к организации формально
Стиль руководства	Директивный; взаимоотношения между сотрудниками построена «по вертикали»	Демократичный, взаимоотношения в организации построена «по горизонтали»
Роль личности	Преобладание ценностей организации и групповых идеалов над индивидуальными	Доминирование индивидуально-личностных начал, гармонизация с общественными интересами

Корпоративная культура является набором более важных предположений, которые принимаются членами организации и получают выражение в заявляемых ценностях, направляющих людей в ориентиры их действий и поведения. Выделяют множество подходов корпоративной культуры. Наглядно можно проиллюстрировать с помощью рисунка 1 [2]

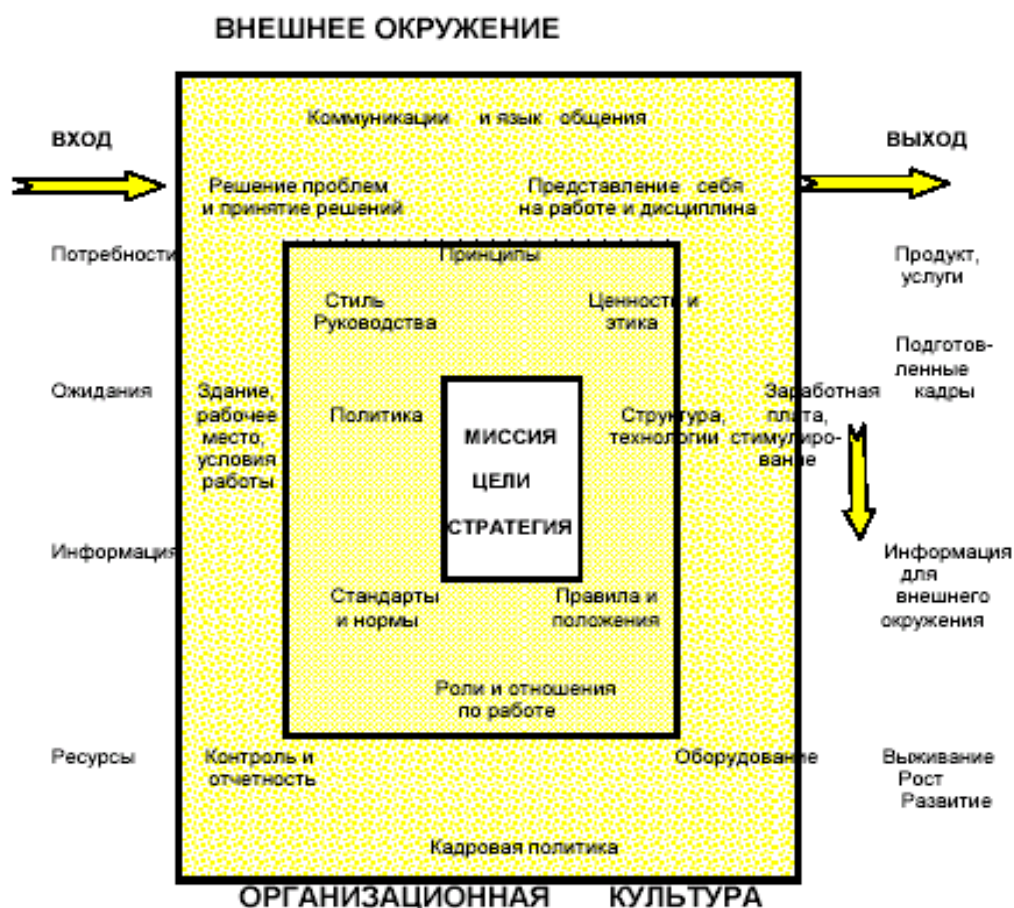


Рисунок 1 - Концептуальная иллюстрация множественности аспектов корпоративной культуры

Властные полномочия руководителя оказывают значительное влияние на формирование культуры организации, именно поэтому его деятельность должна основываться на действительном положении дел в компании, что поможет ему развивать корпоративную культуру в правильном направлении.

Неизменность корпоративной культуры в деятельности организации может стать серьезной проблемой для руководителя. Исследования показывают, что руководители воспринимают проблемы и конфликты, происходящие в данных ситуациях, как личностные конфликты и проблемы с некоторыми людьми, чья реакция и поведение не соответствует его ожиданиям [2]. Но в действительности руководитель встречается в данной ситуации не с особенностями личностного поведения некоторых членов организации, а с исключительным поведением группы корпоративной культуры. При попытке резкого изменения корпоративной культуры, члены

организации потеряют ощущения структуры и традиционные центры власти исчезнут[28].

Основными характеристиками корпоративной культуры являются: структура; интеграция; направление; индивидуальная автономность; управленческое обеспечение; поддержка; управление конфликтами. Данные факторы включают измерения различного рода, что означает возможность проанализировать на их основе любую организацию.[22]

Корпоративная культура – это система прогрессивных неформальных и формальных норм, правил деятельности, традиций и обычаев, групповых и индивидуальных интересов, особенностей поведения сотрудников, стиля руководства, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

О.Е. Стрелкова выделяет несколько признаков организационных культур. К основным признакам относятся[27]:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
- степень риска;
- мера соотношения конформизма и индивидуализма;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
- степень подчиненности планам и регламентам;
- преобладание сотрудничества или соперничества среди участников;
- преданность или безразличие людей по отношению к организации;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- характер отношения руководства к персоналу;
- ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;

- ориентация на стабильность или изменения;
- источник и роль власти;
- средства интеграции;
- стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

О.В. Ромашов выделяет такие особенности культуры как[25]:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень формирует поведение людей, эмблемы, ритуалы, дизайн, лозунги, униформа и прочее. Промежуточный уровень заключается в укреплении ценностей и верований. Глубинный уровень – философия организации.

2) многогранность, многоаспектность. Корпоративная культура состоит из составляющих отдельных групп и подразделений, которые существуют по «крышей» общей культуры она может рассматривать и развивать совместную, либо быть на равных правах с ней, а может и противоречить. Культура корпорации также содержит направления других аспектов деятельности таких как управление, предпринимательство, внутренние взаимоотношения и деловое общение.

Из мировой практики известен ряд подходов к корпоративной культуре. Существуют различные классификации организационных культур. Например, Майк Бурке (Франция) предложил классификацию, содержащую 8 типов корпоративной культуры (рисунок 2).



Рисунок 2 - Типы корпоративной культуры по М. Бурке [6]

Корпоративная культура, соответствующая типу «оранжерея», характерна для статических организаций, которые стараются не реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Все усилия в этих организациях сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

К «собирателям отдельных колосков» относятся мелкие и средние организации, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер. Поведение таких организаций полностью зависит от воли руководителя. Мотивация персонала выражена слабо. Наблюдается постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.

Организации, придерживающиеся культуры «огорода», как правило, имеют пирамидальную структуру, характерную для многих французских предприятий. Эти организации стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимального количества изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

Корпоративная культура, получившая название «французского сада» - это несколько измененный на американский манер вариант культуры «огорода» с ярко выраженной иерархической структурой. Отношения в такой организации бюрократизированы и люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

Корпоративная культура типа «крупных плантаций» характерна для предприятий с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Отличительной особенностью является приспособление к изменениям окружающей среды, которое достигается благодаря наличию горизонтальных связей и гибкости персонала, поощряемой системой мотивации.

Корпоративная культура, созданная по типу «лианы» отличается сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием

современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

Корпоративная культура, построенная по типу «косяка рыб», свойственна предприятиям, отличающимся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующим свою структуру и меняющим поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

Корпоративная культура «кочующей орхидеи» присуща неформальным организациям, которые, исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура таких организаций постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Главная цель - найти единственный в своем роде товар и предложить его максимальному числу клиентов. Мотивации персонала практически отсутствуют [6].

Выбор типа корпоративной культуры - задача руководителя организации. В данном случае возможен лишь субъективный подход. Тем не менее, можно предложить некоторые общие рекомендации, которые позволяют улучшить микроклимат в организации и повысить ее организационную культуру. В этом плане целесообразны такие меры:

- осуществление ненавязчивого руководства, то есть создание образа руководителя, наделенного харизмой;
- сосредоточение усилий на создании организационных ценностей и норм поведения;
- вовлечение членов коллектива в процесс создания имиджа организации;
- влияние на поведение сотрудников путем разработки системы мотиваций;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе;

- организация информационного обмена как внутри организации, так и вне организации.

Таким образом, в литературе не существует единого подхода к определению корпоративной культуры. В рамках данной ВКР за основу примем определение Ю.Г. Семенова: «корпоративная культура - это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации» [26]. Также в литературе не существует единой классификации типов организационных культур, свойств и признаков, присущих корпоративной культуре. Однако все авторы сошлись во мнении, что корпоративная культура является самым мощным фактором, влияющим на организационное поведение сотрудников с точки зрения их мотивации, регуляции и, в целом, эффективности их деятельности.

Разберем структуру и модели корпоративной культуры. В российской и зарубежной литературе рассматриваются несколько структурных моделей корпоративной культуры.

Более известной является структура американского психолога Эдгара Шайна трехуровневая модель (рисунок 3), основанная на концепции культурологов Ф.Л. Штротбека и Ф.р. Клукхона. Анализ корпоративной культуры начинается с «символического», либо «поверхностного» уровня, который включает в себя, внешние проявления, как использование времени и пространства, применяемая архитектура, лозунги, способы коммуникации вербальная и невербальная, планировка и оформление помещения. Это является «видимой» частью корпоративной культуры.



Рис.3 Уровни корпоративной культуры

Суть внешних проявлений остаются непонятными, так как неизвестны основные базовые представления, стоящие за внешними проявлениями. На данном уровне легко обнаружить вещи и явления, но сложно интерпретировать в терминах корпоративной культуры, не зная других её уровней.

На втором уровне представляются верования и ценности, разделяемые членами организации. Ценности формируются руководителем компании и как правило, доносят до сведений всем членам компании. От желания людей зависит характер восприятие ценностей и верований. Это было названо Шайном «корпоративная идеология», непосредственно формулирующая в программных документах компании, представляя основное направление в ее деятельности. Ценности, которые были заданы, могут быть скрытыми или явными, также определяет социальные нормы, которые регулируют поведения сотрудников организации. Истинные ценности не всегда соответствуют с написанными ценностями.

С точки зрения Э.Шейна корпоративная культура основывается на базовых представлениях о характере окружающего мира, реальности человеческой природы, времени, пространства, взаимоотношений между людьми и её активностью.[29] Принимаемые предположения на веру

направляют поведение сотрудников, для восприятия ими атрибутов, характеризующие корпоративную культуру.

По мнению Д. Зонненфельда существуют четыре типа культур: «клубная культура», «оборотная культура», «бейсбольная культура», «академическая культура».[14] Вышеперечисленные культуры имеют различный потенциал для поддержания состояния и успеха организации, всячески влияет на карьеру сотрудника.

«Клубная культура» определяется преданностью, лояльностью и тью сотрудников командной работой. В этой культуре карьерный рост происходит постепенно. Организация ожидает, что сотруднику необходимо пройти все этапы данной должности, чтобы овладеть мастерством.

«Бейсбольная команда» характеризуется успешными сотрудниками, которые считают себя «свободными игроками», между работодателями происходит активная конкуренция на рынке труда. Работник со средними показателями профессионального и личностного характера, его быстро увольняют по предложению работодателя.

«Академическая культура» молодые сотрудники, проявляющие заинтересованность в долгосрочному сотрудничеству и принимают условия о неторопливом продвижении по карьерной службе. Сотрудники иногда переходят из одного направления или отдела в другое. Профессиональное мастерство и хорошая работа является основанием для поощрения.

В «оборонной культуре» не существует уверенности в постоянной работе, шансов для профессионального роста, в связи с тем, что компании часто проводят реструктуризацию и сокращают свой персонал, для адаптации к новым внешним условиям.

К. Камерон предложил более простую модель корпоративной культуры, представляющая собой два организационных уровня.

На первом уровне располагаются видимые факторы, как символы, одежда, рабочая обстановка, организационные церемонии. На данном уровне представлены элементы культуры, которые имеют внешнее видимое

представление. На глубоком уровне представлены нормы и ценности организации, регламентирующие и определяющие поведение служащих в компании. На втором уровне ценности связаны с церемониями, слоганами, то есть с визуальными образцами. Ценности организации вырабатываются и поддерживаются сотрудниками, каждый сотрудник организации обязан принять их либо показывать свою лояльность в отношении принятых ценностей корпорации.

Существуют деления на объективные и субъективные организационные культуры, это зависит от того, какие из указанных уровней изучаются. В первый уровень входят элементы символики: история о компании и её лидеров, герои компании, восприятие языка общения, мифы, лозунги. Это служит основанием для принятия решений и формирования управленческой культуры[18].



Рисунок 4 - Уровни корпоративной культуры

М.Кубра и С.П.Робинсом разработали «уровневую» модель корпоративной культуры. Отталкиваясь от условий функционирования модели, корпоративная культура является целостной и носит абсолютный характер, в связи с этим можно находить во всех процессах и проекциях. Слои культуры должны быть согласованы между собой (рисунок 5). Если этого не будет, то сотрудники в организации будут чувствовать дискомфорт,

и культура начнет разрушать организацию, влечь за собой сбои в технологиях и взаимоотношения с бизнес-окружением[19].



Рисунок 5 - Модель корпоративной культуры С.П. Робинса и М. Кубра

Г. Джонсон известный специалист в области стратегического менеджмента, предложил модель «культурная сеть» организации (рисунок 6). Недостатком этой модели можно считать, что элементы «сети» не систематизированы иерархически[19]. Так, символы и ритуалы расположены на одном уровне, как и системы контроля и структуры власти.

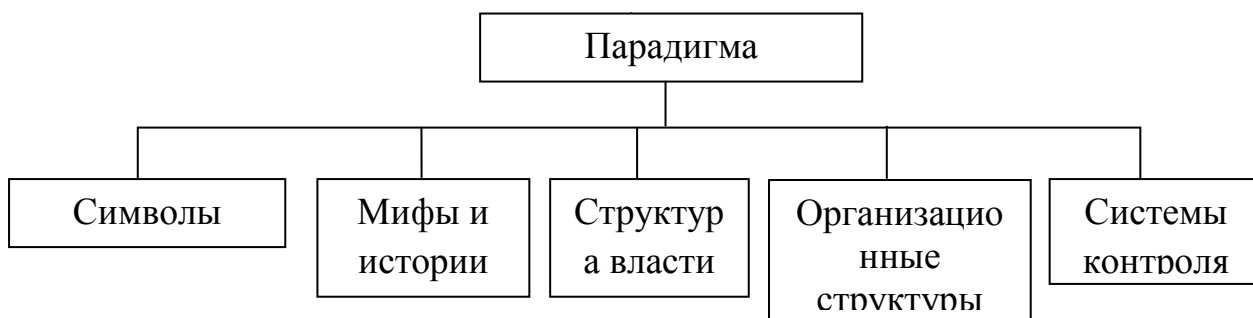


Рисунок 6 - «Культурная сеть» организации по Г. Джонсону

Также имеются различные подходы к выделению иных атрибутов, которые характеризуют и идентифицируют организационную культуру.

Ю. Д. Красовский предлагает интересный подход к изучению функций корпоративной культуры. По его мнению, применение в отечественной практике широко применяющего в данное время подхода к корпоративной

культуре, основывающая на различных моделях стран с развитой экономикой, не является реальной нашей действительности, в связи с тем, что различные изучаемые объекты как система. Ю.Д.Красовский рекомендует применить российскую практику в данной области, на примере А.А. Погорадзе «Культура производства» 1990 года. Культура производства, по мнению Погорадзе содержит пять элементов:

- Культура средств труда и трудового процесса: уровень механизации и автоматизации, внедрение техники в производство, качество инструментов и оборудования, уровень материально-технического обеспечения, плановость и ритмичность работы предприятия, качество выпускаемой продукции.
- Культура условий труда: показатели санитарно-гигиенических норм, психофизиологических, эстетических и социально-психологических условий труда.
- Культура управления: профессионализм управляющих, методы и стиль руководства, отношение к персоналу, индивидуальный подход, методы мотивации персонала, повышение уровня удовлетворенности трудом.
- Культура межличностных отношений: взаимопомощь, социально-психологический климат в коллективе, принятие сотрудниками ценности компании, особенности взаимоотношений с окружающей средой.
- Культура работника: этические нормы и культура труда. Этические нормы подразумевают под собой, поведение, нравственность, ценностные ориентации, знание этикета, хороших манер, культура чувств. Культура труда – отношение к труду, уровень образования, квалификации; творчество на рабочем месте, а также дисциплинированность и исполнительность[11].

Из анализа литературных источников можем сделать вывод, что существуют различные модели корпоративной культуры. В рамках данной выпускной квалификационной работы за основу примем модель, которую

предложил Г.Джонсон. В рамках данной ВКР за основу примем модель корпоративной культуры, предложенную Г. Джонсоном. Далее с целью исследования взаимосвязей между различными элементами корпоративной культуры, рассмотрим методологию формирования и управления корпоративной культурой в организации.

1.2. Основные подходы к управлению корпоративной культурой организации

Корпоративная культура является фактором внутренней среды, однако на ее развитие внешняя среда оказывает большое влияние. Макроокружением является обществом, и рынок – непосредственное окружение, данная схема представлена на рисунке 7.

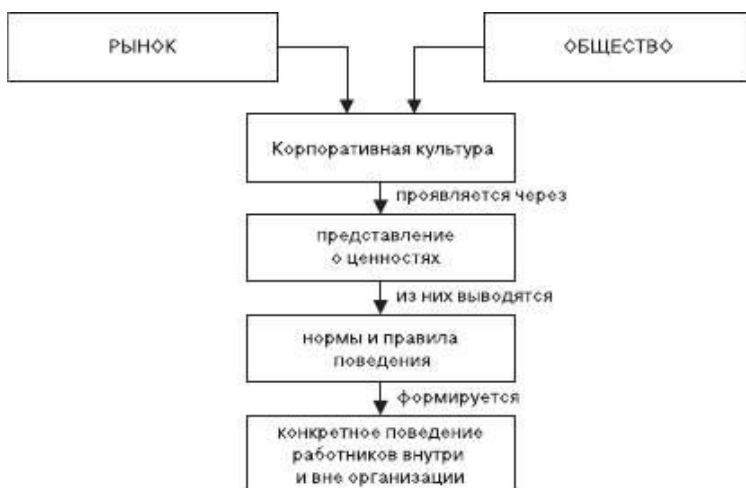


Рисунок 7 - Модель формирования корпоративной культуры

Процесс формирования корпоративной культуры является длительным и сложным процессом, традиционно включающее в себя четыре этапа:

- Определение миссии организации основных ценностей;
- Определение стандартов поведения сотрудников организации;
- Формирование традиций организации;
- Создание символики.

Разберем основные этапы по формированию и развитию корпоративной культуры.

- Анализ существующей культуры, которая проводится по следующим основным направлениям: традиции, ценности и символика; «герои» организации; стандарты поведения; развитие и методы формирования корпоративной культуры.
- В создание корпоративного кодекса, входит описание миссии, приоритетных направлений развития, стратегические перспективы, определение корпоративного поведения, символики и традиции.
- Определить формы и методы работы с сотрудниками. Главным результатом корпоративной культуры является приверженность сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. Основные признаки приверженности сотрудников: интеграция (сплочение сотрудников вокруг целей компании), лояльность (эмоциональное предрасположение к своей компании, желание всегда находиться в этой компании) и вовлеченность (готовность сотрудника вносить свой вклад в компанию и достигать целей компании).

По развитию и формированию корпоративной культуры проводятся мероприятия в следующих направлениях:

- Донести информацию до работников о целях деятельности компании, ее миссии, а также поставленных задач.
- Сформировать среду неформального общения, где сотрудники могли бы обмениваться мнениями по проходящим процессам, которые протекают внутри компании.
- Приверженность к корпоративной атрибутике, символике, разработка определённого стиля в одежде.
- Информировать сотрудников о событиях, которые происходят внутри организации.

- Информировать о истории создания и развития компании. Данное мероприятие позволит работникам глубже понять цели и поставленные задачи перед компанией, определить роль её в обществе.
- Информировать сотрудников о структуре компании – корпоративной структуре, руководителях разных направлений деятельности. Работник, который больше знает о компании, будет легче выполнять свои функциональные обязанности[9].

Управление осуществляется посредством подобных мер, как обучение сотрудников соответствующим навыкам, контроль корпоративной культуры менеджерами, подбор кадров, которые соответствуют данной культуре; широкое использование обрядов, символики и ритуалов.

Литература описывает несколько методов поддержания корпоративной культуры, наиболее важными являются следующие:

- Объекты и предметы внимания, контроля и оценки со стороны управляющих. Данный метод является наиболее сильным для поддержания культуры в компании, потому что управляющий своими повторяющимися действиями направляет сотрудников на важные аспекты и на то, что от них требуется.
- Реакция руководителей на организационные кризисы и критические обстоятельства. В таких ситуациях управляющие и их подчиненные открывают корпоративную культуру в совершенно другом виде. Серьезность кризиса может потребовать от компании усиление уже существующей культуры, либо внесения новых ценностей и норм, которые будут меняться по определенной мере.
- Критерии, определяющие вознаграждения и статусы. Корпоративная культура может изучаться с помощью систем привилегий и наград.
- Определяющие критерии для принятия на работу, развития и увольнения. Этот метод является одним из базовых для поддержания корпоративной культуры в компании. То, из чего исходит компания,

управляя своим кадровым процессом, становится известно персоналу по продвижению сотрудников внутри компании.

- Символы и обряды компании. Большинство верований и ценностей, которые лежат в основе корпоративной культуры, проявляются с помощью различных ритуалов, обрядов, традиций и церемоний. К обрядам относятся мероприятия коллектива, которые проводит компания в заданное время и по особому случаю для воздействия на поведение и понимание сотрудниками организационного окружения. Ритуалы – это система обрядов. Соблюдение обрядов, ритуалов усиливает самоопределение работников.

Развитие культуры корпорации является попыткой конструктивно влиять на поведение сотрудников, социально – психологическую атмосферу. Если формировать у персонала организации, определенные правила корпоративной культуры, систему ценностей, то со временем можно планировать и стимулировать желаемое поведение. Необходимо также учитывать сложившуюся корпоративную культуру в данной организации.

1.3. Методы оценки эффективности корпоративной культуры

Методика OCAI (OrganizationCultureAppreciationInstrument) является способом изменения и диагностики корпоративной культуры. Методика, разработана Р.Куинном и К.Камероном, позволяет определить при помощи специальных анкет количество вкладов основных культур корпорации в изучаемую культуру.[30] С помощью прошкалированных вопросов производится измерение конкурирующих ценностей в модели. Оценивается шесть параметров культур организации на их текущем и желаемом уровнях: самые важные характеристики организации; управление наемными сотрудниками; стиль руководства; стратегическая направленность и сущность организации. Параметр «А» - клановая культура, «В» - адхократическая культура, «С» - рыночная, «D» - иерархическая.

Находится среднее значение количества вкладов a, b, c, d по методике OSAI и откладываются на биссектрисах в соответствующих квадратах, схема представлена на рисунке 8. Сумма $a + b + c + d = e$ необходимо, чтобы она была неизменной, что является важным фактором при сравнении различных профилей четырехугольника ABCD, и конечного же нужно полагать что $e = 100$, потому что a, b, c, d выражают процентные вклады текущих типов корпоративной культур в желаемую культуру.

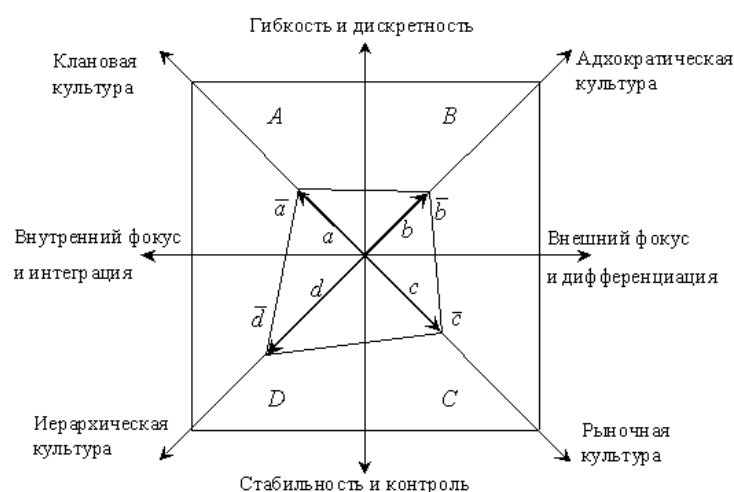


Рисунок 8 - Схема построения профиля корпоративной культуры по методике OSAI

Преимущества методики OSAI.

- 1) Модель описывает ценности корпоративной культуры касательно каждого подхода к выявлению эффективности и сравнивает перспективу одного подхода со всеми остальными.
- 2) Модель позволяет систематизировать организации по свойству принадлежности либо по иному типу культуры и определение силы этой культуры.
- 3) Эффективным инструментом корпоративного исследования является использование графических профилей.

Проанализировав площади профилей текущей и желаемой культуры можно определить пути её изменения и улучшения.

Сравнивая диаграмму с различными параметрами для общей культуры, либо профиля для различных подразделений можно сделать вывод о

согласованности или не согласованности культуры компании. Равновесное состояние различных аспектов культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятного социального климата для принятия управленческих решений. [28].

Также с целью диагностики существующего уровня корпоративной культуры целесообразно провести оценку уровня функционального построения системы управления формированием и развитием корпоративной культуры. Если процесс формирования и развития корпоративной культуры является заново проектируемым, уровень функционального построения корпоративной культуры должен быть оценен в первую очередь, так как на основании полученного результата можно судить о достаточности уровня элементного обеспечения и правильности организационного построения механизма формирования и развития культуры фирмы [24].

Оценить уровень функционального построения культуры корпорации, можно на основе сравнений тех функций и задач, решаемых в данной компании, и образцовых, которые решаются с помощью корпоративной культуры. В приложении приведены показатели для оценки уровня функциональной разработки корпоративной культуры. При оценке каждой функции производится отметка о её осуществлении У («да;» или «+»), а при отсутствии Н («нет», «-») в организации. Для того, чтобы получить оценку необходимо рассчитать коэффициент уровня функционального построения. Коэффициент рассчитывается, как сумма положительных реализованных задач. Тогда Кфп рассчитывается по формуле (1) [1]:

$$Кфп = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}}, (1)$$

где $Q_{факт}$ - количество фактически решаемых задач;

$Q_{план}$ - количество запланированных, подлежащих выполнению функций-задач;

У - количество положительных ответов.

Экономический эффект - это, по сути, рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности.

Проанализировав литературные источники можно сделать вывод, что оценить эффективность культуру корпорации в количественном соотношении достаточно сложно.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены основные понятия связанные с корпоративной культурой организации, так как признаки, типы корпоративной культуры, модели структуры корпоративной культуры, а также методология управления и формирования корпоративной культуры в организации. Формирование корпоративной культуры является попыткой конструктивного воздействия на поведение персонала и на социально – психологический климат в коллективе. В рамках корпоративной культуры у сотрудников компании формируются определенные правила, системы ценностей, «модель мира», которые можно планировать, прогнозировать и стимулировать желаемое поведение.

В ходе анализ основных подходов к управлению корпоративной культуры было выявлено, что не существует единого понятия корпоративной культуры. В рамках работы за базис было принято определение Семенова Ю.Г.: «корпоративная культура – это система правил, норм и моральных ценностей, которая описывает взаимоотношение между членами организации». Так же не существует общей классификации типов корпоративных культур, признаков и свойств, которые присущи организационной культуре. Однако все авторы сошлись во взгляде, что корпоративная культура – это самый большой фактор, который влияет на поведение организации с точки зрения их мотивации, эффективность их деятельности.

Так же нет единой согласованной модели корпоративной культуры. В рамках данной работы мы взяли за основу модель предлагаемую Г.Джонсоном.

Глава 2. Совершенствование (управление)корпоративной культурой в «FourPointsbySheraton»

2.1. Характеристика деятельности организации

Основой исследования в ВКР является гостиничный комплекс общество с ограниченной ответственностью «FourPointsbySheraton» г.Калуга.

Sheraton «Шератон» — одна из крупнейших международных сетей отелей (делит первое место с Hilton). Основана в 1937 году. Владелец — компания StarwoodHotelsandResortsWorldwide.

В 1937 году основатели компании Sheraton Эрнест Хендерсон и Роберт Мур приобретают свой первый отель в Спрингфилде, Массачусетс. В течение двух лет они приобретают три отеля в Бостоне, и вскоре становятся обладателями объектов собственности на территории от Мэна до Флориды.

Сеть была названа Sheraton по имени одного из первых купленных отелей — в нём было очень нерентабельно менять вывеску, поэтому название решили оставить без изменений.

В 1947 году компания стала первой сетью отелей, чьи акции котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже. В первые два десятилетия своего существования компания приобретала и модернизировала уже существующие отели, но с середины 1950-х годов начала строить новые гостиницы различных ценовых категорий — от мотелей до роскошных люксов. Для строительства новых отелей закладывались старые, чтобы избежать банкротства всей компании в случае кризиса, большинство собственности находилось под управлением дочерних компаний. Компании принадлежит первенство во внедрении передовых технологий в резервировании номеров.

В 1949 году компания стала международной, приобретя 2 гостиничных сети в Канаде, Laurentien Hotel Company и Erppley. В 1959 году были куплены 4 отеля на Гавайских островах, в 1960-х годах компания перешагнула

границы Северной Америки, открыв отель в Тель-Авиве в 1961 году и под Каракасом в 1963 году. До 1960-х Sheraton, в отличие от Hilton (своего основного конкурента), была владельцем большинства отелей под своим брендом, но с 1960-х начала увеличивать количество отелей под управлением и в системе франчайзинга, что позволило расширять сеть Sheraton не увеличивая долг. В 1965 году сеть насчитывала 100 отелей.

В 1967 году умер Эрнест Хендерсон, Sheraton возглавил его сын, Эрнест III, однако уже в 1968 году сеть была куплена конгломератом ИТТ и с тех пор носила название ИТТ Sheraton. Эрнест III сохранил пост председателя правления, должности президента и главного исполнительного директора занял Ховард Джеймс. Под его руководством сеть начала быстро расти за счёт отелей под управлением и в системе франчайзинга. В 1976 году оборот компании пересёк отметку в миллиард долларов, к 1985 году зарубежное присутствие сети Sheraton выросло с 4 до 55 стран, общее число отелей достигло 482 (хотя лишь 14 из них были в собственности Sheraton). Однако развитие системы франчайзинга имело и свой недостаток — снижение качества обслуживания. Для решения этой проблемы в 1986 году была начата программа по стандартизации уровня сервиса в отелях под брендом Sheraton, в частности было аннулировано значительную часть договоров франчайзинга с отелями, где услуги были ненадлежащего качества^[4].

Sheraton стала первой западной компанией, владеющей отелем в Китае, в 1985 году перекупив государственную гостиницу «Отель Великой Стены» в Пекине. Через пять лет в Китае уже было 4 отеля Sheraton. В 1986 году была открыта первая американская гостиница в Восточной Европе, Sheraton София (Болгария). Первый отель Sheraton в Москве начал работу в 1992 году^[4].

В 1994 году ИТТ Sheraton приобрела контрольный пакет акций итальянской сети CIGA (Compagnia Italiana Grandi Alberghi). Так Sheraton вышла на европейский рынок. Первые отели были приобретены в Италии, но впоследствии сеть распространилась по всей Европе.

В апреле 1995 года компания создала новый гостиничный бренд FourPointsbySheraton, в который вошли недорогие отели, ранее носившие название SheratonInn. Наряду с такими брендами Starwood как Westin, W Hotels, и LeMeridien, Sheraton является сетью класса люкс (4-5 звёзд).

В 1998 «Шератон» приобрела компания «Starwood® Hotels and Resorts Worldwide, Inc».

Эта крупнейшая гостиничная компания мира владеет теперь также и марками «Four Points», принадлежавшими «Шератону», маркой «St. Regis® Hotels & Resorts», а также «The Luxury Collection®», знаменитым «Le Meridien®», «W Hotels®», и маркой «Westin Hotels & Resorts®».

Отель Four Points by Sheraton Kaluga – является первым международным отелем в Калуге. Позиционирует себя как самый дорогой отель в городе Калуга с четырехзвездочным обслуживанием.

Открытие отеля ООО «FourPointsbySheraton» состоялся в 28 апреля 2015 г. Отель расположен в уникальном месте, в исторической и индустриальной части города, в непосредственной близости к выставочным и торговым центрам города, недалеко от основных магистралей.

Честность, доступность, комфорт – ключевые ценности компании. Предлагают услуги на достаточно высоком уровне, одновременно с этим всегда честны в общении с гостями, стараясь, чтобы они получали максимум удовольствия от пребывания в отелях нашей сети

Основные ценности бренда Four Points by Sheraton компании Starwood заключаются в предоставлении своим гостям ненавязчивой обстановки, а также простого и понятного подхода к гостиничному обслуживанию – всё по отличной цене.

Sheraton Kaluga представляет 174 гостевых номера, включая 25 апартаментов различной, двухуровневый президентский люкс комфортности площадью от 30 до 187 кв.м.. В каждом номере присутствует бесплатный доступ к интернету, набор для кофе и чая, бутилированная вода, сейф, индивидуальная система кондиционирования. Стоимость номеров

начинается от 5000 до 23000 рублей. Также в отеле расположен ресторан «LaGrillade». Современный ресторан с открытой кухней и грилем, расположенный на первом этаже отеля, предлагающий местные блюда. Общая вместимость – 60 мест. Ресторан стал одним из лучших в городе. Эта единственная гостиница в дивизионе Starwood (Европа, Азия и Средний Восток), которая предлагает своим гостям в ресторане подробное электронное меню на планшете с информацией о том, откуда блюдо, как приготовлено, из каких ингредиентов, включая вина. Бар «Hubble» представляет обширное меню напитков, можно отведать местного и интернационального пива от BestBrews. В баре ведутся прямые трансляции спортивных событий. Живая музыка и выступления диджеев. SPA-центр AQUA и тренажерный зал. Общая площадь СПА составляет 240 кв.м., включая крытый бассейн, хамам и 4 отдельных комнат для различных СПА процедур.

Отель полностью соответствует идеальному месторасположению людей, которые ценят своё время и комфорт, людей имеющих активную позицию в жизни. Отель максимально лишён ненужных излишеств.

На сегодняшний день компания Starwood управляет 75 отелями в Центральной и Восточной Европе. Four Points by Sheraton Kaluga – первый отель этого бренда в России, за которым в следующем 2017 году последует открытие SheratonMoscow, Krasnodar, Voronej.

Организационная структура управления в гостинице «Four Points by Sheraton Kaluga» -линейная (рисунок 9)

Главной задачей организационной структуры в отеле Four Points by Sheraton Kaluga – нахождение взаимоотношений полномочий, связывающее высшее звено руководства с низшими уровнями сотрудников. Отношения устанавливаются посредством делегирования полномочий и задач сотруднику, принимающий ответственность за их выполнение

Генеральный менеджер является первым лицом отеля. Он играет важную роль в жизни отеля. Генеральный управляющий задает стиль отеля.

Перед ним стоят две главные задачи: во – первых, ему необходимо управлять отелем так, чтобы полностью удовлетворить пожелания гостей и тем самым привлечь повторное посещение в отель. Во – вторых, должен обеспечить прибыльность отеля, чтобы выполнить свои обязательства перед владельцами. Генеральный менеджер ежедневно осуществляет оперативное руководство над персоналом отеля, проводит контрольную работу подчиненных и решает возникающие проблемы.

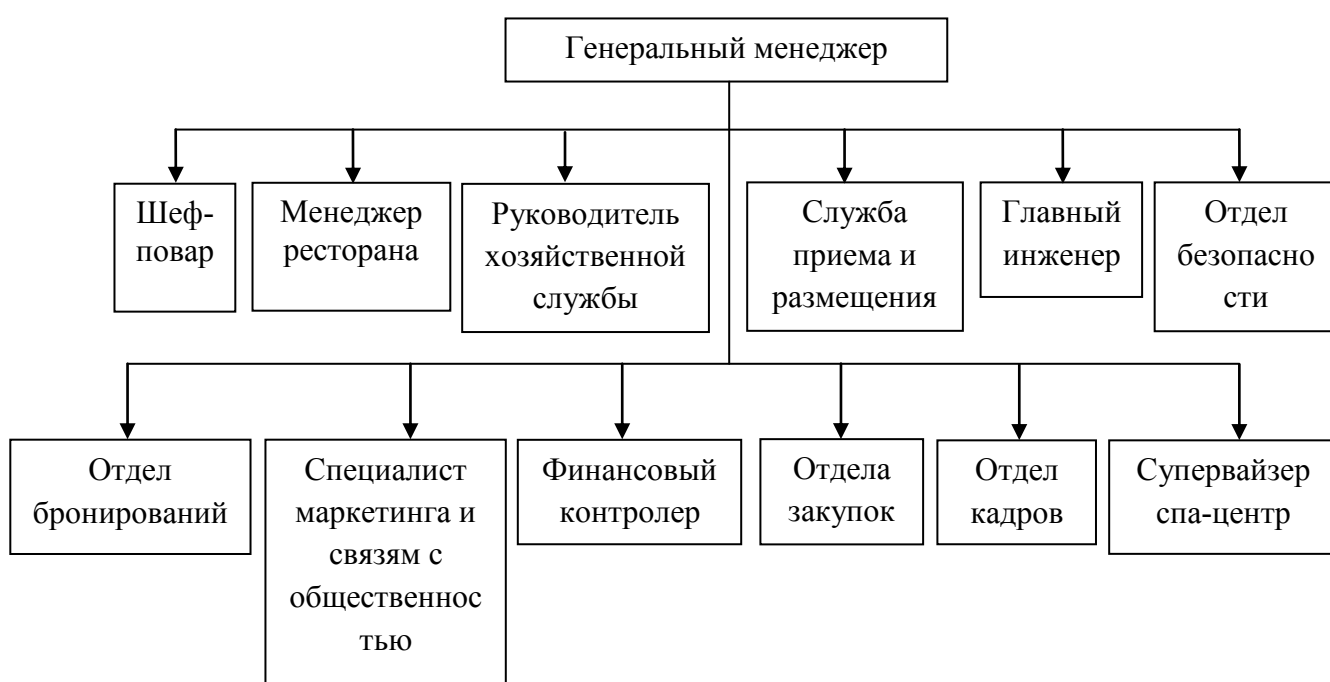


Рисунок 9 – организационная структура компании «Four Points by Sheraton Kaluga»

Финансовый контролер более привычно в нашей стране это финансовый директор. Контролер должен предоставлять финансовую отчетность. Также должен обеспечить эффективное руководство финансовой группы в отношении постановки целей, развития и направления деятельности. Прогнозирует прибыль отеля, расходы и доходы в прошлом, текущих операциях.

Хозяйственная служба. Руководитель этого отдела несет ответственность за порядок и чистоту отеля и его номеров. Хозяйственная служба непосредственно связана с инженерной службой и службой приема.

Ежедневно хозяйственная служба сверяется с данными службы приема о номерах.

Инженерная служба. Современные отели насыщены сложными инженерными оборудованьями такими, как системы кондиционирования, водоснабжение, световые выключатели, скоростные лифты и т.д). В службе главного инженера находится небольшой штат сотрудников, способные устранить не сложные неисправности и осуществлять грамотную эксплуатацию оборудования. Важной задачей инженерной службы является обеспечение пожарной безопасности.

Служба безопасности создается для обеспечения защиты гостей, имущества отеля от потенциальной угрозы со стороны различного рода криминальных субъектов. В имущество также входит элемент репутации компании. Главная задача службы является предотвращение преступления, а не его расследование. Полномочия сотрудников службы безопасности ограничены, они не имеют право допрашивать, обыскивать и проводить другие действия, в отличие от полиции. Система безопасности создает проект системы защиты отеля, утверждающая генеральным менеджером после того, как обсудят со всеми руководителями иных отделов. Для успешной работы службе безопасности необходимо хорошо взаимодействовать с иными отделами отеля, прежде всего с отделом персонала и с финансовым отделом. Взаимодействие с отделом персонала способствует осуществлять контроль устраивающихся на работу, для исключения приема на работу криминальных лиц. Также служба безопасности несет ответственность за замки с ключами, радиосвязь сотрудников, сейфы в номерах. Более трудоёмкой работой является патрулирование отеля.

Отдел закупок производит закупки необходимых товаров, требуемого качества по доступной цене в нужное время. Отдел должен контролировать размер запасов в отеле, так как хранение несут затраты, а также при длительном сроке хранения товар может быть испорчен.

Приобретаемые товары для нужд отеля делятся на несколько основных групп:

- продукты (консервированные, сушеные, мороженные, свежие)
- напитки
- расходные материалы, товары, используемые при уборке помещений
- мебель и оборудование приобретается по мере их износа и выхода из строя (посуда, белье).

Руководитель отдела должен учитывать при выборе поставщиков следующие факторы:

- репутацию поставщика;
- качество и цену товара;
- условия оплаты;
- объем партий;
- стоимость доставки.

Закупки производятся таким образом:

Все отделы подают заявки в отдел закупок, заявки бывают разных форм, главное детально прописать: количество; вес; дату поставки. Менеджер, который специализируется на заявленном товаре, анализирует предложения поставщиков (цену, форму оплаты, возможные скидки и т.д.), отбирает более выгодного для сотрудничества и оформляет заявку. После того как товар поступил, его сверяют с накладной, затем регистрируют, в случае обнаружения негодного товара оформляют возврат.

При поступлении счета-фактуры от поставщика проверяют, регистрируют и передают в финансовый отдел для оплаты.

Служба приема и размещения гостей. От службы зависит первое впечатление, которое обретает гость от отеля. В функции службы приема и размещения входит регистрация гостей, распределение, поселение в номера и выписка гостей, а также оказание множество дополнительных услуг.

В процесс обслуживания гостей входит несколько этапов:

- бронирование (принятие предварительных заказов на номера в отеле);

- прием, регистрация и размещение;
- предоставление услуг проживания;
- предоставление дополнительных услуг

Идеальная регистрация проходит быстро, незамеченная для гостей, так как весь отель и служба приема и размещения функционируют слаженно. От дежурного, который паркует автомобиль до швейцара, приветствующий гостя, от посыльного, обращающийся с багажом до персонала за стойкой все системы работают синхронно. Через пару минут прибытия гость отправляется в свой номер.

Отдел бронирования. В функции службы входят прием заявок на бронирование номеров, обработка и составление необходимых документов (график заезда на каждый день, неделю, месяц либо год).. На основе имеющихся данных, отдел бронирования составляет, так называемую, карточку гостей, также ведет статистический учет, далее передавая данные специалисту маркетинга и связям с общественностью. В повышения спроса, отель мог бы использовать в свою пользу, при помощи увеличения стоимости номеров. В заявке указывается:

- дата и время заезда;
- дата и приблизительное время отъезда;
- категория номера (люкс, одноместный, двухместный);
- услуги по питанию (с завтраком);
- цена;
- кто будет оплачивать
- вид оплаты (наличный или безналичный);
- другие предпочтения

Номера, которые не забронировали заранее, передаются в службу размещения, которая размещает гостей в данные номера по более высокой оплате.

Кадровая служба – функционально вспомогательный отдел отеля, так как сотрудники этого отдела учувствуют косвенно в создании отельного продукта. Отдел кадров решает вопросы:

- повышения квалификации (аттестация, переподготовка кадров, продвижение по службе);
- формирование кадров (отбор и найм, планирование, анализ текучести);
- мотивация производственной, творческой отдачи, активности сотрудников отеля;
- разработка программ развития кадров отеля.

Также отдел кадров обязан вести личные дела всех сотрудников отеля.

Шеф – повар должен производить контроль над производственными процессами, которые происходят на кухне ресторана.

Непосредственное руководство над помощником шеф-повара осуществляет сам шеф-повар, а косвенное – над всеми работниками кухни. В зону ответственности шеф-повара входит работа подчиненных, хранение и расход продуктов питания согласно принятым стандартам, санитарное состояние кухонного помещения, используемой посуды, инвентаря, а также наиболее важное - ответственность за качественное и своевременное приготовление пищи.

Основная обязанность менеджера ресторана – это обеспечение качественного и эффективного обслуживания посетителей. Исходя из этого, менеджер ресторана выполняет следующие обязанности:

- организация и проведение банкетов;
- распределение обязанностей между сотрудниками ресторана;
- обучение, адаптация, мотивация персонала;
- контроль над соблюдением санитарных норм и правил;
- контроль над соблюдением стандартов обслуживания и процессов приготовления блюд;

- контроль над соблюдением правил и норм техники безопасности и охраны труда;
- проведение инвентаризации;
- ведение кассовой отчетности, инкассация денежных средств.

Каждый сотрудник отеля располагает сведениями о своих обязанностях и функциях, понимает, как его работа влияет на работы других сотрудников и отделы и как их общая деятельность оказывает влияние на эффективность работы отеля. Достопримечательность

Организационная структура управления в отеле «Four Points by Sheraton Kaluga» является линейно-функциональной, гибкость управления обеспечивает постоянный контроль над результатами работы сотрудников и в случае надобности создаются штабные управляющие структуры, которые решают возникшие вопросы.

2.2. Анализ управления корпоративной культуры организации

Корпоративная культура отеля «Four Points by Sheraton Kaluga», может быть охарактеризована по нескольким показателям.

Характеризуя корпоративную культуру «Four Points by Sheraton Kaluga» по классификации, которую предлагают И.А. Костенчуков и С.Г. Абрамов, то её нельзя четко отнести к типу позитивному или к негативному. Отелю присущ оба типа: интегративная – внутригрупповая сплоченность сотрудников отеля, дружная команда с хорошо устроенными внутри коммуникационными отношениями. Функционально – ориентированная основная деятельность отеля содержится в реализации функциональных заданных порядков осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения. Например, сотрудники работают в соответствии с заданными нормами поведения, которые приняты во всем отеле, а также выполнение должностных обязанностей. Корпоративная культура нашего отеля является позитивной: она делает

эффективную коммуникацию, мотивирует сотрудников, способствует стабильности отеля.

Если характеризовать с точки зрения, предложенной Камероном и Куинном, корпоративную культуру «Four Points by Sheraton Kaluga» можно назвать клановой (семейной), характерная для отеля, которая фокусирует внимание на заботе о сотрудниках и внутреннем уважении к уникальности и индивидуальности каждого члена коллектива.

Предложенные классификации Д. Зонненфельдом, корпоративную культуру отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» можно отнести к типу «Клубной культуры». Эта культура соответствует основным требованиям: поощрению опыта персонала; командной работе; сработанностью сотрудников. Карьерный рост сотрудников отеля происходит постепенно, потому что сотрудник должен на каждом уровне постигнуть все тонкости данной специальности и в полной мере овладеть мастерством.

Новый сотрудник отеля проходит вводную часть, где знакомится с историей и философией бренда отеля, а также с историей компании Starwood Hotels & Resorts. Ознакомливается со стандартами бренда, отличительными чертами, правилами внутрифирменного распорядка, стандартами внешнего вида, работой по улучшению сервиса и жалобами гостей.

В компании также существуют информационные доски, которые служат для оповещения обо всех актуальных новостях и мероприятиях, проходящие в отеле. На данных стендах размещается вся информация, которую необходимо донести до сведения сотрудников.

Данная информация разбита на несколько рубрик, таких как: именинники месяца, новости отеля, календари тренингов и занятий по английскому языку и многое другое. Информационные доски расположены в офисе службы персонала, у кафетерия для сотрудников «Капсула» и у окна выдачи униформы, для того чтобы все сотрудники могли в любое удобное время ознакомиться со свежей и актуальной информацией о жизни отеля.

Все объекты, принадлежащие обществу, имеют фирменную маркировку, символику, в том числе вся одежда. Ежемесячно выпускается корпоративная газета в 50 экземплярах.

На основе сложившейся корпоративной культуры в отеле проведем анализ. На начальной стадии провели интервью с сотрудниками отеля, в процессе которого были заданы вопросы:

- могли бы описать культуру, которая сформировалась в вашей компании?
- какое сформировалось мнение в основе сложившейся в компании практики управления?
- какого типа людей имеют больше шансов для построения быстрой карьеры в вашей компании?
- каких правил и традиций придерживаются сотрудники компании при проведении свободного времени? Какие мероприятия проводятся в вашей компании?
- какие изменения приветствуются в компании, касательно того, что работники хотели бы видеть?

Рассмотрим результаты проведенного интервью с сотрудниками и представим в систематизированном виде. Под корпоративной культурой применительно к «Four Points by Sheraton Kaluga» понимается организационная структура, отношения между сотрудниками, исторические особенности, традиции, а также имидж отеля, который сложился среди гостей.

Основными корпоративными особенностями культуры корпорации отеля являются:

- высокая степень централизации принятия решений;
- высокая степень формализации и регламентированности деятельности, подчинение ее планам, правилам и процедурам;
- соотношение коллективизма и индивидуализма в сторону первого;

- демократический стиль руководства;
- персонал заинтересован в развитии и обучении.

В отеле «FourPointsbySheratonKaluga» существуют свои правила поведения, определяющие нормы взаимоотношений между сотрудниками внутри коллектива и отелем. Главный управляющий «Four Points by Sheraton Kaluga» является основной фигурой в формировании корпоративной культуры, то есть формирование проходит через имидж руководителя.

Корпоративная культура «Four Points by Sheraton Kaluga» формируется с помощью этических норм – поведения сотрудников, как внутри коллектива, так и во взаимодействии с гостями отеля. Наряду с этим, качество исполнения этих норм зависит от имиджа генерального управляющего, его авторитета в коллективе, поведения. Разберем имидж и стиль генерального руководителя «Four Points by Sheraton Kaluga», при помощи тестирования.

По итогам проведенного тестирования, все сотрудники ответили, что генеральный управляющий руководствуется демократическим стилем. Данный вид управления определяет сочетание требовательности и контроля с творческим и инициативным подходом к осуществляющей работе и соблюдением дисциплин. Главный менеджер делегирует полномочия и распределяет ответственность, показывая доступность в принятии решений. По мнению опрошенных респондентов, одобряют такой стиль руководства, так как сотрудники настроены, работать творчески.

Далее определим тип корпоративной культуры, присущая отелю. Рассмотрев теоретические материалы можно сделать вывод, что каждый автор предлагает свою типологию корпоративной культуры. В данной работе рассмотрим типологию авторов С.Хонди и У.Оучи.

С.Хонди представил четыре типа корпоративной культуры. Каждому типу он присвоил имена олимпийских богов: культура личности – Диониса; культура – Афина; культура личности власти – Зевс; ролевая культура – Аполлон.

Методом наблюдения было определено, что для отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» свойственна ролевая культура – Апполон, которая основывается на системе инструкций и правил. Она представляет точную специализацию работников отеля и распределений их ролей, обязанностей, прав, ответственности.

У.Оучи предлагает три типа корпоративной культуры:

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

С помощью методики OCAI, предложенная У.Оучи была проведена диагностика типологии корпоративной культуры отеля «Four Points by Sheraton Kaluga». В соответствии с данной методикой менеджеру отелю было предложено ряд вопросов. Среднее значение вкладов а, b, стипов в корпоративную культуру «Four Points by Sheraton Kaluga» представлены в таблице 2.

Таблица 2. Диагностика типа корпоративной культуры «FourPointsbySheratonKaluga»

Фактор	Оценка
Клановая культура (А)	22,5
Адхократическая культура (В)	15.5
Рыночная культура (С)	32,5
Иерархическая культура (D)	27,5

Следовательно, можно сделать вывод, что корпоративная культура отеля является рыночной. Персонал и руководство отеля этого типа ориентирован на рентабельность. В рыночном профиле преобладает гибкость, стабильность, контроль. Отель одинаково заинтересован в долгосрочных благоприятных отношениях с гостями и в достижении

поставленных задач. Отель уделяет большое внимание к формированию позитивному имиджу и качественному обслуживанию. Устанавливает высокие требования к сотрудникам.

Эффективная корпоративная культура влияет на показатели активности и долгосрочную перспективу отеля. Такой тип культуры является одним из ключевых факторов для успешной деятельности отеля. Также культура воздействует на моральные качества каждого сотрудника, производительности труда, преданность делу, эмоциональное состояние сотрудников.

Таким образом можно допустить, что подчиненные и генеральный менеджер отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» имеют общее представление о уровне корпоративной культуры. Методом анкетирования руководства и подчиненных проведем анализ уровня корпоративной культуры для подтверждения предположения. В результате проведенного анкетирования были даны средние оценки по каждому из пунктов представленные в таблице 3. Анкетирование предоставило возможность определить индекс корпоративной культуры по сумме баллов, показать слабые места по разделам: коммуникация, работа, мотивация, управление. Если пункт набирает ниже 4 баллов, то это свидетельствует о неблагоприятном расположении дел в этом направлении трудовой деятельности. Результаты тестирования предоставлены в таблице 4.

Таблица 3 Оценка уровня корпоративной культуры руководством и подчиненными в «Four Points by Sheraton Kaluga»

№	Суждение	Средняя оценка по 10 балльной шкале	
		Подчиненные	Руководство
1.	В компанию вновь нанятым сотрудникам предоставляется возможность овладеть специальностью	8	7
2.	В компании имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	9	8
3.	Деятельность компании четко и детально организована	6	7
4.	Система заработной платы не вызывает нареканий у сотрудников	5	6

5.	Все, кто желает, могут приобрести новые специальности	2	2
6.	Налажена система коммуникации	7	8
7.	Принимаются своевременные и эффективные решения	5	7
8.	Поощряются инициативность	3	4
9.	В подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	5	5
10.	Культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	7	8
11.	Сотрудники участвуют в принятии решений	3	3
12.	Поддерживаются хорошие взаимоотношения сотрудников с сотрудниками	5	6
13.	Обустроены рабочие места	7	4
14.	Отсутствие в получении внутрифирменной информации	7	8
15.	Существует продуманная система оценки деятельности сотрудников	6	8
16.	Все необходимое находится «под рукой»	8	9
17.	Поощряется двусторонняя коммуникация	6	7
18.	Дисциплинарные меры применяются как исключения	7	7
19.	Проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	8	7
20.	Работа для меня интересна	6	7
21.	Поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	4	2
22.	Конфликтные ситуации допускаются с учетом всех реальностей обстановки	3	3
23.	Рвение к труду всячески поощряется	3	4
24.	Трудовая нагрузка оптимальная	2	5
25.	Практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	6	8
26.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	7	8
27.	Компания постоянно нацелено на нововведения	2	4
28.	Сотрудники испытывают гордость за свою организацию	8	7

Проведенное анкетирование подтвердил предположение об уровне оценки корпоративной культуры между руководством и подчиненными. Так оценка подчиненных составило 163 баллов, а руководителя 169 баллов эти оценки характеризуют средний уровень корпоративной культуры.

Секция	Средняя величина	
	Подчиненные	Руководство
Работа	5,28	5,57
Коммуникация	6,66	6,83
Управление	5,75	5,85
Мотивация	5,42	6

Общее количество баллов	163	169
-------------------------	-----	-----

Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем уровне корпоративной культуры:

- секция «работа» оценена как подчиненными, так и руководством на хорошем уровне;
- секция «коммуникации» также оценена руководством и подчиненными на хорошем уровне;
- секция «управление» оценена подчиненными и руководством на хорошем уровне;
- секция «мотивация» находится на хорошем уровне как у подчиненных, так и у руководство.

В целом из четырех перечисленных секций наибольшее расхождение в оценке подчиненных и руководства получила секция «мотивация и мораль».

На основании таблицы 5 можно сказать, что слабых сторон трудовой деятельности коллектива отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» не было обнаружено.

Для оценки уровня функционального построения культуры отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» руководителю необходимо ответить на вопросы. По результат проведенного тестирования где количество фактически решаемых задач составило 37 положительных ответов; а количество запланированных, подлежащих выполнению функций-задач – 50. Таким образом в отеле решаются 74 % задач по корпоративной культуре.

В отеле применяются разные подходы мотивирования сотрудников: материальные и нематериальные, которые направлены сплочение команды.

Необходимо всегда напоминать работникам о его причастности к общей цели. Необходимо постоянно помнить, корпоративная культура формирует чувство преданности к своей компании.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию (управлению) корпоративной культуры в организации

Для совершенствования корпоративной культуры в отеле «Four Points by Sheraton Kaluga» можем предложить следующие мероприятия:

Распишем организацию конкурсов профессионального мастерства среди работников отеля, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, определение «Лучший сотрудник отеля» фирмы. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи. Такие ритуалы поощряют интерес сотрудника к своему отелю, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получать информацию о своих подчиненных.

Критериями оценки конкурса будут являться постоянное исполнение стандартов; личная ответственность за выполнение задач, командная работа; усердие и превосходение ожиданий и запросов гостей, про-активность; положительные отзывы внешних и внутренних гостей, а также руководителей других департаментов; превосходное исполнение должностных обязанностей.

Конкурс будет проходить в номинациях «Сердце» и «Лицо» отеля. Номинация «Лицо отеля» для сотрудников контактных служб, таких как, официант бара, багажист службы приема и размещения и других лиц. В номинации «Сердце отеля» участвуют сотрудники неконтактных служб, например, техник инженерной службы, горничная хозяйственной службы, персональный ассистент генерального управляющего. По результатам конкурса работа персонала будет анализироваться руководителями отделов. Выбранного лучшего сотрудника месяца помещают фотографию на почетный стенд в холле. Сотрудник, который в течение полугода будет оставаться «Лучшим сотрудником», то ему вручалась благодарственное письмо, а также премия в размере его оклада. Следовательно, генеральный

менеджер использовал комплекс систем для мотивации персонала, как материальные, так и нематериальные стимулирования.

Разработать корпоративные мероприятия для отеля в целом, так и для подразделений отдельно. Организовать мероприятия по командообразованию например, командные и квест – игры, такие как: соревнования по футболу, боулингу, настольному теннису; чемпионаты по водному поло; дартс. Игры в командах принуждают сотрудников работать вместе, сообщая, способствуя к сближению коллектива и принимать решения уже непосредственно в процессе работы в отеле.

Также можно разработать мероприятия для детей сотрудников отеля в ресторане отеля «LaGrillade». Мероприятия могут быть приурочены ко «дню защиты детей», «день Нептуна», «Новый год». В качестве обслуживающего персонала, официантов и поваров, можно пригласить студентов – практикантов, из специализированных учебных заведений Калуги. Таким образом, отель и ресторан наладят партнерские отношения с учебными заведениями, готовя будущих кадров для работы в отеле. Следовательно, отель сокращает материальные расходы на проведение данного мероприятия.

Внесем пункт по постоянному взаимному развитию сотрудников, например по юридическим вопросам. Суть предложения заключается в том, что сотрудники организации сами разрабатывают и каждую неделю проводят учебные семинары. Причем каждый такой семинар должен вести за собой какое-либо позитивное изменение в режиме общей деятельности. И следует видеть, с какой ответственностью и творчеством подходят люди к проведению подобных программ, хотя за это они не получают напрямую каких-либо материальных дивидендов. При правильной организации корпоративной культуры сотрудники используют талант, предприимчивость и инициативу как альтернативу финансам.

Проводить диагностику удовлетворенности сотрудников уже существующей корпоративной культурой. В качестве методики воспользоваться анкетированием, позволяющая рассмотреть социально-

психологический климат внутри коллектива, определяющая эмоциональное состояние сотрудников. Это программа нацелена для оценки удовлетворенности персонала, командной работой, обучением и развитием, ресурсами, комфортными и безопасными условиями для работы. В результате анкетирования отель лучше поймет потребности персонала, а также узнает о их рекомендациях и полезных идеях. Анкетирование будет проходить один раз в год анонимно и требует участия абсолютно всех сотрудников, чтобы выявить общие успехи, а также те аспекты работы, которые необходимо дополнительно проанализировать.

По корпоративной культуре необходимо выделить отдельную штатную единицу – специалиста для осуществления вышеуказанных мероприятий. Этот специалист будет отвечать за разработку систем внутрикорпоративных ценностей и реализацию в будничную деятельность персонала. В должностные обязанности будет входить установление понятий персонала и руководства о задачах и цели отеля, место в общественной и деловой жизни, следовательно, этого будут разрабатываться варианты координирования сотрудников для достижения общих целей. Таким образом, можем предположить, что действительно повысится эффективность деятельности отеля. Чтобы достигнуть этого результата, необходимо разработать стратегию мероприятий, включающая в себя семинары, тренинги, конференции. Специалисту по корпоративной культуре необходимо контролировать внедрения и исполнения сотрудниками корпоративной культуры, если необходимо корректировать эту культуру и вести наблюдение за эффективностью реализации проекта, подготовки статистических и аналитических отчетов по достижению целей. Зачастую эта должность входит в штатные расписания крупных организаций с крупным количеством высококвалифицированного персонала и горизонтальной системой управления. Требования к специалистам корпоративного управления следующие: высшее психологическое либо социологическое образование; способность работать в команде и индивидуально; умение работать с

аналитической частью; внимание к деталям; развитые организаторские способности.

На данный момент в отеле «Four Points by Sheraton Kaluga» в отделе кадров есть подходящий специалист, который отвечает всем данным требованиям, потому на должность назначить его. Логическим завершением, предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуре отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» станет внедрение этого сотрудника в должность. Специалист будет отвечать за проведение мероприятий по сплочению и усовершенствованию корпоративной культуре, а также проводить анкетирование для диагностики.

В результате осуществления данных мероприятий улучшится качество корпоративной культуры в отеле, возрастет приверженность и удовлетворенность сотрудников, а также снизится текучесть кадров и повысится эффективность деятельности отеля.

Кроме того, мы считаем, что для совершенствования (управления) корпоративной культурой компании следует пользоваться следующим алгоритмом:

1. Понять и определить, что мы хотим получить в результате изменения корпоративной культуры.
2. Определить какая корпоративная культура нужна для реализации корпоративной стратегии компании.
3. Согласовать «новую» корпоративную культуру со стейкхолдерами.
4. Определить и согласовать с высшим руководством систему правил, норм и моральных ценностей соответствующих «новой» корпоративной культуре.
5. Обсудить новую систему правил, норм и моральных ценностей со всеми работниками компании

6. Привести все системы компании (финансовую, систему контроля, систему мотивации и т.д.) в соответствие с «новой» корпоративной культурой.

7. Следовать во всех своих действиях «новой» корпоративной культуре.

8. Всеми возможными способами (материально, морально) поощрять следование «новой» корпоративной культуре.

9. Постоянно говорить и действовать в рамках «новой» корпоративной культуры.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены общая деятельность компании и особенности управления корпоративной культуры, проведен анализ существующей корпоративной культуры в «Four Points by Sheraton Kaluga», который показал, что корпоративная культура не требует изменения. Управление корпоративной культурой осуществляется своевременно и эффективно, поэтому нами были предложены дополнительные мероприятия, которые еще в большей степени смогут усилить корпоративную культуру, а также нами был разработан алгоритм управления корпоративной культурой.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Зубаировой Эльвине Ринатовне

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты | <ul style="list-style-type: none"> – Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611) – Официальный сайт отеля «FourPointsbySheraton» и отчетность устойчивого развития компании. |
|--|---|

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– Проанализировать внутреннюю социальную политику компании, направленную на мотивацию и оплату труда, обучение и развитие персонала
Анализ факторов внешней социальной ответственности: – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	– Проанализировать внешнюю социальную политику компании, которая направленная на поддержание благоприятного имиджа компании, с помощью проведения социальных мероприятий.
1. Определение стейкхолдеров организации: - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	– Описать стейкхолдеров компании «Four Points by Sheraton»

2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i>	– Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленных на внутренних и внешних стейкхолдеров
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - <i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i>	– Определить затраты на реализацию социальных проектов компании
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Оценить эффективность программ КСО «Four Points by Sheraton»
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Зубаирова Э.Р.		

3. Корпоративная социальная ответственность отеля «Four Points by Sheraton»

3.1 Анализ внутренних факторов социальной ответственности

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности в отеле «FourPointsbySheratonKaluga».

Социальная политика «FourPointsbySheratonKaluga» - это неотъемлемая часть корпоративной стратегии, которая направлена на создание комплекса условий для постоянного развития отеля в долгосрочной перспективе. Политика основывается на соблюдении общепризнанным международным правилам, нормам, которые относятся к правам человека. Главное условие для повышения конкурентоспособности и эффективности по всем направлениям деятельности, укрепление имиджа отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» является высокая социальная ответственность перед сторонами, которые заинтересованы, в базе которого лежат взаимное уважение, равенство возможностей и приоритет закона.

Отель поддерживает деятельность по защите прав человека всеми доступными способами и стремимся организовать свою работу соответствующим образом. Для сотрудников отеля проводят семинары на соответствующие темы, в том числе о защите детей.

Заработная плата и мотивация персонала

Система найма, вознаграждения, профессионального развития, участия обеспечивает равные возможности и отсутствие дискриминации. Компания соблюдает законодательство, связанное с интеграцией инвалидов. Компания гарантируем основные меры здоровья, безопасности и предотвращения

риска, а также меры, необходимые для организации работы в хорошей атмосфере.

Достойная оплата труда сотрудников — основа системы управления персоналом компании. «Four Points by Sheraton Kaluga» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

В области взаимодействия с персоналом компания:

- Создает систему объективного оценивания результатов труда работников и, по итогам оценивания, устанавливает соразмерный уровень вознаграждения. В соответствии с уровнем знаний, опыта и сложности выполняемых работ устанавливает справедливый уровень заработной платы;
- Создает безопасные условия труда, соблюдает санитарно-гигиенические нормы труда;
- Проводит мероприятия по укреплению репутации компании среди персонала;
- Поддерживает и развивает систему обратной связи между персоналом и работниками;

Большое значение в отеле «Four Points by Sheraton Kaluga» уделяется программе мотивации, основанной на оценке эффективности результатов деятельности работников. Проводится оценка, как коллективной составляющей, так и индивидуального вклада каждого работника в общие итоги. Система стимулирования персонала нацелена на достижение высоких производственных результатов и повышение производительности труда. В рамках повышения социальной защищенности сотрудников отеля разработан коллективный договор, в котором отражен перечень социальных льгот и гарантий, предоставляемых сотрудником компании.

Гостиница уделяет большое внимание развитию внутреннего ресурса обучения, ставя задачу накопления и распространения знаний внутри. Функционирует система внутреннего корпоративного обучения.

В компании идет непрерывный процесс совершенствования системы компетентностной оценки и развития всех категорий персонала. Данная система способствует решению значимых бизнес-задач:

- планирование обучения и развития персонала;
- организация стажировки для студентов в компании;
- сотрудничество с высшими учебными заведениями, подготавливая базу для создания кадрового резерва компании
- отбор работников в кадровый резерв;
- отбор талантливой молодежи.

3.2 Анализ внешних факторов социальной ответственности

Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. К прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Прямые стейкхолдеры:

- Сотрудники отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» ;
- Клиенты отеля;
- Поставщики продукции;
- Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке.

Косвенные стейкхолдеры:

- Благотворительные сообщества;
- Органы власти различных уровней;
- Население города Калуга;
- Конкуренты.

В таблице 5 приведены стейкхолдеры, которые имеют прямое отношение к компании «Four Points by Sheraton Kaluga».

Таблица 5. Прямые стейкхолдеры отеля «Four Points by Sheraton Kaluga».

Собственники	Генеральный директор
Сотрудники	Отдел безопасности Отдел маркетинга Финансовый контролер Отдел бронирования Хозяйственная служба
Клиенты	Клиентами отеля «Four Points by Sheraton Kaluga» являются как физические лица, так и юридические.

Отель «FourPointsbySheratonKaluga» имеет помимо прямых стейкхолдеров косвенных, принимающие участие в деятельности отеля. Ниже приведена таблица 6 классификация косвенных стейкхолдеров отеля «FourPointsbySheratonKaluga».

Таблица 6. Косвенные стейкхолдеры отеля «Four Points by Sheraton Kaluga»

Основные конкуренты	• «Best Western Kaluga Hotel» • «Hilton Garden Inn Kaluga» • «Ambassador Hotel & Suites» • «Kaluga Plaza» • «ПаркОтельКалуга»
Другие организации	• Киностудия «На облачке» • Детское праздничное агентство «Весело» • Кондитерская «Пряничная сказка» • Арт-кондитерская «На счастье» • Изостудия «Лимон»
Благотворительные организации	• Приют для бездомных собак «Верные друзья».

Компания активно занимается поддержкой благоприятных отношений со своими стейкхолдерами. Хорошие коммуникации и взаимоотношения со стейкхолдерами очень важны для успешной реализации своей основной

деятельности и создания благоприятного имиджа компании в глазах общества.

Взаимодействие с поставщиками

Отель сотрудничает с ведущими поставщиками в индустрии, которые соответствуют этическому коду и заботятся об окружающей среде. Будь то мясо, рыба, фрукты, туалетные принадлежности, текстиль – стремимся предоставить равные возможности и поддерживаем покупку местных и национальных продуктов, всегда под строгим экологическим контролем сырья. Для всех без исключения продуктов требуются предоставление соответствующих технических характеристик.

- использование прозрачной и открытой системы выбора контрагентов на основе проведения тендеров и предварительной квалификации;
- создание условий для развития бизнеса контрагентов путем заключения долгосрочных договоров с прозрачным ценообразованием и гибкими условиями оплаты;
- взаимодействие с контрагентами, основанное на принципах взаимовыгодного сотрудничества, открытости и честной конкуренции.

Социальные мероприятия отеля «Four Points by Sheraton Kaluga»

Одним из важных приоритетов отеля являются поддержка социально значимых инициатив, содействие охране окружающей среды, проведение тренингов для персонала компании, активное участие в жизни деятельности города. Проведение социально значимых мероприятий «Four Points by Sheraton Kaluga» имеет большое значение. Отели «Four Points by Sheraton Kaluga» способствует устойчивому развитию и защите природных ресурсов и окружающей среды в процессе планирования, дизайна и застройки отелей, а также их повседневного функционирования. Повышает осведомлённость и распространяем надлежащую экологическую практику среди гостей, поставщиков и сотрудников. Цель компании – подчеркнуть значимость

экономии воды и энергии. Также отель проводит мастер классы, тренинги для студентов калужских ВУЗов и лицеев.

3.3 Оценка программа социальной ответственности отеля «Four Points by Sheraton»

Компания каждый месяц реализует различные мероприятия в стенах отеля, например, тренинги: по оказанию первой помощи доврачебной помощи, «лидерство»; «неделя культурного обслуживания», Также спортивные мероприятия для сотрудников отеля, «студенческий праздник для калужских ВУЗов».

Рассмотрим более подробно такие мероприятия как, «фонд помощи сотрудникам Starwood»; «Глобальная зеленая инициатива»

Фонд помощи сотрудникам

Задачей Фонда помощи сотрудникам Starwood (SARF) является обеспечение безопасных условий проживания сотрудникам компании Starwood и ее франшиз, пережившим природные бедствия или подвергшимся массовому переселению, за счет предоставления при необходимости экстренной финансовой помощи.

SARF — это благотворительная организация со статусом, основанная компанией Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. и финансируемая сотрудниками и из выделенных на соответствующие нужды средств компании. SARF удовлетворяет экстренные потребности в жилье наших сотрудников, понесших значительные потери в виде имущественного ущерба в результате природного бедствия или подвергшихся массовому переселению, путем предоставления финансовой помощи по необходимости.

С момента создания SARF в 2006 г. сотрудникам Starwood по всему миру было предоставлено 3 405 грантов общей стоимостью свыше 4 504 000 долларов США.

В 2015 г. в SARF было пожертвовано свыше 775 500 долларов США.

Необходимо Обратить внимание на то, что часть собранных средств направляется в резервный фонд, чтобы SARF мог оказать помощь в случае чрезвычайной ситуации. Вся сверхприбыль используется для дальнейшей реализации миссии организации.

«Глобальная зеленая инициатива»

«FourPointsbySheraton» как социально ответственную организацию беспокоит состояние окружающей среды. Отель старается минимизировать возможное негативное влияние бизнеса на экологию и делаем все возможное для сохранения баланса в природе в условиях урбанизации.

Во всем мире Sheraton активно использует возможность привлекать внимание к экологическим вопросам.

«Four Points by Sheraton Kaluga» реализует международную программу по защите окружающей среды под названием «Глобальная зеленая инициатива», направленную на борьбу с причинами и последствиями изменения климата. Основная цель программы – сокращение суммарного «углеродного следа».

«Four Points by Sheraton Kaluga» ответственно относится к здоровью своих сотрудников, поэтому стараемся создать безопасную и комфортную среду для работы. Важно, чтобы люди, которые работают в компании, дышали чистым воздухом, пили чистую воду, соприкасались с экологически безопасными материалами.

Сотрудники в свою очередь также заинтересованы в развитии ответственного отношения к окружающей среде. Им небезразличны инициативы компании в сфере экологии, а также возможность принять в них личное участие.

При реализации экологических проектов «Four Points by Sheraton Kaluga» руководствуется следующими принципами:

- максимально разумное использование природных ресурсов;
- переработка и утилизация отходов;
- информирование и развитие экологического поведения сотрудников

Помощь местным сообществам

Во всем мире «Four Points by Sheraton Kaluga» поддерживает местные сообщества, уделяя особое внимание локальной специфике социальных проблем. В России эти проекты направлены на помощь детям из групп социального и биологического риска.

Для того чтобы изменения в социальной сфере в России стали более заметными и устойчивыми, государство, бизнес и некоммерческий сектор должны делиться друг с другом своим удачным и неудачным опытом, активно сотрудничать, работая над различными проектами, и объединять свои усилия и ресурсы в реализации различных проектов.

Волонтерский проект «Верные друзья»

В январе 2016 года сотрудники отеля «Four Points by Sheraton» посетили приют для бездомных собак и кошек «Верные друзья». Забота об обитателях приютов для бездомных животных. Компания в городе Калуга поддерживала лекарствами и теплыми вещами приюты для бездомных животных. Сотрудники помогали убирать территорию, а также гуляли и играли с местными обитателями—собаками и кошками.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

Заключение

Корпоративная культура играет важную роль в системе управления, и недооценка её приведет к снижению эффективности деятельности отеля в целом. Регламентация и оптимизация основных элементов системы управления является важным, но отнюдь не последним звеном в цепочке создания конкурентных преимуществ. Логичным и закономерным следствием выступает «развитость» культуры, которая поддерживает изменения. Корпоративная культура – это некий незримый компонент, который связывает воедино составляющие системы управления, позволяющие эффективно спроецировать все проекты на имеющую систему управления. Четко прописанные регламенты по взаимодействию и коммуникации персонала, культура исполнения и принятия управленческих решений позволят организации достигнуть большего эффекта систему управления. В следствии, можно сделать вывод, что культура корпорации подразделяется на относительные самостоятельные части отдельных сфер, социальных групп. Поведение каждого сотрудника определяет корпоративная культура. Нет необходимости контролировать и стимулировать. Поэтому важно в каждой бизнес структуре сформировать и поддержать ту культуру, которая благоприятно влияет на работу. Компании, имеющие филиалы по всему миру должны учитывать традиции, обычаи национальной культуры при формировании корпоративной культуры в разных странах.

В ходе проведенного исследования было изучено большое количество теоретических источников, на основе которых был проведен комплексный анализ специфики корпоративной культуры «Four Points by Sheraton Kaluga» с последующими рекомендациями по усовершенствованию корпоративной культуры данного отеля.

Были выявлены такие основные функции корпоративной культуры, как:

- формирование ценностей и ценностных ориентаций сотрудников;
- формирование и поддержание положительного имиджа компании;
- обеспечение благоприятного психологического климата в организации;
- формирование чувства идентичности у сотрудников, общей принадлежности;

- зарождение неписаных и даже самих собой разумеющихся представлений и наставлений внутри организации;

- повышение успешности деятельности организации;
- увеличение индивидуального успеха сотрудников.

Наиболее распространенная классификация элементов корпоративной культуры включает:

- систему ценностей и стандарты поведения организации;
- имиджевую структуру организации;
- героев, истории, мифологию;
- мероприятия, традиции, ритуалы организации и корпоративные коммуникации.

Корпоративная культура классифицируется по: степени адекватности ценностям, степени соответствия ценностей сотрудников и компании; содержанию доминирующих ценностей; влиянию на эффективность компании; степени разделяемости и интенсивности; общим характеристикам компании.

Проведенное исследование текущего состояния корпоративной культуры и корпоративных коммуникаций «Four Points by Sheraton Kaluga» показало, что предприятие имеет ярко выраженную и сильную корпоративную культуру. Ей присущи такие элементы, как фирменная символика, коллективный договор, система ценностей, стандарты поведения, деловой стиль, герои, традиции, мероприятия, а также существуют корпоративный сайт и корпоративные издания. Все элементы корпоративной

культуры данной организации имеют документальную регламентацию и находят отражение в деятельности сотрудников предприятия.

По результатам исследования были также предложены дополнительные мероприятия, которые еще в большей степени смогут усилить корпоративную культуру, а также нами был разработан следующий алгоритм управления корпоративной культурой:

1. Понять и определить, что мы хотим получить в результате изменения корпоративной культуры.
2. Определить какая корпоративная культура нужна для реализации корпоративной стратегии компании.
3. Согласовать «новую» корпоративную культуру со стейкхолдерами.
4. Определить и согласовать с высшим руководством систему правил, норм и моральных ценностей соответствующих «новой» корпоративной культуре.
5. Обсудить новую систему правил, норм и моральных ценностей со всеми работниками компании
6. Привести все системы компании (финансовую, систему контроля, систему мотивации и т.д.) в соответствие с «новой» корпоративной культурой.
7. Следовать во всех своих действиях «новой» корпоративной культуре.
8. Всеми возможными способами (материально, морально) поощрять следование «новой» корпоративной культуре.
9. Постоянно говорить и действовать в рамках «новой» корпоративной культуры.

Для достижения поставленной цели исследования были решены следующие задачи:

1. Проанализированы теоретические основы совершенствования (управления) корпоративной культурой.

2. Проанализированы особенности управления корпоративной культурой «Four Points by Sheraton».

3. Разработаны рекомендации по совершенствованию (управлению) корпоративной культурой «Four Points by Sheraton».

Таким образом, все задачи исследования выполнены и цель достигнута.

Список используемых источников

1. Аброськина В.Д. Комплексная оценка корпоративной культуры предприятия// Экономика труда и управление персоналом. – 2014. – №3. – С. 136 – 140.
2. Бахарев В.В. Коммуникативная компетентность руководителя учреждения социальной сферы: структурно – аналитическая модель// международная научно-практическая конференция. – 2014. – №6. –С.31-35
3. Блоха Е.Н. Корпоративная культура государственной организации // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2012. – №2. – С.74-77
4. Воронин, А.Г. Организационная культура: проблемы теории и практики / А.Г. Воронин. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 376 с.
5. Воронин И.Н. Корпоративная культура и корпоративная культура организации//Омский научный вестник. – №6 – 62/2007
6. Гвоздецка И.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации// Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №38. – С.45 – 57
7. Гладкова И. О. Корпоративная среда и корпоративная культура института: сущность, взаимосвязь, оценка // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 13. – С. 3461–3465. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85693.htm>.
8. Горина Т.С.Применение типологий для изучения корпоративной культуры// Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 7: Философия. Социология и социальные технологии. – 2013. – №2. – С.43 – 47.
9. Горохова Ю. В. Совершенствование имиджа организации в сфере гостиничного бизнеса// Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. –2013. –№13 –С.140-143.

- 10.Гриднеевв Е.А. Корпоративная культура как практика коммуникативного менеджмента// Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». – 2014. - №3. – С.71-77.
- 11.Демченко С.Г. Организационная культура в системе управления предприятиями гостиничного бизнеса//Актуальные проблемы экономики и права. – 2010. - №4. – С. 143-151.
- 12.Дулецкая А.В., Самохвалова С.М. Система обучения персонала гостиничного бизнеса: формы и направления развития// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. –2012. –№8 – С.272-274
- 13.Жилина Л.Н. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании// Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2014. – №3. – С.149- 156
- 14.Зубков М.Э. Модель формирования корпоративной культуры// Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2012. – №11. – С. 96 – 100.
- 15.Зверева Т.В. Функции корпоративной культуры//Инженерный вестник Дона. – 2014. – №3. –С. 13-18
- 16.Калашников А.И. Этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности сотрудников// Педагогическое образование в России. – 2014. – №5. – С.202 – 207.
- 17.Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб. : Питер, 2001. 100-121с.
- 18.Макеев В. Структура корпоративной культуры организации// Власть. – 2012. - №7. – С. 65-68.Семенов, Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика: Учеб.пособие / Ю.Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2005. - 180 с.)
- 19.Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией// Армия и общество. – 2012. - №2

20. Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры//Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2012. – №10. – С.148-150.
21. Морозова Е.А. пути совершенствования корпоративной культуры организации// Теория и практика общественного развития. -2012. – №3. – С.268 – 271.
22. Отель FourPointsbySheraton: О компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.fourpointskaluga.ru/> (дата обращения: 12.04.2016)
23. Пак В.Д. Нужина Н.И. Основные типологии организационной культуры// Международный научно-исследовательский журнал. – 2014 – №8 – С.50 – 52
24. Поникарова А. С., Шипова А. В., Формирование стратегии развития модели управления гостинично-ресторанным комплексом в гостинично-ресторанном бизнесе// Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №24. – С.180-184.
25. Ромашов, О.В., Социология и психология управления: учеб.пособ. для вузов / О.В. Ромашов. - М.: Изд-во «Экзамен», 2006. - 473 с.
26. Семенов, Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика: Учеб.пособие / Ю.Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2005. - 180 с.
27. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 127 с
28. Хачатурова Т.В. Корпоративная культура в современной организации как социологический аспект. – 2013. – №3. – С. 45- 50.
29. Шишкова Г.А. Корпоративная культура как инструмент управления организацией// Вестник Российского государственного гуманитарного университета. – 2011 - №4. – С.105 – 113.

30.Щербина Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2 – С.22-30