

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Организационная культура создаёт «внутренний, духовный стержень» компании, способствует сплочению коллектива, формирует у сотрудников чувства осознанности и ответственности за свою работу. В том случае, если в компании сформирована организационная культура, ее сотрудники будут настроены лояльно по отношению к данной организации, независимо от происходящих в жизни изменений; минимизирует конфликтные ситуации.

Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи, как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, четко представляющего миссию организации.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми

нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Данная тема хорошо освещена в литературе.

Актуальность темы заключается в том, что культура играет очень важную роль в жизни организации, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Цель курсовой работы: осветить некоторые важнейшие аспекты проблемы организационной культуры и её влияния на эффективность деятельности организации.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- рассмотреть концепции организационной культуры.
- изучить процесс развития культуры организации.
- определить влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятий.
- рассмотреть процесс управление организационной культурой отеля «Маяк» и предложить способы по его улучшению.

Предметом исследования данной курсовой работы является культура организации.

Объектом исследования является отель «Маяк» как многомерное явление, живое и подвижное, в состав которого входят люди, оборудование, здания, деловые бумаги, инфраструктура и т.д.

Большой вклад в изучение организационной культуры внесли такие великие ученые как: В.Н. Воронин, Т. Парсонс, В. Сате, Э. Шейн, Т. Питере, Р. Уотерман и другие, исследования организационного поведения и психологии управления (А.Н. Занковский, М. Мескон, Ф. Котлер, Г. Друкер и другие).

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Организационная культура и культура организации в современной России

Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика – определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы организации [2, с. 52].

Организация функционирует и развивается, как сложный организм. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот «жизненный» потенциал деятельности организации обеспечивает организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе [4, с. 15].

В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека – культуры труда, с другой.

Большинство исследователей сходятся на том, что – организационная культура это результат взаимодействия множества факторов, таких как отраслевые особенности, цели, специфика управления, исторически сложившиеся стереотипы поведения [6, с. 87].

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации [6, с. 87].

Основные элементы организационной культуры представлены на рисунке 1.1.



Рис. 1. Основные элементы организационной культуры

Рисунок 1.1. Основные элементы организационной культуры

Культура организации во многом зависит от конкретно исторических особенностей развития той страны, в которой организация осуществляет свою деятельность. Однако организация всегда представляет собой сознательно координируемое социальное образование и черты любой современной организации имеют объективный характер, равно как и принципы, на которых она основана.

Каждую организацию определяют комплексность, формализация и конкретное соотношение централизации и децентрализации.

Рассмотрение организации на основе системного подхода позволяет выявить ряд специфических черт, характерных для всех организаций: связь с внешней средой, проявляющаяся как адаптивность и как обратная связь. Для характеристики внутренней среды организации наиболее значимым является поведение в ней групп и индивидов, которые основываются на современных представлениях о корпоративной культуре.

Развитие российского бизнеса в целом и организации как элемента социальной системы происходит в настоящее время за счет способностей и возможностей работников. Обученный коллектив, способный принимать сложные решения в условиях высоких неопределенностей, является главным богатством, подлинным капиталом любой развивающейся организации [5, с. 18].

Сущность и содержание понятия «человеческий капитал» связаны с индивидуально-личностными качествами работников. Главными чертами индивидуальной капитализации являются обучаемость и адаптивность, входящие в общий потенциал человека. Готовность к изменениям демонстрирует уровень мобильности человека и профессиональность работника, а «желание изменяться» – показатель морально-нравственного потенциала человека и уровня его свободы и волеизъявления.

Организационная культура тяготеет к стандартным и легко узнаваемым теориям менеджмента и управленческим технологиям, в то время как культура организации определяется спецификой кадрового потенциала организации, его демографическими, социокультурными, гендерными и этнонациональными особенностями.

Культура организации стремится снять отчуждение человека в сфере труда, а организационная культура – к выполнению миссии организации [5, с. 18].

Для современных российских организаций все большее значение приобретают факторы внешней среды, оказывающие на успешность ее деятельности прямое и косвенное воздействие (см. рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Факторы, оказывающие влияние на организационную структуру

В ситуации современной крайней нестабильности экономики России выживают только органические, устойчивые и, одновременно с тем, высокоадаптивные организации, чьи структуры опираются на постоянное развитие человеческого капитала. Усложняются и сами технологии использования всех видов капитала организации: основного, оборотного, человеческого, интеллектуального.

Основой успешной деятельности работника в современной России становится умение работать в условиях многообразных рисков и высокой неопределенности. В этих условиях современная российская организация все менее ориентируется на выполнение функций социальной защиты работника и все дальше уходит от патерналистских и опекающих моделей организации.

Следует помнить и о том, что по данным официальной статистики в современной России уже менее 40% всех работающих россиян трудятся в том секторе, который связан с государственной или муниципальной формами собственности, а свыше 45% работающих связаны с предприятиями, основанными на частных формах собственности, еще 11-15% – на предприятиях со смешанными формами собственности и 2,6% заняты на предприятиях, принадлежащих иностранному капиталу [6, с. 74]. Этот факт во всем объеме ставит вопрос о степени готовности россиян работать в современных условиях и о необходимости иметь новые трудовые мотивации, не совпадающие с традиционными.

Особенности рынка труда в современной России сохраняют традиции трудовой деятельности, издавна сложившиеся в российской истории и ставшие частью российского менталитета. Это – высокая степень коллективизма как традиционного способа взаимной поддержки работающих и невысокая гибкость рабочей силы; высокий уровень занятости населения в наемном труде и невысокая оплата этого труда; огромная скрытая безработица и низкая мобильность рабочей силы. Другими словами, особенности рынка труда обусловлены характерными для ментальности россиян амбивалентностью и дихотомичностью всех ценностных ориентаций.

В настоящее время вторичная социализация подавляющего большинства молодых людей, которые впервые приходят на рынок труда, происходит в условиях угрожающе низкого достатка, что существенно влияет на системы предпочитаемых ценностей и идеалов, формируя стратегии выживания в тех экстремальных обстоятельствах, которые выросли на базе радикальных изменений страны.

Вместе с тем эти обстоятельства сформировали позитивные психологические установки на перманентные изменения, а также веру в собственные силы и желание жить лучше.

1.2. Методы управления организационной структурой

Методы управления культурой – это совокупность способов и приемов воздействия на персонал работников и отдельных работников для достижения установленных целей [9, с. 11].

Слово «метод» – греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели) [9, с. 11].

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Принятие организацией обусловленной культуры чаще всего объединено с аспектами области, в которой она функционирует, со стремительностью технологических и многих других изменений, с признаками рынка, клиентов.

Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания [11, с. 66].

На развитие организационной культуры, ее структуры и некоторых элементов оказывает влияние цепь методов внешнего окружения и внутреннего состава. Особенно интенсивным такое воздействие случается в том случае, если компания находится на ступени формирования, а ее руководитель располагает выдающимися личностными и профессиональными способностями. Внешнее окружение проявляет существенное воздействие на компанию, что, конкретно, воздействует на ее культуру.

Однако необходимо учесть, как подтверждает практика, компании, действующие в одном и той же сфере, могут обладать очень разными культурами. Это случается потому, что через свой общий опыт члены организации по-разному принимают решения и решают весьма важные вопросы.

Первая – это внешняя адаптация. Период внешней адаптации и выживания соединен с разыскиванием и отыскиванием компанией определенной ниши на рынке и приспособлением компании к устойчиво изменяющемуся внешнему окружению.

На самом деле это процесс в результате, которого организации достигают своих намеченных целей, а также взаимодействия с элементами внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения.

Проблемы повышения эффективности методов управления непрерывно возникают перед руководством многих организаций. Особенно актуальны эти проблемы для российских компаний. Основными причинами проблемы являются следующие факторы:

- высокая доля конкуренции;
- постоянный поиск инвестиций;
- доступ и выход на новые рынки;
- низкая культура, которая сдерживает приток инвестиций [11, с. 66].

Для того чтобы осуществить данную программу очень важно реализовать данные задачи:

- для повышения имиджа необходимо, повышение уровня квалификации управленческого персонала;
- для повышения производительности труда необходимо, мотивирование персонала путем стимулирования.

Положительный результат от реализации задач:

- увеличение результативности применения технических средств;
- увеличение степени профессиональной пригодности персонала;
- принятие оперативных решений в области маркетинга;
- повышение мотивации и стимулирования приводит к росту производительности труда.

К социальным эффектам от реализации мероприятий можно отнести:

- повышение сознания собственной значимости персонала;
- если принимать решения на основе точной информации, то это снизит конфликтность;
- повышение удовлетворенности выполняемой работы.

На основе вышеизложенного можно сказать, что проводить комплекс таких мероприятий разумно, рационально и целесообразно.

В результате, культура в организации выступает как комплект особо важных концепций, верований, ценностей, которые разделяет персонал предприятия. Определяются разнообразные уровни культуры организации: неглубокий, среднеглубинный, поверхностный.

В зависимости от доминирования элементов той или иной величины выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Субъективная культура представляет собой образование управленческой культуры или манеры руководства.

Культура в организации не может быть основой, она складывается из доминирующей культуры, вторичных культур, обостряющих или умеряющих культуру организации в едином составе.

Сила культуры зависит от:

- 1) отчетливости ее приоритетов
- 2) масштабов
- 3) важнейших ее определений [14, с. 18].

Формирование культуры в организации рассчитывает ее создание и поддержание.

Развитие культуры совершается в ситуациях постановления организацией двух значимых вопросов: внешней среды и внутренней ситуации. На развитие организационной культуры оказывает действие культура окружающей среды (народа), внутри которой организация работает.

Мнение о культуре в организации дает созерцание того, как персонал работает на предприятии, в какой форме они обмениваются информацией между собой, какие темы они выбирают в беседах. Также можно улучшить представление о культуре в организации, посредством ознакомления с тем, как выстроен комплекс карьеры в организации и какие виды критерий послужат для улучшения работы персонала. В том случае если на предприятии персонал продвигается очень большими темпами и по итогам персональных достижений, можно допустить, что имеется низкая организационная культура.

Когда продвижение персонала по службе продвигается медленными темпами, и выбор при карьере падает на того кто прекрасно работает в организации и то подобная компания располагает очевидные признаки интенсивной сильной организационной культуры.

Культура определяет несколько функций, такие как, отношение персонала к начальству, коллегам, к клиентам, к работе. Эти отношения оказывают сильное влияние на эффективную, успешную деятельность компании. Поэтому, конечно естественно то, что руководство организации использует организационную культуру как элемент роста конкурентоспособности организации, так как культура являться мощным инструментом эффективного управления персоналом.

Проблемы повышения эффективности методов управления непрерывно возникают перед руководством многих компаний. Особенно актуальны эти проблемы для российских компаний.

Анализ всех элементов развития организационной культуры передает, что она является объектом формирования и модификаций на протяжении жизненного цикла организации.

Целеустремленное создание организационной культуры в организации может позволить:

- результативно применять человеческие ресурсы для осуществления ее стратегии;
- поднять степень управляемости организацией;
- увеличить единство персонала [7, с. 108].

Иначе говоря, организационная культура может являться инструментом управления персоналом. Естественно, такое возможно лишь в случае, когда культуру формируют и поддерживают целенаправленно.

1.3. Управление организационной культурой в целях повышения ее эффективности

Управление организацией предполагает управление не только объемами выпуска и реализации продукции, конкурентоспособностью предприятия, но и человеческими ресурсами, что является важнейшим элементом менеджмента. Человеческие же

ресурсы, или кадры, не всегда поддаются строгой формализации. Поэтому управляющему организацией следует помнить, что за такими показателями, как численность, квалификация, стаж работы, стоят конкретные люди, имеющие определенные социальные, духовные ценности, определенную мораль, жизненное кредо. Так, важнейшей характеристикой кадрового потенциала является организационная культура.

Феномен организационной культуры завоевал признание ученых и практиков во всем мире. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования компании в долгосрочной перспективе. Именно организационная культура является, если можно так назвать, «душой» организации [14, с. 45].

К сожалению, предприятия России еще не ясно осознают, что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться с помощью рецептов пошлого. На смену прошлым общепринятым ценностям (дисциплина, иерархия, власть и т.п.) приходят другие – участие, раскрытие личности, творчество. Менеджерам необходимо понять, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где каждый заинтересован в общем успехе, поскольку от этого зависит его материальное благосостояние. Быстрее развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру.

Отметим, что организационная культура не есть что-то незыблемо неизменное. Она может изменяться, причем как без внешнего вмешательства, так и путем сознательного привития работникам определенных культурных ценностей. Ею можно управлять, то есть формировать, поддерживать и изменять в соответствии с выбранной фирмой стратегией.

Возможность управления организационной культурой означает, что менеджеру в целях повышения эффективности управления организацией необходимо тщательное изучение сложившейся в ней культуры.

Для облегчения изучения и анализа организационной культуры существуют разнообразные модели, позволяющие определить тип культуры данной организации (например, типологизация культур по отраслевому признаку, по признаку взаимодействия организации с внешней средой и др.).

Если существующая культура организации не соответствует избранной фирмой миссии или желательному уровню организационной эффективности, возникает необходимость ее изменения. При этом методы изменения организационной

культуры не сводятся только лишь к найму нужных и увольнению ненужных людей. К методам поддержания и изменения культуры организации относятся:

- 1) вмешательство в организационные процессы (в поведение работников, в коммуникационные процессы, в процессы найма и увольнения);
- 2) воздействие на ценностные ориентации работников (вера в успех дела, поощрение предприимчивости работников, формирование определенного взгляда на людей и их компетентность);
- 3) воздействие на социальную систему (целеустремленность членов организации, адаптивность к меняющимся условиям внешней среды, признание людьми ценностей организации);
- 4) определение критериев вознаграждений;
- 5) моделирование ролей, обучение персонала и др. [14, с. 45]

Но прежде чем использовать какие-либо методы формирования, поддержания или изменения организационной культуры, руководству следует четко определить миссию управления культурой организации. Для этого может быть использована система конкурирующих ценностей Квинна и Рорбаха. Согласно этой системе на эффективность влияют конкурирующие между собой ценности:

- 1) интерес организации к внутренней или к внешней среде;
- 2) интеграция (дает порядок, стабильность, предсказуемость) или дифференциация (дает адаптивность, гибкость) [12, с. 75].

Определив направления формирования или изменения организационной культуры, следует выбрать соответствующие средства и методы (см. рис. 1.3.).

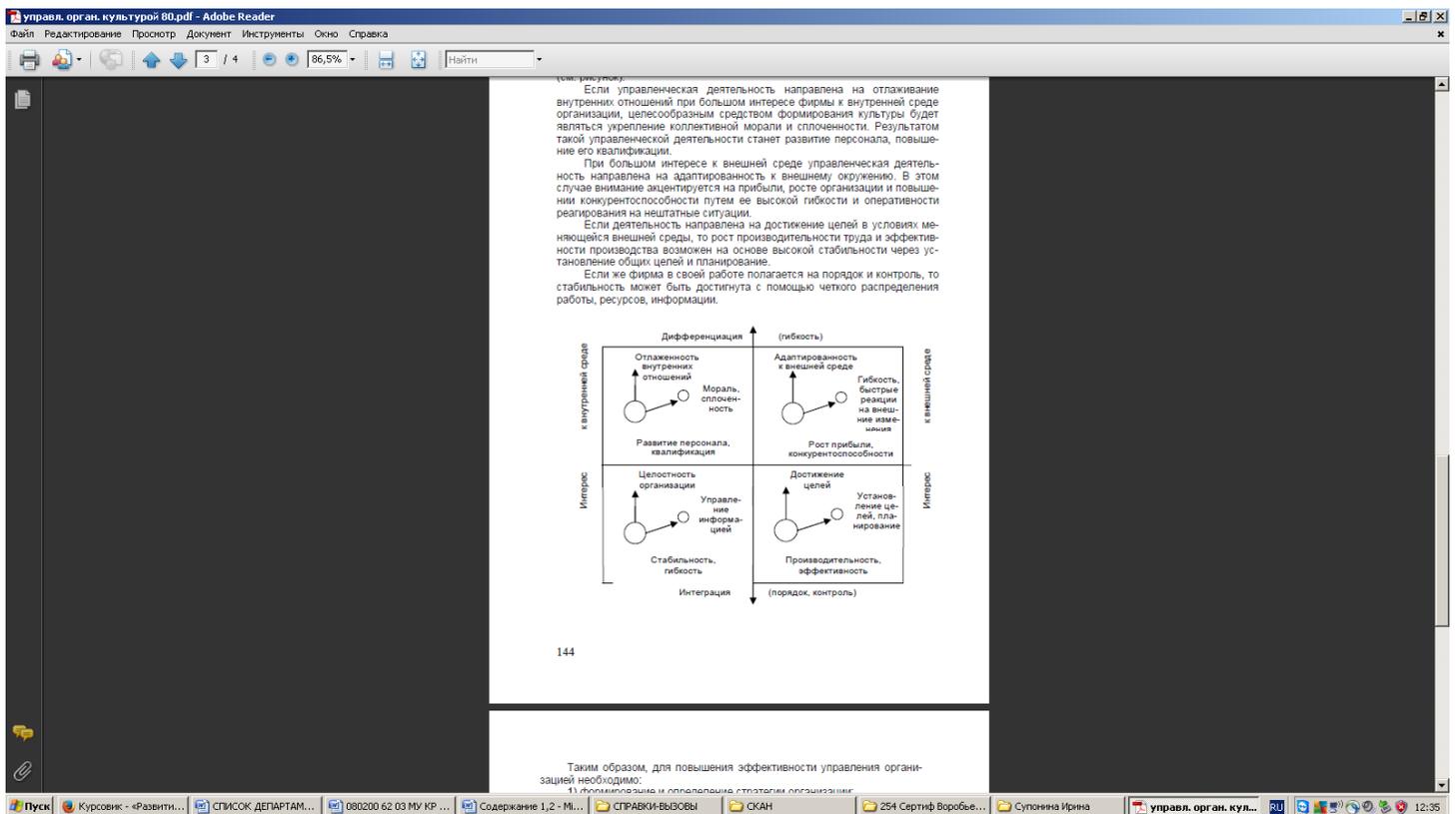


Рисунок 1.3. Средства и методы для изменения организационной культуры

Если управленческая деятельность направлена на отлаживание внутренних отношений при большом интересе фирмы к внутренней среде организации, целесообразным средством формирования культуры будет являться укрепление коллективной морали и сплоченности. Результатом такой управленческой деятельности станет развитие персонала, повышение его квалификации.

При большом интересе к внешней среде управленческая деятельность направлена на адаптированность к внешнему окружению. В этом случае внимание акцентируется на прибыли, росте организации и повышении конкурентоспособности путем ее высокой гибкости и оперативности реагирования на нестандартные ситуации.

Если деятельность направлена на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды, то рост производительности труда и эффективности производства возможен на основе высокой стабильности через установление общих целей и планирование.

Если же фирма в своей работе полагается на порядок и контроль, то стабильность может быть достигнута с помощью четкого распределения работы, ресурсов, информации.

В заключение отметим, что организационная культура это результат взаимодействия множества факторов, таких как отраслевые особенности, цели, специфика управления, исторически сложившиеся стереотипы поведения

Организационная культура тяготеет к стандартным и легко узнаваемым теориям менеджмента и управленческим технологиям, в то время как культура организации определяется спецификой кадрового потенциала организации, его демографическими, социокультурными, гендерными и этнонациональными особенностями. Развитие культуры совершается в ситуациях постановления организацией двух значимых вопросов: внешней среды и внутренней ситуации. Культура определяет несколько функций, такие как, отношение персонала к начальству, коллегам, к клиентам, к работе. Эти отношения оказывают сильное влияние на эффективную, успешную деятельность компании.

Таким образом, для повышения эффективности управления организацией необходимо:

- 1) формирование и определение стратегии организации;
- 2) формирование организационной культуры, способствующей исполнению стратегических целей.

2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Управление организационной культурой гостиничного бизнеса

За последние несколько десятилетий индустрия гостеприимства изменилась до неузнаваемости. Сегодня глобальная сеть гостиничных комплексов может удовлетворить любой, возможно самый требовательный, вкус. Клиенты ожидают от

гостиничного предприятия высоких стандартов обслуживания. В связи с этим руководители отелей, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на оперативном управлении производством, должны решать новые задачи, по-иному подходить к разработке и поддержанию в конкурентоспособном состоянии гостиничной инфраструктуры, поскольку на нее ложится основная ответственность за создание эффективного бизнеса. Доход и успех отеля напрямую связан с ее организационной культурой.

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

Ключевая фигура в отеле, создающем свою организационную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач - чтобы поведение исполнителей гостиничных услуг соответствовало целям отеля и его стратегии.

Работа отеля напрямую зависит от деятельности его служащих. Поэтому для индустрии гостеприимства особенно важно, чтобы каждый сотрудник разделял принципы организационной культуры, принятых на его предприятии. Для всех компаний, работающих в сфере обслуживания, приоритетом номер один являются сотрудники, ориентированные на работу с клиентами. Улыбка, вежливое обслуживание, профессиональное знание всех бизнес-процессов в гостинице - вот тот золотой стандарт, который необходимо культивировать. Современной тенденцией развития индустрии гостеприимства в целом является забота о своих сотрудниках - о людях, которые, собственно, и создают эту индустрию [9, с. 12].

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

Основная задача стандартов в том, чтобы все сотрудники гостиницы, занимающие одинаковую должность, выполняли свои должностные обязанности одинаково.

Организационная культура отелей становится механизмом воздействия на персонал и включает в себя формальную и неформальную системы ценностей предприятия. Необходимо создать корпоративную программу, которая отражала бы представление о том, каким отель хочет видеть предприятие по отношению к гостям, партнерам, сотрудникам, способствовала бы позитивному настрою.

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

2.2. Стратегии корпоративной культуры гостиничного бизнеса в отеле «Маяк»

Качество гостиничных услуг во многом определяется организационной культурой данного бизнеса. Основными элементами организационной культуры являются составляющие схемы, представленной на рис. 2.1.

The screenshot shows a PDF document in Adobe Reader. The title is "КУЛЬТУРЫ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА". The author is V.M. Lyovov, from the Scientific Center "Institute of Ergonomics and Socio-Economic Technologies". The co-authors are A.A. Cherkasova and M.V. Koblyak from the Russian Economic University. The text discusses the importance of organizational culture in the hotel business and lists key elements: corporate image, code of ethics, training program, and business communication rules. A diagram shows these elements leading to a corporate newspaper and journal.

В.М. Львов
Научный центр «Институт эргономики и социально-экономических технологий», Тверь, Россия

А.А. Черкасова, М.В. Кобляк
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Ключевые слова: организационная культура, корпоративный имидж, компетентность персонала, психологическая безопасность, инновационная реакция

Аннотация: В статье предлагается методический подход к развитию организационной культуры гостиничного бизнеса, основанный на комплексном учете стратегических целей компетентности управленческого персонала, психологической безопасности всего персонала и клиентов.

Качество гостиничных услуг во многом определяется организационной культурой данного бизнеса. Основными элементами организационной культуры являются составляющие схемы, представленной на рис. 1.

```
graph TD
    A[Организационная культура] --> B[Корпоративный имидж]
    A --> C[Корпоративный кодекс]
    A --> D[Корпоративная программа обучения]
    A --> E[Корпоративные правила делового общения]
    B --> F[Корпоративная газета]
    C --> F
    D --> G[Корпоративный профессиональный журнал]
    E --> G
```

Рис. 1. Основные составляющие организационной культуры

486

Рисунок 2.1. Основные составляющие организационной культуры

Комплекс мер по созданию корпоративного имиджа гостиницы может включать в себя:

1. Меры по формированию индивидуального внешнего облика гостиницы.

1.1. Учет психологических предпочтений покупателей при выборе гостиницы в интернете. Для этого должен существовать привлекательный, понятный и не сложный для любого пользователя сайт в интернете, позволяющий получить быстро ответы на все интересующие его вопросы. При этом обязательный круг вопросов:

- а) Как быстро добраться до гостиницы с ж/д вокзала, автостанции, аэропорта, из разных районов города в любое время суток?
- б) Время размещения в гостинице и обязательно ли при этом ожидание?
- в) На какой период можно разместиться в гостинице?
- г) Какие номера могут быть предложены и перечень оказываемых в них услуг?
- д) Тип питания (существует ли шведский стол и сколько раз-1, 2, 3), есть ли бары в гостинице и время их работы?
- е) Что можно взять напрокат?
- ж) Можно ли заказать такси из номера?
- и) Есть ли игровая комната для детей и можно ли их там оставить под присмотром?
- к) В какие музеи, театры и другие достопримечательности можно заказать билеты из гостиницы?
- л) Есть ли медицинский кабинет и какие услуги (стоматология, массаж, уколы и др.)?
- м) Можно ли заказать билеты на обратный проезд прямо из гостиницы?
- н) Есть ли служба безопасности в отеле и особенности обращения к ней?

1.2. В обязательном порядке должны существовать такие элементы внешнего облика персонала, как:

- фирменная одежда;

- единые визитки для сотрудников фирмы;
- бейджи для сотрудников, работающих с клиентами;
- особый интерьер помещений;
- персональные таблички на дверях кабинетов;
- фирменные вывески;
- привлекательность, эстетичность прилегающей к офису территории.

1.3. Комплекс маркетинговых мер:

- реклама в средствах массовой информации для создания имиджа фирмы и продвижения услуг;
- интернет-реклама (баннерная реклама) – использование сетевого рынка интернета посредством формирования баннеров (картинок) на веб-страницах для формирования имиджа гостиницы и рекламирования потребительских свойств услуг, использование интернет-рекламы позволит быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, уменьшить затраты за счет использования уже имеющихся электронных средств, обеспечить оперативную обратную связь с покупателями услуг, создать автоматизированные базы данных о потенциальных покупателях;
- паблик рилейшнз – меры по организации презентаций, публикаций, съемка фильмов, организация пресс-конференций с целью формирования хорошей деловой репутации гостиницы, гармоничных отношений с обществом;
- сейнз промоушн (стимулирование объекта) – косвенные меры по привлечению дополнительных клиентов за счет лотерей, премий, конкурсов, временных льгот при покупке определенных услуг или их определенного количества, с помощью вручения подарков, купонов и марок, дающих право на льготные услуги.

2. Комплекс мер по формированию корпоративного кодекса гостиницы должен содержать, как правило, профессиональные правила, обязательства для руководства и сотрудников, касающиеся их отношений между собой, с клиентами, конкурентами, партнерами, с прессой и т. д.

Если проанализировать имеющиеся публикации об организационной культуре ведущих фирм, то можно включить в этот комплекс следующий минимум правил:

- 1) Деятельность любого сотрудника должна быть направлена на достижение интересов гостиницы. Деятельность, не связанная с решением задач гостиницы, если она даже носит гуманистический характер, не должна мешать выполнению функциональных обязанностей и противоречить интересам, миссии гостиницы.
- 2) Все противоречия между личностью и работой (профессиональные, организационные, этические и др.) у сотрудников должны быть выявлены и устранены, если их ликвидация согласуется с интересами организации. Если это условие не соблюдается, но указанные противоречия представлены у значительного количества сотрудников, то руководству необходимо задуматься о правильности выбранной миссии.
- 3) Подводить коллег и руководство не допускается при любых обстоятельствах.
- 4) Все производственные и организационные функции должны быть технологичны, воспроизводимы и выполняемы.
- 5) Клиент всегда прав (даже если он не прав). Если нет возможности оказать клиенту необходимую услугу, то необходимо использовать наработанные методики сглаживания конфликта.
- 6) Кодекс должен содержать типовые процедуры локализации и разрешения конфликтов.
- 7) Каждого клиента необходимо превращать в бесплатного рекламного агента.
- 8) Девизом каждого сотрудника является постоянное самосовершенствование в своей области и в смежных областях. И это стремление должно поощряться. Каждый должен использовать в своей деятельности новейшие и перспективные методы и технологии.
- 9) Все документы (как «внешние», например, договорные, так и для внутреннего пользования) должны быть идеально оформлены.
- 10) Договоры, соглашения, графики договоренностей, встреч, прохождения информации должны неукоснительно соблюдаться.
- 11) Качество и стоимость выполняемых работ и услуг не должны выходить за оговоренные договорами или устными договоренностями пределы.

- 12) Необходимых дел всегда много, и пустое времяпрепровождение не допускается.
- 13) Место нахождения каждого сотрудника должно быть известно соответствующему руководителю.
- 14) Все возникающие проблемы должны локализовываться, обсуждаться, а не утаиваться.
- 15) Возникающие проблемы передаются (по возможности с вариантами решений) на вышестоящий уровень только при невозможности их решения на данном уровне.
- 16) Проблема зарплаты должна быть открытой, и для ее обсуждения должны существовать общепринятые процедуры.
- 17) Желание сотрудника делать больше, чем от него ожидают, должно поощряться.
- 18) Если можно упростить решение проблем, выполнение задачи без ущерба для качества, то это необходимо делать и это должно поощряться.
- 19) Есть список запрещенных фраз, которые нельзя использовать в деловых разговорах с коллегами, руководством, клиентами. К ним относятся: «Я не успел», «Я не дозвонился», «Я не смог», «Мне было некогда», «Я забыл», «Я Вас не застал», «Я же Вас предупреждал», «Во всем виноваты поставщики, контрагенты, ...», «А почему я?», «Я хотел, но не получилось», «В этом виноват не я, а другой...».

Отель «Маяк» расположен в п. Листвянка Иркутской области (о. Байкал).

Местоположение «Маяк» делает его настоящей жемчужиной среди отелей, расположенных на берегу озера. Отель Маяк - это 4-звездочный отель, расположенный на расстоянии 3.5 км от Ski lift by Baikal lake. С 2006 года отель принимает гостей в самом сердце Листвянки. Центр города всего в 20 минутах ходьбы от отеля.

Уютный отель находится на расстоянии 60 км от аэропорта "Иркутск".

Отель имеет сложную организационную структуру управления, характеризующуюся распределением целей и задач управления между подразделениями и отдельными работниками. В ГК присутствует линейно-функциональная структура управления организацией. В табл. 2.1 и 2.2 приведены данные по реализации собственной

стратегии корпоративной культуры гостиничного бизнеса в отеле «Маяк».

Таблица 2.1

**Реакция отеля «Маяк» обслуживании
клиентов и конкуренции в бизнесе**

Цель реакции	Обслуживание: минимальные затраты	Оценка	Конкуренция: оптимальная прибыль	Оценка
Обслуживание	Минимизация себестоимости		Компромисс между затратами и реакцией на колебания в спросе	
	Разделение труда	3		5
	Увеличение эффекта масштаба	5	Своевременность реакции	4
		4		
	Автоматизация процессов	4	Текущие адаптационные возможности	5
	производства услуг	4		
	Соответствие возможностей		Своевременное оказание услуг	
	Средняя оценка	4,0	Средняя оценка	4,7

Маркетинг	Активность в области каналов сбыта услуг		Компромисс между реакцией на требования рынка и минимизацией затрат	
	Реакция на конкуренцию в	5	Реакция на создание потребностей	4
	ценах на гостиничные услуги	4	Изучение конъюнктуры, реклама, содействие сбыту	4
	Анализ сбыта услуг отеля по сегментам и каналам	5	Агрессивная конкурентная стратегия	5
	Средняя оценка	4,7	Средняя оценка	4,3
Исследования и развитие	Снижение себестоимости гостиничных продуктов и услуг	3	Улучшение восприятия услуг отеля	
	Совершенствование технологии предоставления услуг	4	Обеспечение сбыта услуг	5
			Снижение себестоимости услуг	5
			Надежность реализуемых услуг	3
	Средняя оценка	3,5	Средняя оценка	4,5

Управление	Минимально необходимое		Хозяйственные подразделения	
	общее руководство процессами		Согласование производства и маркетинга с позиций общего руководства	5
	Максимальная децентрализация	5		5
	Распределение конкретных	4	Гибкие функциональные роли	5
	обязанностей среди	5		5
	сотрудников	5	Долгосрочное планирование	4
	Разработка финансового плана	5	Разработка информационной системы для управления	5
	Четкий финансовый контроль	5		4
	Контроль над реорганизацией (переменами, нововведениями)		отелем	
			Стимулирование персонала отеля	
Средняя оценка	3,5	Средняя оценка	4,5	
Средний балл	4,25		4,55	

Расчеты, проведенные на основании данных, представленных в табл. 2.1 и 2.2, показывают, что наименьший балл получили минимизация и снижения себестоимости, разработка новых гостиничных услуг и вознаграждение сотрудников за внедрения новаторских подходов. Это обусловлено, вероятно, отсутствием отдела инновационной деятельности, отсутствием комплексных оценок организационной культуры.

Изменения, происходящие в последнее время в российской гостиничной индустрии, вызванные экономическими, социальными, политическими, рыночными и другими факторами, требуют сохранения и упрочения стратегического конкурентного преимущества не только на уровне гостиничного предприятия, но также и на методическом уровне менеджмента гостиничной отрасли.

Антироссийские санкции ЕС, США, Канады и Австралии, неблагоприятное влияние украинского конфликта, обесценивание национальной валюты, подтверждаемая тенденция падения реальных доходов населения указывают на необходимость поиска новых подходов к обеспечению конкурентоспособности гостиничных предприятий в условиях нестабильной внешней среды.

Таблица 2. 2

Инновационная и предпринимательская реакция отеля

«Маяк»

Цель реакции	Инновационная: краткосрочный потенциал	Оценка	Предпринимательская: долгосрочный потенциал	Оценка
Обслуживание	Темп обновления предлагаемых гостиничных продуктов и услуг	4	Темп обновления технологий Гибкое использование площадей и оборудования отеля	4
	Ассортиментный перечень услуг отеля	5	Гибкое использование потенциала сотрудников отеля	5
			Активная реакция на необходимость перемен	4
	Средняя оценка	4,5	Средняя оценка	4,5

Маркетинг	Прогнозирование тенденций в конкурентной ситуации		Прогнозирование изменений в гостиничной конкуренции	
	Прогнозирование тенденций спроса на гостиничные услуги	4	Внедрение отелем новых услуг	4
	Расширение рынка услуг	4	Исследование творческих потребностей и потенциала	5
	Анализ прибыльности новых услуг, предлагаемых отелем	3	Разработка холистической концепции маркетинга отеля	3
		5		5
	Средняя оценка	4,0	Средняя оценка	4,3

Продолжение табл. 2.2

Цель реакции	Инновационная: краткосрочный потенциал	Оценка	Предпринимательская: долгосрочный потенциал	Оценка
--------------	--	--------	---	--------

Исследования и развитие	Разработка новых гостиничных услуг		Прогнозирование перехода на новые технологии сервиса	
	Прогнозирование тенденций в области технологий сервиса	3	Создание сервисных технологий	4
	Согласование сроков внедрения новых гостиничных услуг	3	Разработка гостиничных услуг	3
		3	Адаптация новаторских технологий сервиса	4
		5	Оптимизация сроков создания новых услуг и технологий	3
	Проектирование услуг отеля, ориентированных на прибыль			
	Средняя оценка	3,5	Средняя оценка	3,6

Управление	Научно-технический		Прогнозирование уровня	
	прогресс в		изменений бизнес-	
	управлении отелем		окружения	
	Создание системы		Стратегический портфель	
	управления		заказов в высшем звене	5
	гостиничными	4	руководства	5
	проектами	5	Стратегическое	5
	Своевременная	4	планирование всех	4
	реакция на	3	типов потенциалов	4
	возрастание уровня		Эффективное управление	4
изменений в		радикальными переменами		
гостиничном бизнесе		Своевременная реакция на		
Вознаграждение		внешние и внутренние		
сотрудников		изменения		
отеля за внедрение				
новаторских				
подходов к				
деятельности				
Средняя оценка	4,0	Средняя оценка	4,6	
Средний балл	4,0		4,3	

Таким образом, отметим, что:

- в организации доминирует авторитарная организационная культура. Ее дополняет культура, ориентированная на человека. В незначительной степени

присутствует организационная культура, ориентированная на задачу, а также бюрократическая организационная культура.

- в организации присутствует здоровая конкуренция за рабочее место и лучшие результаты труда, но при условии создания психологически комфортной атмосферы в коллективе.

- Отель «Маяк» обладает умеренно сильной организационной культурой.

- организации свойственно устойчивое сочетание авторитарной организационной культуры и организационной культуры личности. Организационный климат при этом здоров, но имеет тенденцию к изменчивости.

Изменения в потребительских предпочтениях клиентов, появление нового кризисного контекста рыночной среды привело к тому, что гостиничные предприятия функционируют в сложных и нестабильных условиях.

В современной России отмечается снижение туристической активности. По оценкам Всемирного совета по туризму и путешествиям (World Travel and Tourism Council, WTTC), по результатам первого полугодия 2018 г. макроэкономическая ситуация в России оказалась слабее прогнозируемой из-за влияния западных санкций, а также конфликт на Украине оказал негативное влияние на деятельность индустрии туризма и путешествий, что привело к спаду в международных туристских прибытиях в Россию на 8 % по сравнению с 2017 г. Прямой вклад индустрии туризма в ВВП в 2017 г. составил 1060,5 млрд. руб. (1,5 % совокупного ВВП) и, по прогнозам экспертов WTTC, уменьшится на 5,2 % в 2018 г. Всемирная туристская организация UNWTO отмечает общий спад в российской индустрии туризма и оценивает его в 6% по итогам 2017 г. [14].

В подобной ситуации актуализируется проблема обеспечения конкурентоспособности как фундаментального ресурса эволюционирования и базового фактора сохранения устойчивых стратегических позиций, выступающего значимым показателем результативности системы управления конкурентоспособностью предприятий сферы гостиничных услуг.

Проблема заключается в необходимости активной адаптации предприятий в сфере гостиничных услуг к изменениям внешней среды при проявлении влияния кризисной составляющей на уровень стратегической конкурентоспособности предлагаемых продуктов и услуг и предприятия в целом, для чего потребуется инновационная модель измерения уровня конкурентоспособности и создание

бизнес-модели организационной культуры, способной эффективно функционировать и обеспечивать конкурентное преимущество гостиничных предприятий в условиях неблагоприятных изменений внешней среды.

Стратегическая адаптация в гостиничной индустрии с учетом кризисной составляющей – это процесс, посредством которого менеджмент гостиничных предприятий активно приспособливает их к изменениям внешней среды в кризисных условиях путем проведения специального комплекса мероприятий по развитию организационной культуры. Стратегическая адаптация означает:

- разработку компетентностного подхода к процессам управления персоналом в условиях нестабильной рыночной ситуации;
- обеспечение гостиничного предприятия ресурсной базой и распределение ресурсов по значимым звеньям цепочки создания ценности;
- выработку политики и процедур для обеспечения эффективного обеспечения конкурентоспособности;
- внедрение методик непрерывного совершенствования;
- улучшение информационных, коммуникационных и других систем гостиничного предприятия;
- поступательное развитие организационной культуры с учетом кризисной составляющей.

Новый профиль потребительских требований к гостиничным услугам складывается под влиянием развивающихся факторов, которые воздействуют на формирование современных тенденций в гостиничной индустрии:

- 1) стабильная основная мотивация путешествий, но более высокие ожидания относительно того, как ее реализовать и, соответственно, значительные требования к дифференцированию гостиничного продукта;
- 2) рост потребительских экспертных знаний и развитие туризма созидания, где все стороны – и поставщики, и потребители услуг – объединяются для совместного их производства;
- 3) новое информационное поведение потребителей с более доступными технологиями и онлайн-ресурсами; наличие многих вариантов сбора информации,

бронирования и покупки гостиничных услуг (использование Google, Travelocity, Expedia, HRS, booking.com и др.);

4) дифференцирование туристских активностей с реализацией тенденции совмещения различных видов деятельности в одном путешествии, например, релакс, культурное наследие, спорт, семья;

5) расходы в целом выше, но потребители более чувствительны к цене из-за кризиса;

6) увеличение количества онлайн-туроператоров и турагентств, предлагающих инновационные пакеты под девизом «Создайте ваш собственный отпуск»;

7) более высокие качественные ожидания от средств размещения (гостиничные здания и номера, атмосфера и обслуживание);

8) возрастание спроса на нишевые турпродукты, кастомизированные для удовлетворения вкусов все более проницательных путешественников.

В табл. 2.3 обобщены изменения в спросе на гостиничные услуги, происходящие на современном этапе, и связанные с ними последствия для гостиничных предприятий.

Таблица 2.3

Современный профиль потребительских требований к гостиничным услугам

Основные

профильные

характеристики

Уменьшение реальных доходов,

относительное ухудшение
финансового состояния

потребителей

Реакция гостиничных предприятий

Снижение совокупного спроса на люксовые
варианты размещения

Изменение образа жизни	Диверсификация вкусов и поиск альтернативных гостиничных продуктов. Поляризация структуры расходов на проживание с учетом кризисной составляющей
Информационная перегрузка, воздействие большого количества рекламно-коммуникационных сообщений	Снижение эффективности и значимости традиционных маркетинговых стратегий, необходимость адаптации их к новым реалиям

Продолжение табл. 2.3

Основные

профильные

характеристики

Реакция гостиничных предприятий

Развитие туризма созидания	Появление инновационных пакетных предложений
Технический прогресс, увеличение роли интернета, развитие массовых коммуникаций в глобальном масштабе	Увеличение количества онлайн-бронирований, продаж, развитие онлайн-маркетинга, цифрового информационного потока, сокращение жизненного цикла гостиничных предложений

<p>Избирательная адаптация требований и стремлений потребителей среднерыночного сегмента до более высоких уровней качества гостиничных продуктов и услуг</p>	<p>Предоставление гостиничных услуг с учетом требований стандартизации, сертификации и установления лучшего соотношения между ценой и качеством</p>
<p>Увеличение количества интернет-пользователей</p>	<p>Использование возможностей онлайн-маркетинга и стратегий распределения гостиничного продукта; появление различных вариантов онлайн-коммуникаций и моделей потребления</p>
<p>Индивидуализация спроса на гостиничные услуги</p>	<p>Смещение тренда от групповых туров к индивидуальным путешествиям, развитие нишевого маркетинга в гостиничной индустрии, более высокий спрос на индивидуализацию и персонализацию обслуживания</p>
<p>Более искушенные и образованные потребители гостиничных услуг</p>	<p>Сознательное потребление: аутентичность, жизненный опыт, изучение нового, наличие культурного компонента становятся необходимыми условиями путешествия</p>
<p>Обеспечение устойчивости</p>	<p>Повышение роли ответственного туризма и корпоративной социальной ответственности; потребители ищут дружественные окружающей среде, соответствующие экологическим и культурным нормам варианты размещения</p>
<p>Характеристики нового профиля потребительских требований к гостиничным услугам могут быть представлены следующим образом:</p>	

- ориентация на изучение нового и приобретение опыта, с уделением особого значения аутентичности гостиничной среды;
- гибкость и независимость (спрос на лучшее качество гостиничных услуг, наилучшее соотношение цены и приобретаемой ценности, гибкость в приобретении опыта путешествия); повышенная заинтересованность в устойчивости, готовность платить больше за стабильность;
- заинтересованное внимание к проживанию в аутентичных условиях и участию в событиях местных сообществ и культур;
- изменяющиеся предпочтения в выборе направлений и продолжительности пребывания в путешествии;
- спрос на специфические типы туризма, такие как агротуризм, медицинский и оздоровительный туризм, спортивный, волонтерский туризм, образовательный, городской туризм и т. д.; соответственно, необходимость обеспечения адекватных условий проживания;
- изменяющиеся демографические профили: старение населения, изменение размера семьи, влияние кризиса на уровень доходов и структуру занятости и т. д.;
- подверженность людей постоянному стрессу и, соответственно, поиск удобства и спокойствия;
- лучшая осведомленность о современных информационно-компьютерных технологиях, частое использование интернета для бронирования и покупки гостиничных услуг [11, с. 48].

Развитие организационной культуры базируется на следующих критериях:

1. Нарращивание интеллектуальных ресурсов фирмы-гостиницы в процессе ее деятельности. Каково же основное поле, в котором должны наращиваться интеллектуальные ресурсы? Таким полем может стать поле «компетентности» (рис. 2.2.).

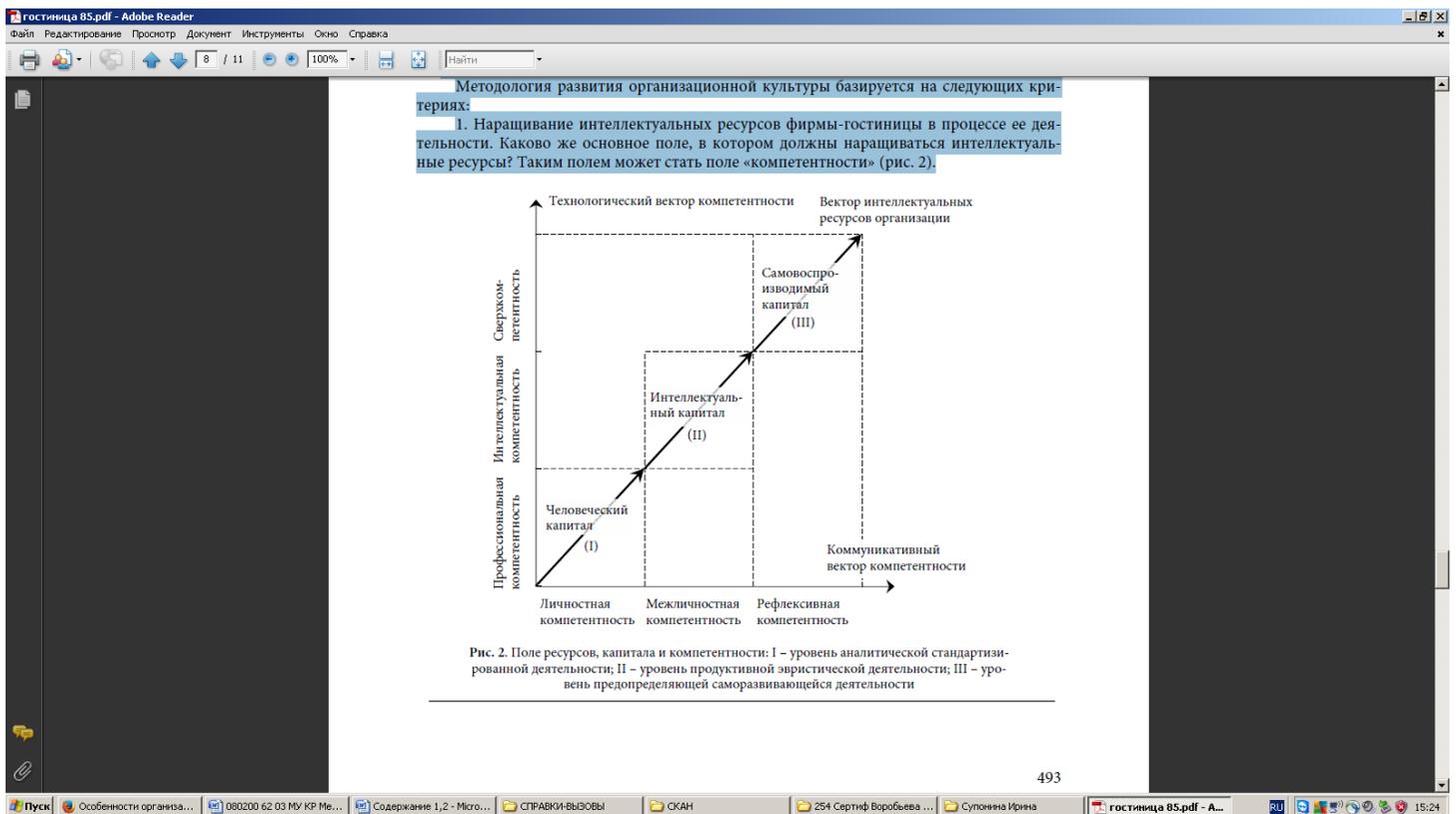


Рисунок 2.2. Поле ресурсов, капитала и компетентности:

I – уровень аналитической стандартизированной деятельности;

II – уровень продуктивной эвристической деятельности;

III – уровень предопределяющей саморазвивающейся деятельности

Деятельность как научение может иметь два вектора: технологический вектор компетентности и коммуникативный вектор компетентности.

Организации с высокой организационной культурой или организации, стремящиеся к высокой организационной культуре, – это непрерывно обучающиеся организации.

Научение для них неразрывно связано с основной деятельностью и практически совпадает с ней.

Движение вдоль технологического вектора компетентности характеризует наращивание интеллектуальных ресурсов за счет эффективного решения первоочередных, непредвиденных, стратегических и технических задач развития организации. Такое движение может происходить посредством последовательного

перехода от профессиональной к интеллектуальной компетентности и затем к сверхкомпетентности.

Под профессиональной компетентностью понимается совокупность знаний, умений и навыков, обуславливающих способность УП (управленческий персонал) решать типовые проблемы, исходя из своего предназначения. Для персонала это уровень аналитической структурированной деятельности.

Под интеллектуальной компетентностью понимается способность УП решать типовые и нетиповые проблемы в неопределенных, непредвиденных ситуациях с учетом возможных последствий. Для персонала это уровень продуктивной эвристической деятельности.

Под сверхкомпетентностью понимается способность УП предвосхищать возникновение различных проблем, планировать стратегические и технические задачи своего развития, выбор в каждый момент оптимальной альтернативы с учётом всех условий и неопределенности, а также способность к постоянному мониторингу решаемых проблем.

Для персонала это уровень саморазвивающейся деятельности.

Движение вдоль коммуникативного вектора компетентности характеризует наращивание интеллектуальных ресурсов организации за счет создания базы методов и средств обеспечения эффективных коммуникаций как внутри организации, так и при общении с «внешним миром» (заказчиками, потребителями, клиентами, партнерами и т. д.) Такое движение может происходить посредством последовательного перехода от личностной компетентности к межличностной и затем к рефлексивной компетентности.

Под личностной компетентностью понимается наличие знаний, умений, навыков у УП в распознавании личностных характеристик субъектов, с которыми происходит профессиональное общение, а также наличие необходимых собственных личностных качеств (например, коммуникативных, организаторских способностей, ассертивности и стрессоустойчивости личности и т. д.).

Под межличностной компетентностью понимаются навыки у УП в реализации эффективных психотехнологий взаимодействия с членами коллектива, с «внешним миром», в прогнозировании и предупреждении рискованных социально-психологических ситуаций в коллективе или в определённых малых группах или при взаимодействии с «внешним миром».

Под рефлексивной компетентностью понимается навыки у УП в проведении рефлексивного анализа и рефлексивного управления.

Рефлексивный анализ может иметь три уровня:

1 уровень – способность лиц основного ядра УП осознавать свои мотивы, намерения при любом профессиональном и непрофессиональном общении и мысленно оценивать последствия их реализации.

2 уровень – способность лиц основного ядра УП формировать и мысленно реализовывать иерархию целей при любом профессиональном и непрофессиональном общении.

3 уровень – способность лиц основного ядра УП поставить себя на место субъектов, с которыми происходит профессиональное или непрофессиональное общение, осознать их реакцию (например, в ответ на свои действия, намерения) и мысленно оценить последствия их возможной реализации [14, с.102].

Под рефлексивным управлением понимается способность лиц основного ядра УП осуществлять психологические воздействия на формирование целенаправленного поведения субъектов, с которыми происходит целенаправленное или нецеленаправленное воздействие.

Естественно, что наиболее эффективным для наращивания интеллектуальных ресурсов является движение одновременно вдоль технологического и коммуникативного векторов компетентности.

2. Вторым основным критерием является обеспечение психологической безопасности всех субъектов труда – управленческого и основного персонала гостиницы, а также ее клиентов. Эти три вида безопасности и составляют поле безопасности. Каждый из трех видов психологической безопасности определяется уровнем разрешения противоречий между профессиональными, материальными, духовными потребностями и реальными характеристиками различных сфер производственной среды.

После определения коммуникативной компетентности и психологической безопасности, может быть определен тип организационной культуры в фирме-гостинице. Такими типами могут быть:

- кланово-направленная культура;

- субъектно-направленная культура;
- авантюрная культура;
- саморазвивающаяся культура [14, с. 102].

Организационная культура в организациях гостиничного бизнеса во многом определяется типом личности руководителя, тем, осознает ли он, что для позитивной организационной культуры в первую очередь должна существовать саморазвивающаяся стратегия развития и профессионалы, которые могут ее реализовать и которые имеют полнополусферное мышление.

В заключение отметим, что организационная культура гостиничного предприятия непосредственно влияет на конкурентоспособность, ускоряет и увеличивает объемы продаж. Это инструмент достижения стратегических целей отеля, ориентированных на перспективу.

Ключевая фигура в отеле, создающем свою организационную культуру, безусловно, руководитель. Одна из его основных задач - чтобы поведение исполнителей гостиничных услуг соответствовало целям отеля и его стратегии. Работа отеля напрямую зависит от деятельности его служащих. Поэтому для индустрии гостеприимства особенно важно, чтобы каждый сотрудник разделял принципы организационной культуры, принятых на его предприятии. Еще одна немаловажная особенность формирования организационной культуры в гостеприимстве - стандарты.

Гостиничный бизнес работает хорошо, как отлаженный механизм, если в нем все регламентировано. Успех крупных сетей отелей, в частности, определяется и единым, четким стилем обслуживания в каждой их гостинице.

Одно из главных направлений формирования организационной культуры отелей - предоставление услуг более высокого качества по сравнению с конкурентами, они должны удовлетворить и даже превосходить ожидания гостей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно найти большое множество обозначений понятия «организационная культура», но, тем не менее, большое количество авторов полагают, что

организационная культура - это система ценностей и убеждений, существующих между всеми работниками учреждения/организации, являющееся основополагающей в организационном поведении, характере жизнедеятельности этого учреждения.

Организационную культуру необходимо отделять от следующих понятий: «культура организации», «корпоративная культура», «деловая культура».

В рамках работы учреждения культура воплощает ряд очень важных функций, а именно: охранную функцию, интегрирующую, регулирующую, коммуникационную, а также адаптивную, ориентирующую, мотивационную, воспитательную и функцию формирования имиджа.

Организационная культура значительно влияет на разнообразные нюансы функционирования организации. Но при это она может как «тормозить» развитие учреждения, так и стимулировать его развитие. Очень сильно влияет эта культура на выработку организационной стратегии и возможности ее воплощения.

На описываемую нами культуру каждого предприятия влияет культура общества. Проанализировав организационную культуру на предприятии гостиничного бизнеса на примере Отеля «Маяк», мы сделали такие выводы:

1. В учреждении преобладает авторитарная организационная культура. Также ее добавляет культура, нацеленная на человека. В небольшой степени имеется организационная культура, нацеленная на задачу, и бюрократическая организационная культура.
2. В учреждении имеет место правильная конкуренция за рабочее место и конкуренция за лучшие результаты труда. Но это возможно только при условии сохранения психологически комфортной атмосферы среди сотрудников организации.
3. Отель «Маяк» имеет умеренно сильную организационную культуру.
4. Отелю «Маяк» характерно неизменное сочетание авторитарной организационной культуры и организационной культуры личности. Организационный климат в коллективе в этом случае здоров. Тем не менее организационный климат имеет тенденцию к изменчивости.

Предложен комплекс мероприятий по улучшению организационной культуры предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 535 с.
2. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Управление организационной культурой и роль высшего руководства организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2013. - № 10. - С. 516 – 517.
3. Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя использовать /А. Гулимова // Управление персоналом. - 2010. - № 9. - С.48-56.
4. Грошев И.В. Организационная культура: учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
5. Грошев И.В. Организационная культура: учебник. / И.В. Грошев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 288 с.
6. Земедлина Е.А. Организационная культура: учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 126 с.
7. Куликов Ю.А. Организационная культура и система менеджмента качества / Ю.А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом – 2012. - №3. – С. 5-11.
8. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - Ростов на / Д. : Феникс, 2015. – 352 с.
9. Кармышев Ю.А., Руденко Н.Ю. Теоретические и методические аспекты управления организационной культурой инновационной фирмы / Ю.А. Кармышев // Социально-экономические явления и процессы. - 2017. - № 1. - С. 82 - 88.
10. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура / В.В. Козлов. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
11. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. - М.: Юрайт, 2013. - 640 с.
12. Моргунов Е. Организационная культура: единство или множественность / Е. Моргунов // Управление персоналом. - 2010. - № 6. – С. 26-30.
13. Новицкий И.Б. Организационная культура (для бакалавров): учебник / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
14. Плужнова Е.Н. Об управлении организационной культурой / Е.Н. Плужнова // Организатор производства. - 2016. - № 1. - С. 52-54.
15. Сабина Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с.
16. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 395 с.

17. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 151 с.
18. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
19. Этика корпоративной культуры – это не догма, а руководство к действию! // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С.42-43.