



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
62,71 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«16» июня 2023 г.

и.о. зав. кафедрой Э, УиП

[Подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Мсс  
Абдуллаев Хидир Баба оглы

[Подпись]  
Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Хабибуллин Ф.Х. [Подпись]

Челябинск  
2023

## ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу

Студенту Абдуллаеву Хидиру Баба оглы

Группы № 3Ф-509/114-5-1Мсс

Тема работы «Разработка модели управления организацией на основе ценностей»

Утверждена Приказом по университету от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Руководитель выпускной квалификационной работы: Хабибуллин Ф.Х., к.п.н., доцент

Исходные данные к работе (проекту): ООО «Гарант», РГК «Восточная сказка»

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ

Разделы работы (описание основных вопросов, подлежащих разработке, исследованию)	Срок выполнения
ВВЕДЕНИЕ	До __.__.2023
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ 1.1. Понятие и сущность управления организацией на основе ценностей 1.2. Анализ моделей управления организацией на основе ценностей 1.3. Формирование и поддержка работающих на бизнес корпоративных ценностей Выводы по 1 главе	До __.__.2023
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ РГК «ВОСТОЧНАЯ СКАЗКА» 2.1. Общая характеристика деятельности РГК «Восточная сказка» 2.2. Анализ эффективности управления на основе ценностей РГК «Восточная сказка» 2.3. Разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка» Выводы по 2 главе	До __.__.2023
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	До __.__.2023
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	До __.__.2023
ПРИЛОЖЕНИЯ	До __.__.2023
ПРЕЗЕНТАЦИЯ	До __.__.2023
ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА	До __.__.2023
СДАЧА ВКР НА КАФЕДРУ	До __.__.2023

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ / Хабибуллин Ф.Х./

Студент-дипломник \_\_\_\_\_ / Абдуллаев Х. Б./

Дата принятия задания к исполнению \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ.....	7
1.1. Понятие и сущность управления организацией на основе ценностей...	7
1.2 Анализ моделей управления организацией на основе ценностей.....	11
1.3. Формирование и поддержка работающих на бизнес корпоративных ценностей.....	15
Выводы по 1 главе.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ РГК «ВОСТОЧНАЯ СКАЗКА».....	21
2.1. Общая характеристика деятельности РГК «Восточная сказка».....	21
2.2. Анализ эффективности управления на основе ценностей РГК «Восточная сказка».....	41
2.3. Разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».....	42
Выводы по 2 главе.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В наше сложное время все больше организацией начинают задумываться о том, какие ценности лежат в основе их деятельности. Большинство компаний понимает, что успешное и эффективное управление не может быть построено на пустых словах и пустых обещаниях, а только на конкретных действиях, направленных на достижение поставленных целей.

Если к руководству организации, которое не придает должного внимания ценностям, присоединяется человек, который является сторонником других ценностей, то последствия могут быть катастрофическими. Поэтому модели управления организацией на основе ценностей становятся все более актуальными.

При этом очень важно, чтобы ценности были не просто заявлены на бумаге, но и воплотились на практике. Именно наличие таких ценностей и их искреннее посвящение в жизнь определяют, насколько глубоко интегрированы в управленческие процессы организации.

Однако модели управления организацией на основе ценностей могут быть разными. Некоторые предприятия стараются максимально детализировать свои ценности и правила поведения, организуя «правила бренда», другие же предпочитают не давать слишком жестких ограничений своим сотрудникам, разрешая им действовать более свободно, но при этом требуя от них более глубокого понимания ценностей компании и их активной практики в работе.

В современном мире принципы модели управления организацией на основе ценностей являются одними из наиболее востребованных и показательных. Ведь такие ценности как профессионализм, эффективность и ответственность, как правило, позволяют добиться не только материальной выгоды, но и повышения статуса компании в глазах потребителей и конкурентов.

Автор данной выпускной работы проходил преддипломную практику в кадровом агентстве ООО «Гарант» (основной вид деятельности: деятельность по подбору персонала) - данная компания действует на рынке рекрутмента и кадрового консалтинга г. Челябинска и области.

Во время прохождения практики нами в качестве объекта исследования был выбран один из клиентов агентства. Именно для этой организации мы и будем разрабатывать модель управления организацией на основе ценностей.

Объект исследования ВКР – деятельность РГК «Восточная сказка», это ресторанно-гостиничный комплекс, расположенный в г. Миасс и г. Екатеринбург.

Предмет исследования ВКР – разработка моделей управления организацией на основе ценностей.

Цель ВКР: обоснование и разработка модели управления организацией на основе ценностей РГК «Восточная сказка».

Задачи:

- 1) систематизировать основы разработки модели управления организацией на основе ценностей, а именно, раскрыть понятие и сущность управления организацией на основе ценностей;
- 2) описать эффективные модели управления организацией на основе ценностей и этапы формирования и поддержки работающих на бизнес корпоративных ценностей;
- 3) дать характеристику РГК «Восточная сказка»;
- 4) разработать модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Проблема исследования состоит в разработке модели управления организацией на основе ценностей.

Гипотеза исследования: Если разработать модель управления организацией на основе ценностей, то эффективность деятельности персонала и организации в целом будет повышена.

Методы исследования: в процессе исследования применялись такие методы как анализ литературы, наблюдение, опрос, беседы, тестирование, сравнение и др.

В качестве информационной основы для выполнения расчетно - аналитических работ использовались данные, предоставленные на предприятии, а также данные полученные из СМИ и официальных Интернет-источников.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений ВКР.

В первой главе систематизированы основы разработки модели управления организацией на основе ценностей, описаны эффективные модели управления организацией на основе ценностей и этапы формирования и поддержки работающих на бизнес корпоративных ценностей.

Во второй главе на примере РГК «Восточная сказка» проведен анализ управления организацией на основе ценностей, разработана модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

# ГЛАВА 1. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

## 1.1. Понятие и сущность управления организацией на основе ценностей

Концепция ценности является одной из ключевых в философии, социологии, психологии и экономике. Она определяется как качество, которое придает предмету, явлению или действию положительное или отрицательное значение, и определяет их место в системе ценностей человека и общества в целом.

Различные авторы подходят к понятию ценности с разных точек зрения. Например, известный философ Мартин Хайдеггер рассматривал ценность как способность предметов и явлений быть достойными внимания человека [35].

Известный экономист Карл Маркс утверждал, что ценность предмета определяется количеством затраченного на него труда [35]. Согласно его теории, ценность продукта может быть определена только путем определения затрат на производство и длительности рабочего времени.

В социологии, понятие ценности рассматривается как часть культурной системы, которая формирует нормы и правила поведения, которые должны быть соблюдены людьми в данном обществе.

В психологии ценности рассматриваются как субъективные оценки, которые носят индивидуальный характер и зависят от личных убеждений, опыта и жизненного опыта.

Каждый автор имеет свою точку зрения на понятие ценности и рассматривает ее с определенной перспективы. Вместе они помогают шире понимать и описывать это понятие в контексте социального, экономического и культурного развития человечества.

В.Б. Ольшанский описывает ценности как «уникальный маяк в потоке информации, который помогает людям осознать, что является наиболее

важным для жизни человека (как в положительном, так и в отрицательном смысле). Придерживаясь этих ориентиров, люди могут сохранять внутреннюю согласованность в своих убеждениях и поведении» [27].

А.П. Сорокина подчеркивает: «..именно ценность служит основой и фундаментом культуры. Подобно тому, как личные ценности формируют культуру личности, корпоративные ценности формируют культуру организации..» [29].

Василенко С.В. подчеркнул «..большинство людей колеблются между разными системами ценностей и потому никогда не развиваются полностью в том или ином направлении; у них нет ни особых добродетелей, ни особых пороков; они похожи на стершуюся монету, так как в них нет самости, нет тождественности себе..» [14].

В рамках рассмотрения теории данной выпускной работы интересна модель ценностных ориентаций Милтона Рокича, ее более подробно мы рассмотрим ниже в п. 1.2, он подчеркивает, что ценности – это принципы, убеждения и идеалы, которые люди считают важными и ценными в жизни. Это могут быть физические предметы, такие как деньги или дом, но также и абстрактные понятия, такие как семья, любовь, свобода или равенство. Ценности являются основной частью личности и формируют то, как человек мыслит, чувствует и действует в жизни. Они также служат каким-то руководством для принятия решений и помогают людям оценить, что им на самом деле важно в жизни. Он выделил 2 класса ценностей организации: ценные сами по себе (дает им название - терминальные) и те, которые используются для достижения обычных целей (инструментальные) [18].

Система ценностных ориентаций определяет содержание установок и диспозиций человека по отношению к миру, другим людям и самому себе.

Рассмотрим, что же такое организационные или корпоративные ценности.

Главный редактор журнала «Управление», заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, доктор психологических наук, профессор



Грошев И.В дает следующее определение: «..организационные ценности – это основа корпоративной культуры организации: значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закрепленные в стандартах и правилах поведения....» [7].

Под корпоративными ценностями будем понимать основные принципы, которыми руководствуется компания в своей деятельности. Они выражают философию компании, ее миссию, стратегию и культуру. Корпоративные ценности позволяют сформировать единое видение и согласовать действия сотрудников, а также помогают принимать правильные решения в сложных ситуациях.

Приведем несколько примеров корпоративных ценностей:

1. Решение проблем и достижение результатов. Организации стремятся к тому, чтобы достигать поставленных целей и решать проблемы максимально эффективно.

2. Качество и стандарты. Организации придерживаются высоких стандартов качества в производстве товаров и услуг, а также в деятельности в целом.

3. Коммуникация и сотрудничество. Организации понимают, что коммуникация и сотрудничество между сотрудниками и различными отделами являются ключевыми факторами успеха.

4. Инновации и креативность. Организации ценят и стимулируют сотрудников, которые предлагают новые идеи и инновационные решения.

5. Честность и уважение к клиентам и партнерам. Организации стремятся к тому, чтобы устанавливать долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами и партнерами, основанные на честности и уважении.

6. Корпоративная ответственность и устойчивость. Организации придают большое значение своей корпоративной ответственности и устойчивому развитию, т.е. стремятся к тому, чтобы их деятельность не наносила вреда окружающей среде и обществу в целом.

Корпоративные ценности являются важным элементом успеха компании, поэтому они должны быть четко определены и продвигаться на всех уровнях организации.

Управление организацией на основе ценностей – это подход, при котором руководство выделяет ключевые ценности, которые должны находиться в основе деятельности всех сотрудников. Эти ценности могут быть связаны с этикой, качеством, профессионализмом, ответственностью перед клиентами, коллегами, партнерами и т.д.

Управление организацией на основе ценностей включает следующие шаги:

1. Определение ценностей. Определите ключевые ценности, которые должны находиться в центре деятельности вашей компании. Некоторые ценности могут быть уникальными для вашей компании, другие же могут быть общими для отрасли.

2. Объявление ценностей. Расскажите своим сотрудникам о новых ценностях и поясните, почему они важны. Разработайте план, как вы собираетесь внедрять эти ценности в работу всех сотрудников.

3. Использование ценностей в процессах. Для того чтобы ваши ценности остались живыми, они должны быть использованы во всех аспектах деятельности компании. Например, интегрируйте их в выбор кандидатов на вакансии, в социальные программы, в процедуры обратной связи и т.д.

4. Оценка реализации ценностей. Оцените, насколько успешно ваша компания внедрила новые ценности. Стимулируйте своих сотрудников с помощью наград за лучшие практики или невыполнение ценностей может иметь последствия в виде карьерных возможностей.

5. Кардинальность ценностей. Если ценности компании не приводят к изменению ее культуры, то они не имеют шанса на успех. Подумайте как ценности помогают команде работать эффективнее и лучше служить клиентам.

Главное, чтобы ценности были инкорпорированы в культуру компании и не ограничивались только пустыми словами. Управление на основе ценностей должно быть последовательным и отразиться в поведении каждого сотрудника компании.

Итак, изучили понятие и сущность управления организацией на основе ценностей. Концепция ценности является одной из ключевых в философии, социологии, психологии и экономике. Различные авторы подходят к понятию ценности с разных точек зрения. В рамках рассмотрения теории данной выпускной работы интересна модель ценностных ориентаций Милтона Рокича, он выделил 2 класса ценностей организации: терминальные и инструментальные.

Под корпоративными ценностями будем понимать, основные принципы, которыми руководствуется компания в своей деятельности. Они выражают философию компании, ее миссию, стратегию и культуру. Корпоративные ценности позволяют сформировать единое видение и согласовать действия сотрудников, а также помогают принимать правильные решения в сложных ситуациях.

Управление организацией на основе ценностей – это подход, при котором руководство выделяет ключевые ценности, которые должны находиться в основе деятельности всех сотрудников. Эти ценности могут быть связаны с этикой, качеством, профессионализмом, ответственностью перед клиентами, коллегами, партнерами и т.д.

## **1.2 Анализ моделей управления организацией на основе ценностей**

Модель – это абстрактное представление реальности в какой-либо форме (математической, физической, символической, графической, описательной и т.д.), предназначенное для рассмотрения какого-либо аспекта реальности и предоставления ответов на изучаемые вопросы [50].

Модель управления – это план, структура, или концепция, которая определяет, как организация функционирует и как принимаются деловые решения. Она может быть представлена в виде блок-схемы или графического изображения, и содержит информацию о различных аспектах управления: структуру организации, иерархию, полномочия, процессы, системы контроля и управления рисками.

Существует множество моделей управления, каждая из которых подходит для определенного типа организации и задач. Например, модели управления проектами, управления качеством или модель управления инновациями.

В теории современного менеджмента человеческих ресурсов сформировалось несколько моделей управления на основе ценностей.

Коротко опишем каждую:

1. Модель ценностей «компании-миссии». Эта модель заключается в том, чтобы создать список ценностей, которые важны для компании и связать их с миссией компании. Таким образом, каждый работник знает, какие ценности он должен придерживаться, чтобы помочь компании достичь своих целей.

2. Модель управления на основе ценностей лидера. В этой модели лидер определяет свои ценности и использует их в качестве руководства для своих действий и решений. В результате сотрудники следуют за лидером, учитывая его ценности и подражая его поведению.

3. Модель ценностей «бизнес-этики». В этой модели компания создает набор ценностей, связанных с бизнес-этикой, и убеждает сотрудников в их важности. Эти ценности определяют, каким образом компания будет вести бизнес и общаться со своими клиентами и партнерами.

4. Модель ценностей «общественной открытости». В этой модели компания публикует свои ценности и убеждает сотрудников в их важности. Также компания показывает свои ценности в отношении социальной ответственности и позитивного влияния на улучшение окружающей среды.

5. Модель управления ценностями М. Рокича, как было сказано выше, который подчеркивал, что ценности – это принципы, убеждения и идеалы, которые люди считают важными и ценными в жизни. Это могут быть физические предметы, такие как деньги или дом, но также и абстрактные понятия, такие как семья, любовь, свобода или равенство. Ценности являются основной частью личности и формируют то, как человек мыслит, чувствует и действует в жизни. Они также служат каким-то руководством для принятия решений и помогают людям оценить, что им на самом деле важно в жизни. Он выделил 2 класса ценностей организации: ценные сами по себе (дает им название - терминальные) и те, которые используются для достижения обычных целей (инструментальные).

Модель управления ценностями М. Рокича, (Value-Based Management) является концепцией управления, которая сосредоточивается на создании ценности для акционеров компании [6]. Она основана на убеждении, что цель любой компании - максимизировать прибыль и рост для своих акционеров, и чтобы достичь этой цели, необходимо сосредоточиться на управлении ценностями компании.

Модель управления ценностями М. Рокича, включает в себя несколько ключевых принципов:

1. Четкое определение ценности компании: Менеджеры должны иметь ясное понимание того, что составляет ценность компании, и какие факторы влияют на ее создание. Это включает в себя не только финансовые показатели, но и другие аспекты, такие как инновации, отношения с клиентами и устойчивый развитие.

2. Установление целей и метрик: Цели должны быть установлены на основе создания ценности для акционеров и должны быть измеряемыми. Метрики, такие как ROIC (Return on Invested Capital) или EVA (Economic Value Added), могут использоваться для оценки того, насколько эффективно компания использует свой капитал для создания ценности.

3. Развитие культуры ценности: Ценность должна быть включена в культуру компании, чтобы она стала частью ее ДНК. Это включает в себя обучение сотрудников значимости создания ценности и принципам Value-Based Management.

4. Анализ рынков и конкурентов: Рыночная оценка и конкурентный анализ необходимы для понимания того, как компания должна управлять своей ценностью, чтобы максимизировать ее создание.

5. Сосредоточение на ключевых инициативах: Менеджеры должны сосредоточиться на ключевых инициативах, которые максимизируют создание ценности компании. Это может включать в себя инвестирование в R&D, повышение эффективности производства или расширение бизнеса в новые рынки.

Модель управления ценностями М. Рокича, является эффективным инструментом управления, который помогает компаниям достичь цели создания ценности для своих акционеров. Он применяется в крупных корпорациях, таких как General Electric, Procter & Gamble и Coca-Cola.

6. Известное исследование американских социологов Томаса Питерса и Роберта Уотермана, изложенное в труде «В поисках эффективного менеджмента (Опыт лучших компаний таких компаний, как IBM, Boeing, Dana, McDonald's и Bethel)» делают вывод, что успешные компании характеризуются сильной ориентацией на ценности.

7. Современные модели. Например, компании рассматривают управление на основе ценностей как важнейший инструмент для создания стабильной, конкретной и «человечной» корпоративной культуры, финансовая корпорация (ФК) «Уралсиб» эволюционным путем перешла к системе управления на основе ценностей и стала логическим преемником сбалансированной системы показателей (BSC). Это глобальная тенденция, и ряд организационных трендов последних десятилетий.

Эффективная модель управления должна обеспечивать эффективность операций, увеличивать прибыль организации, обеспечивать устойчивость и

развитие компании. В результате выбора подходящей модели управления, управляющие организации могут оптимизировать использование ресурсов и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Итак, описали эффективные модели управления организацией на основе ценностей: 1. Модель ценностей «компании-миссии». 2. Модель управления на основе ценностей лидера. 3. Модель ценностей «бизнес-этики». 4. Модель ценностей «общественной открытости». 5. Модель управления ценностями М. Рокича. 6. Томаса Питерса и Роберта Уотермана. 7. Современные модели. Эффективная модель управления должна обеспечивать эффективность операций, увеличивать прибыль организации, обеспечивать устойчивость и развитие компании. В результате выбора подходящей модели управления, управляющие организации могут оптимизировать использование ресурсов и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

### **1.3. Формирование и поддержка работающих на бизнес корпоративных ценностей**

Формирование и поддержка работающих на бизнес корпоративных ценностей является важным аспектом успешной работы компании. Корпоративные ценности - это убеждения, которые объединяют команду и описывают, как компания ведет свой бизнес.

1. Идентификация ценностей. Для начала нужно определить, какие ценности будут являться основными для вашей компании. Они могут включать в себя честность, открытость, инновационность, ответственность и т. д.

2. Разработка миссии и целей компании. Эта работа связана с определением направления, куда будет двигаться бизнес. Необходимо убедиться, что цели компании соответствуют ее ценностям.

3. Коммуникация ценностей и целей компании. Ценности и цели компании должны быть доступны и понятны всем ее сотрудникам, чтобы они не только могли понимать их, но и жить ими. Коммуникация может быть организована с помощью встреч, видео, писем, постеров и т. д.

4. Соответствие поведения сотрудников. Пожалуй, самое важное - это заложить ценности компании в работу каждого из ее сотрудников. Необходимо создать механизмы, чтобы сотрудники могли жить и работать в соответствии с корпоративными ценностями. Обучение поведению, основанному на ценностях. На этом этапе сотрудники участвуют в разработке норм поведения в ситуациях с внешними и внутренними клиентами.

5. Поддержка ценностей компании. Может включать в себя анализ и контроль соответствия процессов и решений ценностям, обучение сотрудников правилам поведения в соответствии с ценностями компании, а также оценку и выбор партнеров и поставщиков, которые разделяют те же ценности.

6. Постоянное совершенствование. Корпоративные ценности и миссия компании могут изменяться со временем в зависимости от изменения бизнеса и требований рынка. Необходимо постоянно следить за этим и корректировать ценности компании, чтобы они соответствовали текущей ситуации. При такой организации процессов используются специальные инструменты контроля:

Человеческие ресурсы и маркетинг. Стоит организовывать мероприятия, которые продвигают основные корпоративные ценности и сообщения компании с клиентами. Это связано с тем, что нет ничего более эффективного в сближении клиентов и сотрудников, чем положительные эмоции и победы.

Человеческие ресурсы и обслуживание клиентов. При объединении усилий этих структурных подразделений эффективными могут быть,



например, фокус-группы, где внешние клиенты получают немедленные ответы и разъяснения на свои запросы.

Руководители и сотрудники. Пришло время понять, что достоинство само по себе не имеет значения, если оно не подкреплено уверенностью сотрудника.

Коммерция и обслуживание клиентов. Лучшие продавцы - это репутация и сервис. А продажи услуг становятся все менее интересными, поскольку интернет-магазины уже доступны без поставщиков, т.е. «расстояние бесконечно короче». Услуги - важный товар на конкурентных рынках. Чем более «прозрачным» становится управление благодаря обратной связи, тем больше возможностей для тех, кто занимает гордый пост «менеджера», обеспечить поддержку, понимание и совет в случае необходимости.

7. Контроль корпоративных ценностей – это процесс следования компанией установленным имиджем, миссией, целями и ценностями. Этот процесс необходим для того, чтобы сохранить единство, добровольность и эффективность управления бизнесом, и чтобы привлечь и удерживать клиентов и сотрудников, которые разделяют эти ценности.

Для того, чтобы контролировать корпоративные ценности, компания должна убедиться, что они отражены в каждом аспекте ее деятельности, в том числе в рекламной кампании, управлении персоналом, внутреннем коммуникационном процессе и взаимоотношениях с клиентами и партнерами.

Существует несколько способов контроля корпоративных ценностей, включая:

1. Интервьюирование кандидатов на работу и проверка, насколько их ценности соответствуют корпоративным ценностям.
2. Обеспечение обучения и тренингов для сотрудников, чтобы они понимали и разделяли корпоративные ценности.

3. Проведение аудита на предмет соответствия производственных, маркетинговых и логистических процессов установленным ценностям.

4. Проведение опросов и исследований среди клиентов и партнеров для оценки уровня удовлетворенности их взаимодействием с компанией.

5. Частые обсуждения и пересмотры корпоративных ценностей для их адаптации к изменяющимся условиям рынка и общества.

Контроль корпоративных ценностей является важным элементом успешного управления компанией, который позволяет поддерживать единство и целостность внутри организации, а также создавать доверие и лояльность среди клиентов и партнеров.

Итак, описали этапы формирования и поддержки работающих на бизнес корпоративных ценностей:

1. Идентификация ценностей.
2. Разработка миссии и целей компании.
3. Коммуникация ценностей и целей компании.
4. Соответствие поведения сотрудников.
5. Поддержка ценностей
6. Постоянное совершенствование.
7. Контроль корпоративных ценностей.

## Выводы по первой главе

В первой главе систематизировали основы разработки модели управления организацией на основе ценностей.

Изучили понятие и сущность управления организацией на основе ценностей. Концепция ценности является одной из ключевых в философии, социологии, психологии и экономике. Различные авторы подходят к понятию ценности с разных точек зрения. В рамках рассмотрения теории данной выпускной работы интересна модель ценностных ориентаций Милтона Рокича, он выделил 2 класса ценностей организации: терминальные и инструментальные.

Под корпоративными ценностями будем понимать, основные принципы, которыми руководствуется компания в своей деятельности. Они выражают философию компании, ее миссию, стратегию и культуру. Корпоративные ценности позволяют сформировать единое видение и согласовать действия сотрудников, а также помогают принимать правильные решения в сложных ситуациях.

Управление организацией на основе ценностей – это подход, при котором руководство выделяет ключевые ценности, которые должны находиться в основе деятельности всех сотрудников. Эти ценности могут быть связаны с этикой, качеством, профессионализмом, ответственностью перед клиентами, коллегами, партнерами и т.д.

Описали эффективные модели управления организацией на основе ценностей: 1. Модель ценностей «компании-миссии». 2. Модель управления на основе ценностей лидера. 3. Модель ценностей «бизнес-этики». 4. Модель ценностей «общественной открытости». 5. Модель управления ценностями М. Рокича. 6. Томаса Питерса и Роберта Уотермана. 7. Современные модели. Эффективная модель управления должна обеспечивать эффективность операций, увеличивать прибыль организации, обеспечивать устойчивость и

развитие компании. В результате выбора подходящей модели управления, управляющие организации могут оптимизировать использование ресурсов и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Описали этапы формирования и поддержки работающих на бизнес корпоративных ценностей:

1. Идентификация ценностей.
2. Разработка миссии и целей компании.
3. Коммуникация ценностей и целей компании.
4. Соответствие поведения сотрудников.
5. Поддержка ценностей
6. Постоянное совершенствование.
7. Контроль корпоративных ценностей.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРИМЕРЕ РГК «ВОСТОЧНАЯ СКАЗКА»**

### **2.1. Общая характеристика деятельности РГК «Восточная сказка»**

Автор данной выпускной работы проходил преддипломную практику в кадровом агентстве ООО «Гарант» - данная компания действует на рынке рекрутмента (деятельность по подбору персонала) и кадрового консалтинга.

ИНН: 7449144402

КПП: 744901001

ОГРН: 1217400019110

Место нахождения: 454012, обл. Челябинская, г. Челябинск, ш. Копейское, д. 7, помещ. 17

Основной вид деятельности: Деятельность по подбору персонала прочая (код по ОКВЭД 78.30)

Статус организации: коммерческая, действующая

Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ)

Организация зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 2 года назад 27 мая 2021.

Компания постоянно расширяет сферу услуг и наращивает ресурсную базу для более эффективного решения полного спектра кадровых вопросов своих клиентов.

Кадровое агентство обладает современной системой поиска и подбора персонала, которая базируется на успешных технологиях, профессиональных контактах и базе данных кандидатов.

Основные направления:

- Подбор руководителей среднего звена (Management Selection)
- Оценка персонала (Assessment Centre)

- Обучение персонала (семинары и тренинги)
- Разработка системы мотивации персонала
- Аутсорсинг функций HR-подразделения
- Аудит кадровой политики компании
- Мониторинг заработных плат
- Исследование рынка труда
- Кадровый консалтинг

Во время прохождения практики нами в качестве объекта исследования был выбран один из клиентов агентства.

Именно для этой организации мы и будем разрабатывать модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Объект исследования – ресторанно-гостиничный комплекс «Восточная сказка» функционирует на рынке услуг размещения и питания с 2012 года. Организационно–правовая форма – ИП Гурбанов Самеддин Ирзан Оглы.

Гражданство РФ Пол мужской

ОГРНИП 312741501600018 от 16 января 2012 г.

ИНН 026829523630 16.01.2012

Адрес Свердловская область, город Екатеринбург.

Ресторанно-гостиничный комплекс «Восточная сказка» самостоятельно планирует свою хозяйственную деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации [1, 2, 3, 4].

РГК «Восточная сказка» имеет 2 гостиницы состоящих из 2-х этажей в г. Екатеринбург (с 2012 г.), г. Миасс (с 2015 г.).

В общем РГК состоит из подвальных помещений ориентированных на административные помещения. На первом этаже гостиниц расположены кафетерий и рестораны. На втором этаже гостиниц расположены номера.

В гостиницах предусмотрены от 9 номеров: 4-х одноместных номеров, 2 номера-апартаменты (состоящие из 2 комнат, для проживания 4 гостей), 1 двухместный люкс, 2 одноместных полулюкса.

К основным направлениям деятельности гостиниц относятся:

1. Предоставление номеров (мест в номерах) в гостинице «Восточная сказка» для временного проживания граждан, а также дополнительных услуг в виде услуг общественного питания, связи, бытового обслуживания и других услуг, которые могут быть предоставлены проживающим.

2. Информирование о перечне услуг, прейскуранте цен на услуги, предоставление информации о форме и порядке оплаты услуг, а также информации о подтверждении соответствия услуг требованиям технических нормативных правовых актов.

3. Организация оформления необходимых для заселения в гостиницу документов.

4. Осуществление систематического контроля за правильным взиманием оплаты за проживание в гостинице.

5. Своевременное рассмотрение в установленном порядке предложений, жалоб и заявлений проживающих граждан, связанных с их хозяйственно-бытовым обслуживанием, и принятие необходимых мер по удовлетворению их требований.

6. Обеспечение своевременной и правомерной постановки вопроса об отнесении гостиницы к разрядам и номеров в гостинице к категориям.

Организационная структура РГК представляет собой систему взаимодействия всех служб и подразделений. Во главе ее стоит директор.

Директорам гостиниц и административной службе подчиняются:

- Служба номерного фонда (Служба обеспечивает обслуживание в номерах, поддерживает необходимое санитарно-гигиеническое состояние номеров и уровень комфорта жилых помещений, занимается оказанием бытовых услуг. В состав службы входят: старший администратор, дежурная по этажу, горничная и заведующий хозяйственной частью);
- Финансовая служба (Финансовая служба решает вопросы финансового обеспечения гостей, получает отчеты, включая службу питания);

- Служба безопасности (Служба выполняет функцию поддержания порядка и безопасности в гостинице. При этом в гостинице выполняют эти обязанности сторонняя организация);
- Служба питания (Служба, включает в себя кафетерий, бар и ресторан, а так же пищеблок (кухню). Состав службы: шеф-повар, повар, официанты.);
- Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм, правил по охране труда, по технике безопасности, по противопожарной и экологической безопасности

Вместимость кафе вместе с банкетным залом составляет от 80 до 100 человек.

Ресторанно-гостиничный комплекс «Восточная сказка» зарекомендовал себя как хорошее место для отдыха и бизнес встреч. На сегодняшний день рынок сферы услуг в г. Миасс и г. Екатеринбург стабильно развивается. Количество заведений увеличивается, что не может не влиять на конкурентную среду в этой отрасли. Увеличение количества гостиниц и хостелов объясняется ростом спроса на данную услугу. Вместе с увеличением числа заведений наблюдается и рост уровня конкуренции.

#### Основные результаты деятельности

Экономические показатели деятельности предприятия представлены в табл. 1.



Таблица 1

## Экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателей	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение		Темп роста показателей, %	
				2020 г. к 2021 г.	2021 г. к 2022 г.	2020 г. к 2021 г.	2021 г. к 2022 г.
1 Объем реализованной продукции/услуг, тыс. руб.	38 557,0	54 956,0	64 100,0	16399	9144	29,84	14,27
2 Среднесписочная численность персонала, чел., в том числе:	16	26	28	10	2	38,46	7,14
рабочие	12	18	20	6	2	33,33	10,00
из них:				0	0		
основные, в т.ч.	10	15	18	5	3	33,33	16,67
вспомогательные	2	3	2	1	-1	33,33	-50,00
руководители	2	4	4	2	0	50,00	0,00
специалисты	2	4	4	2	0	50,00	0,00
3 Себестоимость, тыс. руб.	30 520,0	41 899,0	54 047,0	11379	12148	27,16	22,48
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	6 043,0	8 379,8	11 890,3	2336,84	3510,54	27,89	29,52
5 Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	377,7	322,3	424,7	-55,385	102,355	-17,18	24,10
6 Прибыль, тыс. руб.	8 037,0	13 057,0	10 053,0	5020	-3004	38,45	-29,88
7 Рентабельность продаж, %	20,8	23,8	15,7	2,91454	-8,0757	12,27	-51,49
8 Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	2 409,8	2 113,7	2 289,3	-296,12	175,593	-14,01	7,67

В 2022 г. объем реализованной продукции/услуг составил 64 100 тыс. руб. и вырос на 9 144 тыс. руб. или 14,27%, однако произошло и увеличение затрат на 12 148 тыс. руб. или 22,48 %, рис. 2.1.

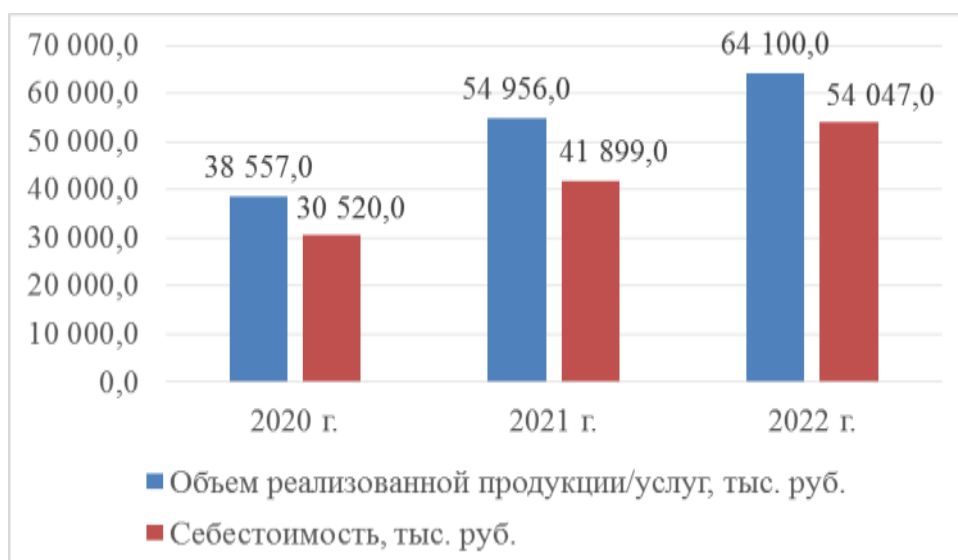


Рисунок 1. Основные экономические показатели деятельности предприятия

В 2022 году предприятие получило прибыль 10 053 тыс. руб., за предыдущий 13 057 тыс. руб., что меньше на -3004 тыс. руб. или на 30%, рис. 2.

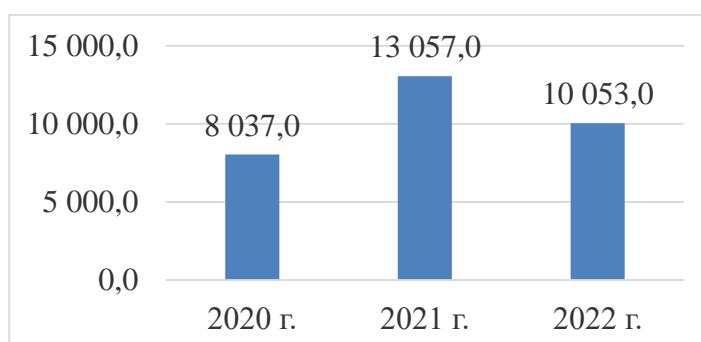


Рисунок 2. Прибыль, тыс. руб.

Рентабельность продаж снизилась на 51,49 % и составляет в 2022 г. 15,7%, рис. 3.

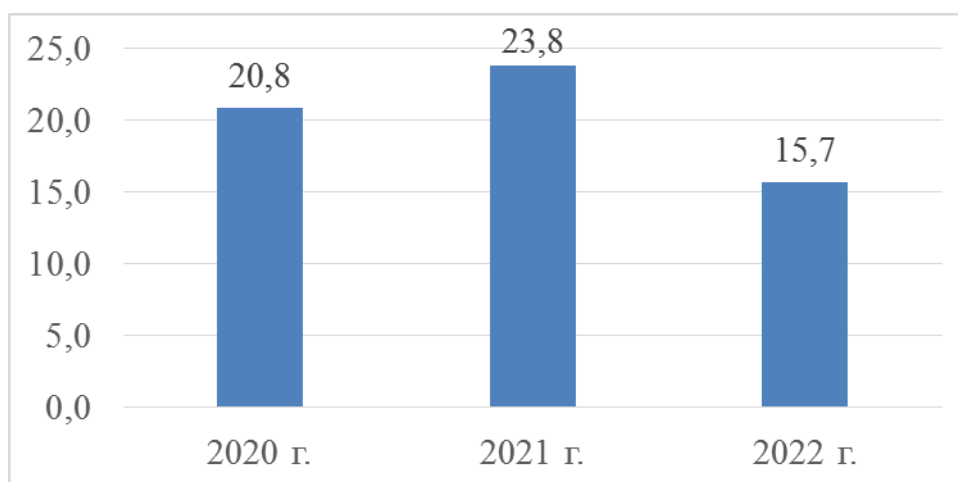


Рисунок 3. Рентабельность продаж, %

Фонд оплаты труда увеличился на 29,52 % и составляет 11 890,3 тыс. руб. среднемесячная зарплата в 2022 г. составляла 35,4 тыс. руб., рис. 4.

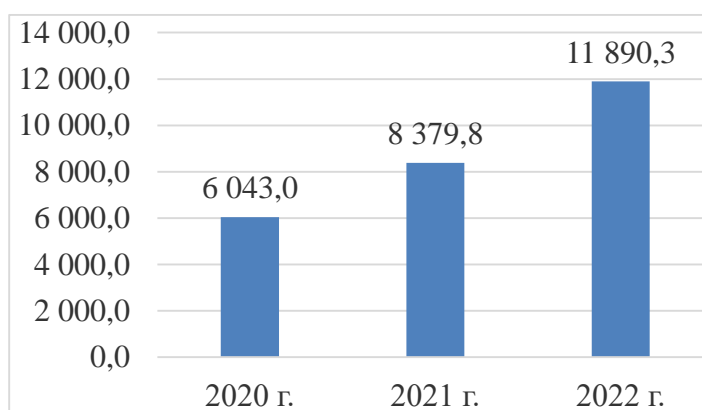


Рисунок 4. Фонд оплаты труда, тыс. руб.

Среднегодовая производительность труда выросла 7,67%, рис. 5.

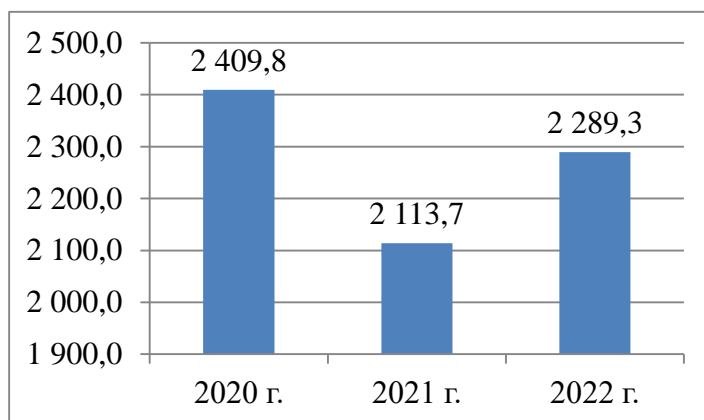


Рисунок 5. Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.

Таким образом, перед руководством исследуемого предприятия стоит задача предотвращения дальнейшего снижения эффективности деятельности и финансовых результатов.

Основные факторы риска, которые могут повлиять на деятельность ГРК можно подразделить на финансовые, рыночные риски и риски связанные с персоналом. Виды рисков и угроз представлены в таблице 2.

Таблица 2

Риски и угрозы финансовой финансовую деятельность ГРК

Категория риска	Вид рисков и угроз	Описание рисков и угроз
Финансовые риски	Риск инфляции	Повышение налогов Увеличение тарифов на коммунальные платежи Дорожает проживание в гостинице
	Снижение платёжеспособности покупателей	Снижение объёма предоставляемых услуг Снижение потока посетителей Ухудшение финансового состояния
	Динамика курса валют	Увеличение себестоимости инвентаря Рост цен на расходные материалы Повышение затрат на содержание и ремонт оборудования

## Окончание таблицы 2

Рыночные риски	Рост числа конкурентов	Ужесточение ценовой политики конкурентов Падение спроса Ухудшение финансового состояния
	Неустойчивость спроса	Снижение объёма предоставляемых услуг Падение спроса с ростом цен Ухудшение финансового состояния
	Недобросовестная конкуренция	Снижение цен конкурентами Падение спроса
Риски связанные с персоналом	Трудности с набором квалифицированного персонала	Неудовлетворённость посетителей Плохой сервис Снижение репутации Потеря клиентов
	Текучесть кадров	Потеря репутации заведения Плохое обслуживание Увеличения времени предоставления услуг
	Отсутствие мотивации	Недовольство посетителей Снижение репутации Снижение спроса

Также существует значительная угроза риска со стороны общественного мнения и СМИ. Это так называемый социальный риск. К непосредственным угрозам данного риска можно отнести изменение вкусов и предпочтений потенциальных клиентов, риск неактуальной и зачастую не правильной рекламной деятельности.

Ещё одна группа рисков, требующая внимания это технологические риски. В сфере услуг зачастую возникает риск поломки и износа инвентаря, нарушение правил эксплуатации, вследствие чего необходимо проводить дополнительные траты на ремонт помещений, возникает необходимость закупки нового инвентаря и временного закрытие заведения. Так как мы говорим о деятельности гостиничного и ресторанного обслуживания не исключены риски пожаров и затоплений.

Для оценки конкурентной среды РГК проведем PEST – анализ. Внешняя среда включает в себя множество различных компонентов: экономическую, политическую, правовую, социальную, технологическую и другие составляющие, со стороны которых компания испытывает воздействие (таблица 3).

## PEST – анализ

Наименования фактора	Изменения	Действия
Политические факторы		
1. государственное регулирование в отрасли гостиничного бизнеса	ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	Создание службы контроля качества предоставляемых услуг
2. ужесточение государственного контроля деятельности бизнес субъектов	Появление или закрытие государственных программ поддержки малого бизнеса	открытие новых точек
Экономические		
3. Рост конкуренции	Ухудшение спроса на услуги из-за роста конкуренции	ведение конкурентоспособной политики
4. Платежеспособный спрос	Увеличение числа посетителей	Введение дополнительных услуг для привлечения большего числа посетителей
5. Динамика курса валют	Увеличение себестоимости инвентаря	Увеличение цен на ряд услуг
6. повышение уровня жизни и дохода;	Рост доходов населения	Увеличение цен на услуги
Социальные		
7. требования к уровню сервиса	Изменения качества обслуживания	Создание службы контроля качества обслуживания
8. влияние СМИ; мнения и отношение потребителей;	изменение предпочтений посетителя	Развитие маркетинговых служб
9. изменения предложения на рынке труда	снижение количества квалифицированного персонала	Собственные программы по подготовке и переподготовке персонала
Технологические		
10. информация и коммуникации, влияние Интернета.	Устарелая и неактуальная рекламная деятельность	Разработка интернет компании для организации
11. Инновации в сфере гостиничного бизнеса	технологическое развитие в сфере гостиничного бизнеса	Создание более удобного и технически современно номерного фонд

Для выявления угроз финансовой деятельности РГК воспользуемся методом SWOT - анализ. SWOT анализ включает в себя проведение анализа внутренней и внешней среды. Обобщив возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны, сформируем базовую матрицу SWOT (таблица 4).

## SWOT – анализ

	Возможности	Угрозы
	Создать оригинальные предложения и особые события	Рост конкуренции на рынке
	Иновации в сфере обслуживания клиентов	Сезонный спад спроса на услуги
	Благоприятная политика государства, содействие в развитии малого и среднего бизнеса	Отсутствие на рынке труда квалифицированных сотрудников
		Повышение затрат на содержание ресторана
	Нанять более квалифицированных сотрудников	Низкий спрос на услуги общественного питания в связи с большой конкуренцией
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратегические действия 1</b>	<b>Стратегические действия 2</b>
Хорошее территориальное расположение	1) Индивидуальный подход к клиентам 2) Разработка специальных предложений и льгот для постояльцев	1) Создать меры по улучшению конкурентоспособности предприятия 2) Отказ от предоставления услуг общественного питания
Комфортабельность номерного фонда		
Имеются дополнительные услуги (парикмахерская, бесплатный Wi-Fi, кондиционер и т.д)		
Хорошая репутация на рынке		
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратегические действия 3</b>	<b>Стратегические действия 4</b>
Недостаточно квалифицированный персонал	1) Нанимать сотрудников после более качественного собеседования и тщательного тестирования 2) Отправлять сотрудников на курсы по повышению квалификации	1) Активизация рекламной деятельности по телевидению, радио, пресса 2) Разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка»
Слабая рекламная компания		
Отсутствие управления организацией на основе ценностей		
Недостаточно хорошее обслуживание		

Анализ среды предприятия показал, что наибольшую угрозу для компании представляют рыночные факторы, то есть факторы роста конкуренции и падение спроса. Организации стоит применить свои сильные стороны в отношении этих факторов, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

С целью снижения рисков и предотвращения угроз деятельности РГК в сфере управления персоналом, можно порекомендовать разработать модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Под ценностями будем понимать, основные принципы, которыми руководствуется компания в своей деятельности. Они выражают философию компании, ее миссию, стратегию и культуру.

Корпоративные ценности позволяют сформировать единое видение и согласовать действия сотрудников, а также помогают принимать правильные решения в сложных ситуациях.

Управление организацией на основе ценностей – это подход, при котором руководство выделяет ключевые ценности, которые должны находиться в основе деятельности всех сотрудников. Эти ценности могут быть связаны с этикой, качеством, профессионализмом, ответственностью перед клиентами, коллегами, партнерами и т.д.

Сегодня в РГК «Восточная сказка» работает 28 человек, табл. 5, рис.6.

Таблица 5

#### Кадровая структура предприятия

Категория работников	Численность, чел.		Удельный вес, %	
	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.
Среднесписочная численность всего персонала, в том числе:	26	28	100,0	100,0
Руководители	4	4	15,4	14,3
Специалисты	4	4	15,4	14,3
Основной (обслуживающий) персонал	15	18	57,7	64,3
Вспомогательный персонал	3	2	11,5	7,1



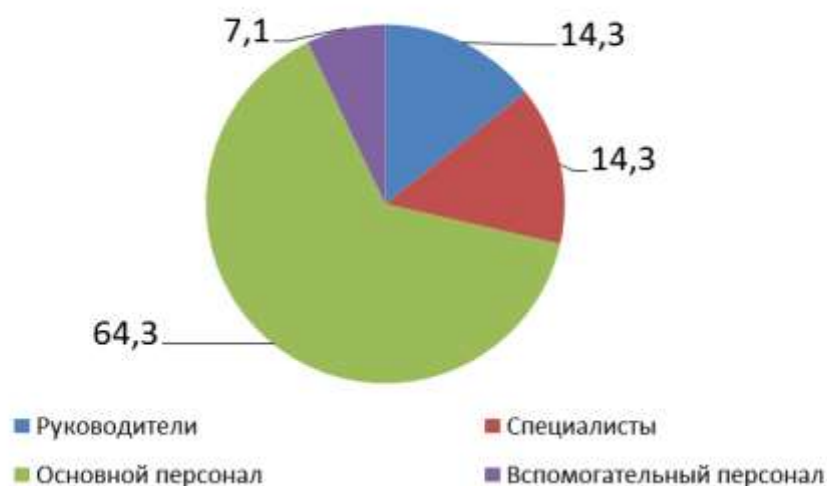


Рисунок 6. Кадровая структура предприятия в 2022 г.

Наибольший удельный вес занимает основной (обслуживающий) персонал – это бармены, официанты, шеф-повар, повара, менеджер по размещению, горничные) – 64,3%.

Специалисты (бухгалтер, старшие администраторы, заведующий хозяйственной частью) – 14,3%.

Вспомогательный персонал (уборщики) – 7,1%.

Далее разберем социально-демографический и качественный состав персонала, табл.6, рис. 7 – 10.

Таблица 6

Социально-демографический и качественный состав персонала

Группы работников:	Численность работников, человек		Удельный вес, %	
	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.
По возрасту, лет:				
от 20 до 30	8	9	30,8	32,1
от 30 до 40	12	13	46,2	46,4
от 40 до 50	6	6	23,1	21,4
Итого	26	28	100,0	100,0
По полу:				

Окончание таблицы 6

Мужской	9	9	34,6	32,1
Женский	17	19	65,4	67,9
Итого	26	28	100,0	100,0
По образованию:				
не полное среднее (9 классов)	3	4	11,5	14,3
среднее	12	12	46,2	42,9
средне-специальное	6	7	23,1	25,0
высшее	5	5	19,2	17,9
Итого	26	28	100,0	100,0
По трудовому стажу в организации, лет:				
до 1 года	8	10	30,8	35,7
от 1 до 3 лет	10	11	38,5	39,3
от 3 до 5 лет	3	4	11,5	14,3
от 5 лет и более	5	3	19,2	10,7
Итого	26	28	100,0	100,0

Структура персонала РГК по демографическим показателям за 2021 – 2022 г.г. изменилась вследствие изменения численности (с 26 до 28 человек). Большинство трудового коллектива по-прежнему составляют женщины (67,9%), что определяется спецификой предоставления ресторанно-гостиничных услуг, рис. 7.

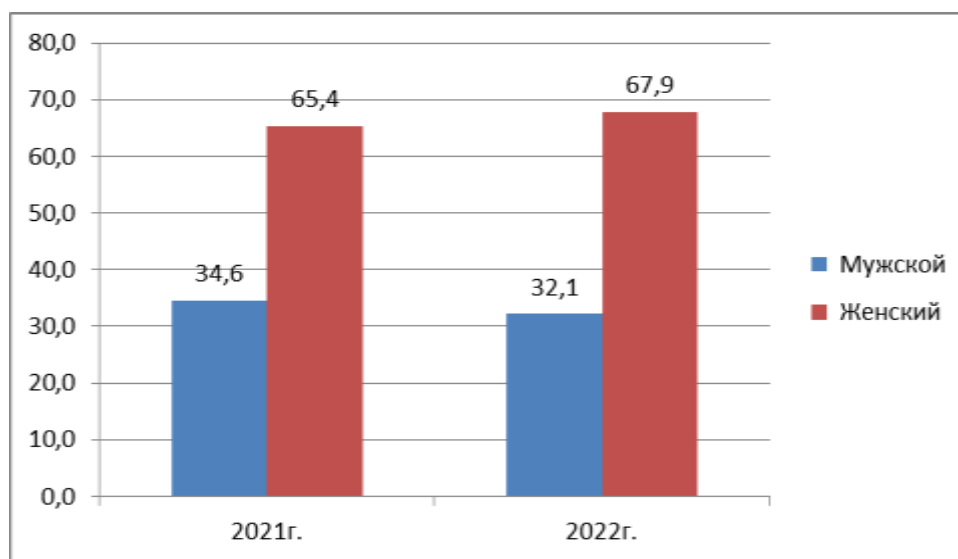


Рисунок 7. Динамика изменения полового состава работников в 2021 – 2022 г.г., в %

Большая часть работников (32,1%) – молодёжь до 30 лет и среднего до 40 лет - 46,4%, рис.8.

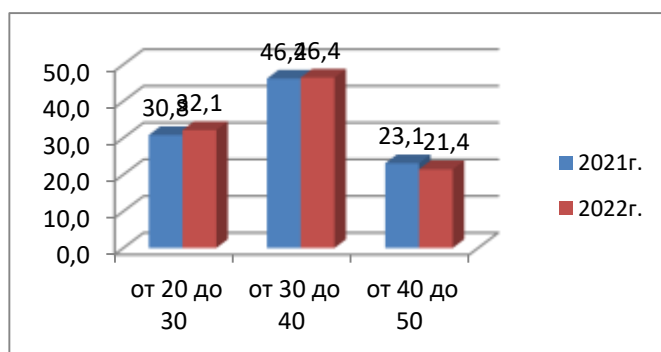


Рисунок 8. Динамика изменения возрастного состава работников в 2021 – 2022 г.г., в %

42,9% коллектива составляют работники со средним образованием, что опять же определяется спецификой предприятия. Остальные имеют неполное среднее, средне-специальное, в основном руководители имеют высшее образование, рис.9.

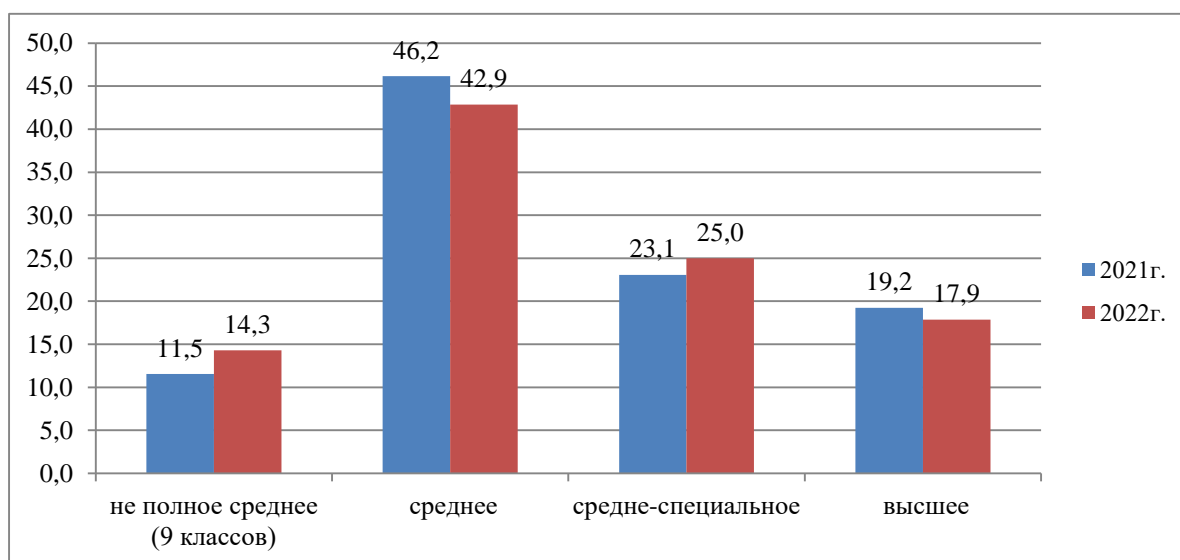


Рисунок 9. Динамика изменения состава работников по уровню образования в 2021 – 2022 г.г., в %

В связи с текучестью кадров (свойственно для сферы обслуживания) стаж работников составляет от 1 до 3 лет ( $35,7+39,3\% = 75\%$ ), что говорит о нестабильности коллектива, рис.10.

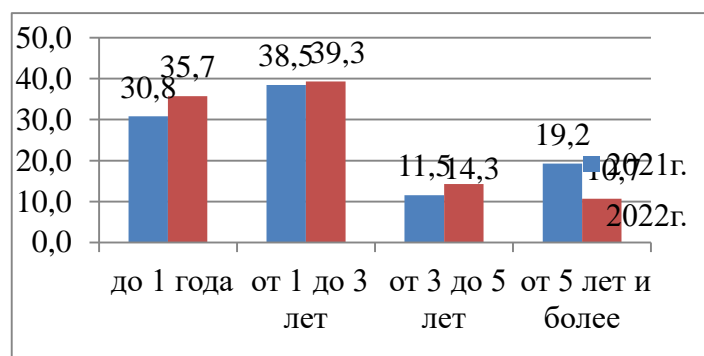


Рисунок 10. Динамика изменения состава работников по трудовому стажу в организации, в 2021 – 2022 г.г., в %

Можно сделать вывод, что качественный состав персонала РГК имеет неплохой демографический уровень. Его основу составляют работники в активном трудоспособном возрасте, однако уровень образования и стаж работы говорит о нестабильности коллектива и необходимости формирования системы корпоративных ценностей.

Отдельно рассмотрим квалификацию обслуживающего персонала, который составляет 18 человек или 64% от всей численности персонала организации, табл.7.

Таблица 7

Динамика квалификации обслуживающего персонала

Квалификация обслуживающего персонала	Численность сотрудников, человек		Удельный вес, %	
	2021 г.	2022 г.	2021г.	2022г.
Общеобразовательная подготовка в объеме 9 классов средней школы, с опытом работы не менее 3 лет	1	2	6,7	11,1

Окончание таблицы 7

Специальная подготовка в объеме профессионального учебного заведения, без опыта работы	2	1	13,3	5,6
Специальная подготовка в объеме профессионального учебного заведения, опыт работы более 3 лет	5	3	33,3	16,7
Средне-специальная подготовка в объеме профессионального учебного заведения, с опытом работы не менее 1 года	3	6	20,0	33,3
Среднее профессиональное образование не по профилю, стаж работы по специальности не менее 1 года	4	6	26,7	33,3
Итого	15	18	100,0	100,0

Наиболее ценной является средне – специальная подготовка в объеме профессионального учебного заведения (колледж, техникум по профилю (например, бармен, официант, повар, менеджер по туризму, администратор, горничная), с опытом работы более 3 лет, как видно из таблицы данная категория снизилась с 33% до 16,7%. Квалификационный состав поддерживается за счет сотрудников более низких разрядов и без опыта работы.

Проведен расчет уровня текучести и трудовой дисциплины, количество нарушений работников за 2021-2022 год, табл.8., рис.11.

Таблица 8

Уровень текучести и трудовой дисциплины, количество нарушений работников за 2021-2022 год

Показатель	2021 год	2022 год	Цель на 2023 год
Текучесть персонала, %	26,80%	28%	10%
Уровень трудовой дисциплины, количество нарушений	58%	67%	28,50%

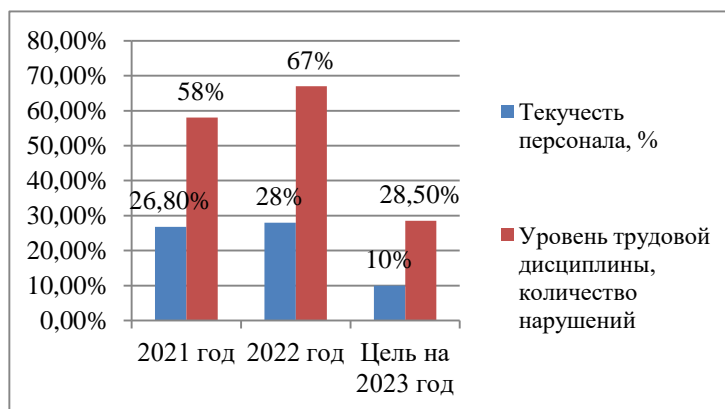


Рисунок 11. Уровень текучести и трудовой дисциплины, количество нарушений работников за 2021-2022 год

В теоретических аспектах (Хадасевич Н.) категории «эффективность» в исследовании трудовых ресурсов организации оценивает уровень текучести кадров в соответствии с принятой в практике управления классификацией [48]:

- 0–10% – низкая;
- 10–20% – нормальная;
- 20–30% – средняя;
- 30–40% – высокая;
- 40–50% – тревожная;
- более 50% – кризисная.

В исследуемой организации уровень текучести = 28% является средним, можно сделать вывод, что более трети сотрудников исследуемой организации за год сменилась. При этом большая часть сотрудников ушла (или была уволена) из-за отсутствия профессионализма, жалоб клиентов, конфликтов с сотрудниками.

Что бы немного посмотреть на профессионализм сотрудников, мы провели анализ жалоб клиентов. В РГК фиксируются все поступающие от клиентов жалобы. На основании их анализа можно выявить слабые стороны

компании и наметить пути устранения проблем. Однако анализ жалоб клиентов до сих пор не соотносился с проблемами обучения персонала.

Структура жалоб клиентов на обслуживающий персонал за 2022 год представлена на рисунке 12. Были выделены три основных группы претензий – к срокам выполнения работ, их качеству и к уровню обслуживания.

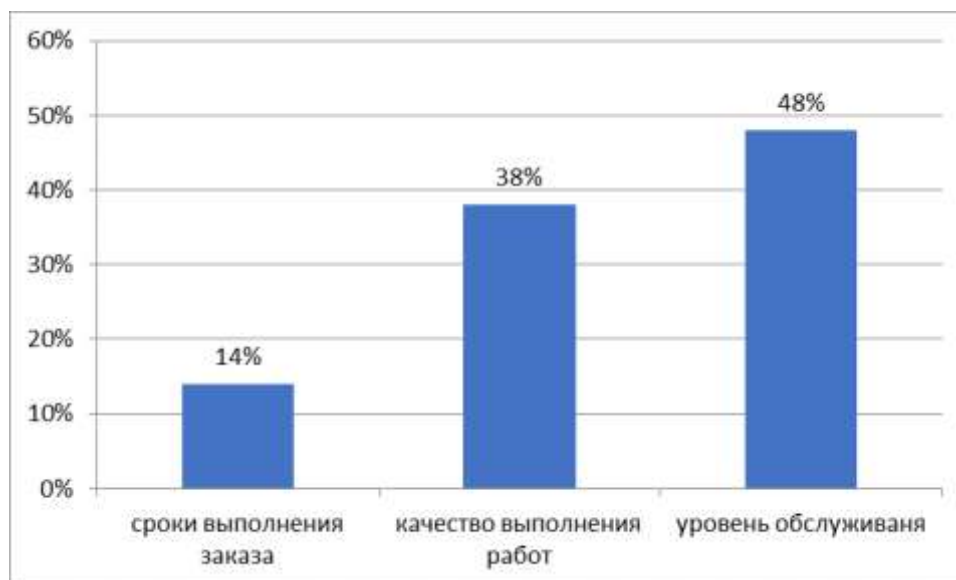


Рисунок 12. Структура жалоб клиентов РГК к основному обслуживающему персоналу

Как видно из рисунка, почти половина жалоб – 48% были вызваны неудовлетворительным уровнем обслуживания. Данная группа включает в себя такие аспекты: уровень и качество обмена информацией между клиентом и сотрудником; внешний вид сотрудников, речь, манера поведения, решение конфликтных ситуаций.

Вторая по числу жалоб причина – на качество работ (38%) составляют также значительную долю (уборки, резервирования номеров, качество напитков, блюд, шоу-программы), что говорит о не высоком профессиональном уровне персонала.

Третья группа – неудовлетворенность клиента сроком выполнения заказа – 14% (например, приготовления блюд в ресторане, ожидания напитков у бара; ожидания уборки и др.) не так велика, что говорит о специфике РГК, но так же обращает на себя внимание.

Для более полного понимания проблемы, рассмотрим категории сотрудников, на кого больше всего жалуются клиенты, рис. 13.

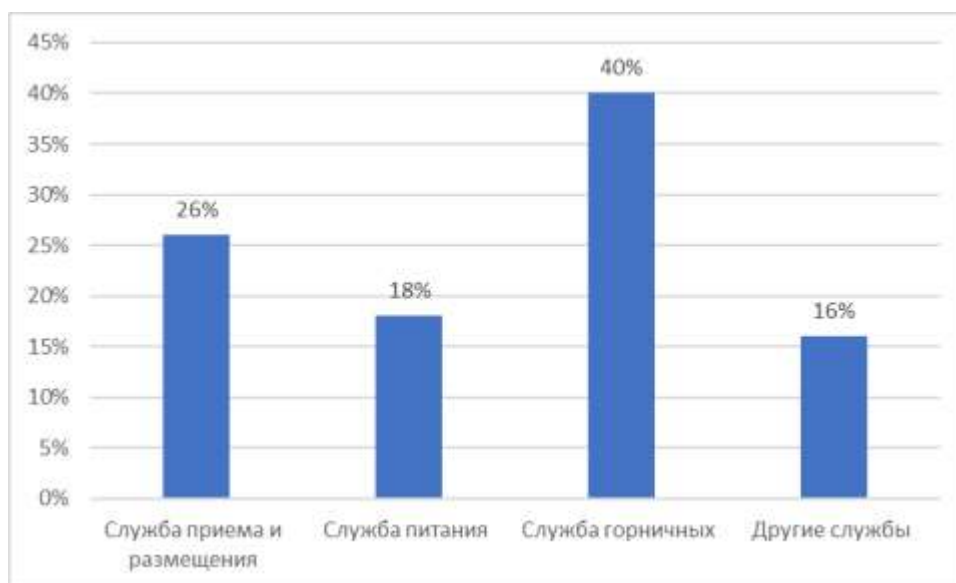


Рисунок 13. Персонал подразделений, к которым были адресованы основные жалобы клиентов

Из рисунка видно, что сотрудники, к которым были адресованы жалобы клиентов это 3 основных подразделения:

- Служба горничных – 40%.
- Отдел службы приема и размещения (администраторы) – 26%.
- Служба питания (бармены, официанты, повара) – 18%.
- Другие службы – 16%.

Структура жалоб, на сотрудников исходя из стажа работы в организации, представлена на рисунке 14, и из нее видно, что большинство жалоб относится к сотрудникам, проработавшим в компании до двух лет. Вторая по численности категория – сотрудники со стажем от двух до пяти лет. Число жалоб на сотрудников со стажем более пяти лет заметно ниже.



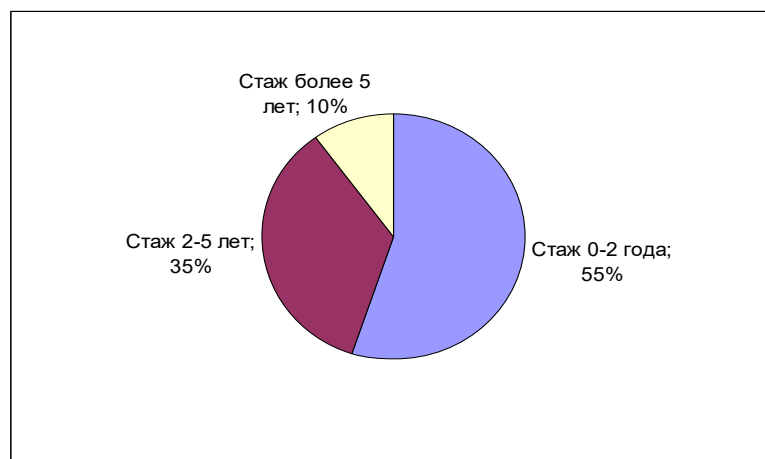


Рисунок 14. Объем жалоб, на сотрудников исходя из стажа работы

Кроме того, анализ жалоб позволяет определить категории сотрудников, на которых необходимо обратить внимание. Ввиду того, что максимальное число жалоб адресовано работникам, проработавшим в компании менее двух лет и трех основных подразделений, то можно сделать вывод, что необходимо усилить программу адаптации для новых сотрудников (будет рассмотрена ниже) и уделять больше внимания их обучению именно в первые два года работы в компании и особенно сотрудников службы горничных, отдела службы приема и размещения (администраторы), служба питания (бармены, официанты, повара).

## **2.2. Анализ эффективности управления на основе ценностей РГК «Восточная сказка»**

При оценке эффективности управления на основе ценностей исследуемой организации использовался комплекс методов. Одним, из которых является метод анкетирования. В опросах и анкетировании участвовал весь персонал организации 28 человек.

Образец анкеты представлен в Приложении 1.

В анкете приведены некоторые характеристики организации. Для каждой из приведенных ниже характеристик необходимо отметить цифру,

отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

При обработке анкет были получены следующие результаты, табл.9.

Таблица 9

Ранжирование ответов о необходимости следовать установленным правилам, стандартам организации

Оценка	Количество человек	В % к итогу
«5»	5	17
«6»	3	11
«7»	5	17
«8»	6	22
«9»	9	33
Итого	28	100

При ответе о необходимости следовать установленным правилам, стандартам (таблица 9) наибольшее число человек отметили важность выполнения хода работы в жёсткой регламентации, т.е. в сумме 55% отметили оценки «8» и «9». Лояльность к регламентации работы отметили пятеро сотрудников.

Ответственность в организации респонденты оценили подавляющим большинством на среднем уровне, т.е. оценку «5» поставили 42% опрошенных, 21% отметили оценку «6», т.е. со стороны руководства в некоторой степени делается упор на расширение зоны личной ответственности подчинённых, но в то же время 9% отметили оценку «3», что ближе к тому руководство избегает делегировать своим подчинённым и давать дополнительные полномочия и ответственность.

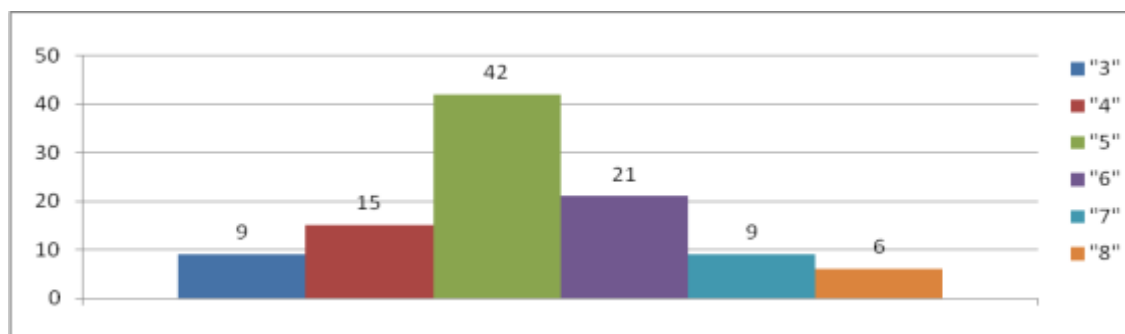


Рисунок 15. Ранжирование ответов об ответственности в организации

(%)

В соответствии с таблицей 10 о присутствующих в организации стандартах можно сказать следующее.

Таблица 10

Ранжирование ответов о стандартах организации

Оценка	Количество человек	В % к итогу
«6»	10	39
«7»	6	24
«8»	5	21
«9»	3	6
«10»	4	9
Итого	28	100

Стандарты качества и производительности в исследуемой организации респонденты отметили подавляющим большинством как средние, то есть 39% опрашиваемых респондентов отметили оценку «6». На высоком уровне стандарты качества и производительности отметили лишь 9% опрошенных, они поставили оценку «10».

Анализируя систему стимулирования в соответствии с диаграммой рис.16, можно сказать следующее. Система стимулирования труда находится на среднем уровне, то есть оценку «5» отметили 55,5% ответивших респондентов, чуть выше на «6» отметили 16,6%, и «7» отметили лишь 5,7% респондентов.

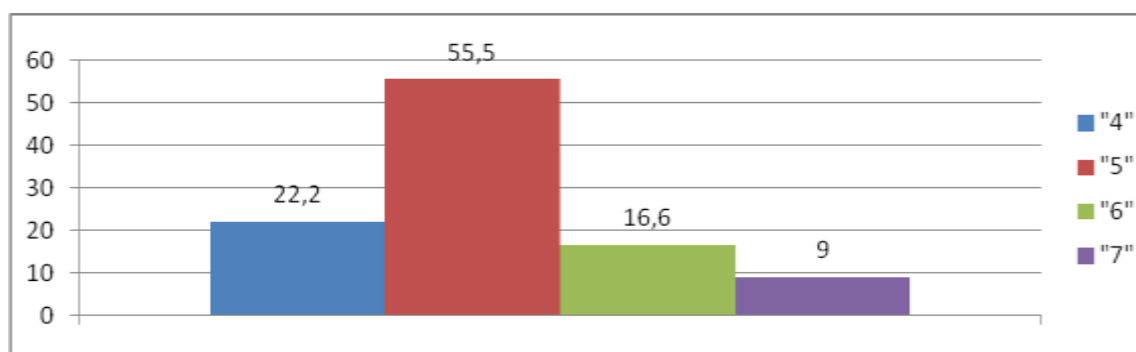


Рисунок 16. Ранжирование ответов относительно системы стимулирования труда в организации (%)

Порядок и качество управления подавляющим большинством (50%) отметили ближе к неритмичности в работе, т.е. отметили «3» балла.

Среднюю оценку дали лишь 11,1% ответивших, данный факт даёт основания сделать вывод о том, что порядок и качество управления, требует некоторого усовершенствования в анализируемой организации (рис. 17).

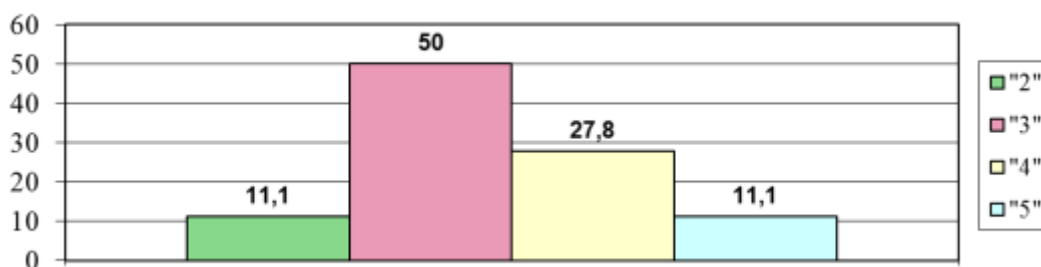


Рисунок 17. Ранжирование ответов относительно порядка и качества управления (%)

Исследуя факт присутствия «тёплого» микроклимата и поддержки, были выявлены следующие результаты в соответствии с диаграммой рис.18.

Большинство ответивших отметили практически отсутствие «теплоты» и поддержки в коллективе, где они работают, то есть 50% отметили «9» баллов, 33,4% отметили «8» баллов. К сожалению, оценку характеризующую, что нормой в организации являются дружественные отношения и поддержка, не отметил никто.

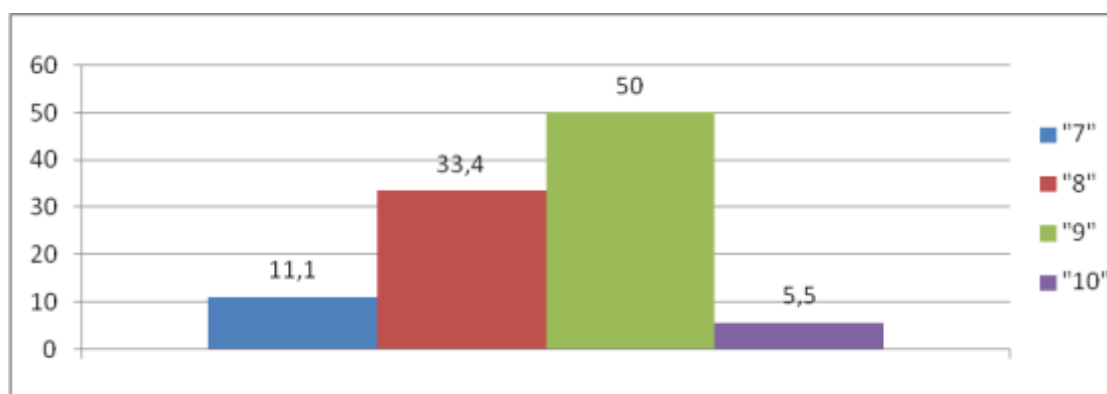


Рисунок 18. Ранжирование ответов относительно атмосферы «теплоты» и поддержки в организации (%)

Степень доверия к руководству (Рисунок 19) была оценена на среднем уровне. Оценка «6» баллов отметили 36% опрошенных респондентов. Ближе к недоверию отметили оценку «4» балла 24% опрошенных, это достаточно

высокий показатель. Мы считаем, что все-таки данный факт имеет место, из-за того, что к новому руководству некоторое время идёт «притирка» характеров.

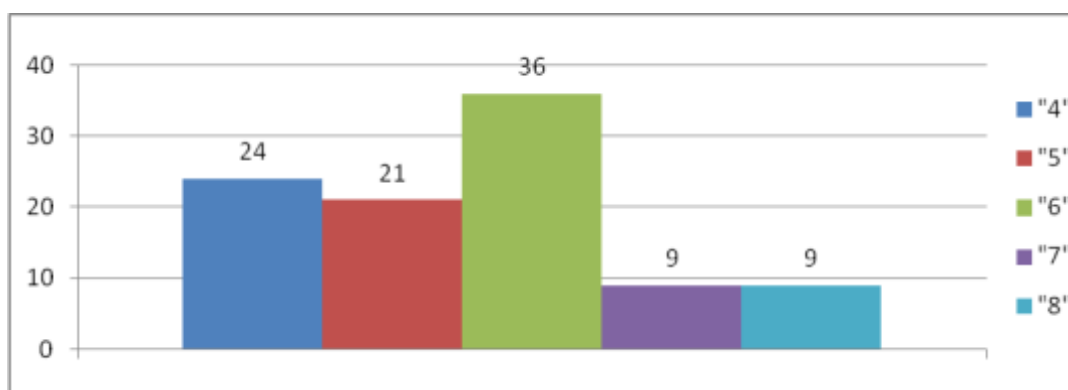


Рисунок 19. Ранжирование ответов относительно степени доверия к руководству организации (%)

Организационная культура — это своего рода эмоциональная среда внутри организации и связующее звено в отношениях между ее сотрудниками. Это тот безусловный стержень, вокруг которого собираются сотрудники, считающие нормой трудовой деятельности работоспособность, умение трудиться в команде, профессионализм и многое другое. Особенности организационной культуры очень часто определяет сфера деятельности предприятия.

В связи с этим, выделяя особенности организационной культуры, респонденты из всех ответивших 28 человек затруднились ответить на данный вопрос, 3 человека отметили недоброжелательность, имеющую место в коллективе между отделами, 5 человек отметили наличие ярко выраженной иерархии организации.

Организационная культура состоит из идей, основополагающих ценностей и взглядов, разделяемых всеми членами организации. Она включает в себя и стиль поведения, и стиль общения с клиентами и коллегами, и активность сотрудников, их заинтересованность, уровень мотивации и многое другое. Вот почему набор таких внешних признаков, как

униформа, традиции и совместные вечеринки в офисе, нельзя рассматривать как основополагающую базу, на которой строится корпоративная культура.

Определяя установки, ценности и нормы поведения, характеризующие исследуемую организацию, респондентами было отмечено, что способствуют эффективной работе организации спокойные доброжелательные отношения со стороны сотрудников и руководства.

Факторами, мешающими эффективной работе, респонденты отметили некоторую неорганизованность со стороны руководителей среднего звена, а также критику в адрес нижестоящих в должности сотрудников.

В организации желательные установки закрепляются в основном материально, то есть, через денежные, премиальные вознаграждения за правильно выполненную работу, за своевременно сданные отчёты.

Следующим этапом, проводимого нами исследования, является анкетирование сотрудников организации на удовлетворённость трудом. Анкетирование проводилось анонимно, участие принимали так же 28 сотрудников.

При ответе на вопрос определения различных сторон работы ответы распределились следующим образом. В таблице 11 сведены общие результаты ответов всех респондентов.

Таблица 11

Ответы об удовлетворённости различных сторон работы

Вопрос	Удовлетворен		Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен		Затрудняюсь ответить		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Не удовлетворен	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Размер заработка	9	27,7	16	61,1	3	11,1	-	-	-	-
Режим работы	-	-	8	28,3	4	16,6	13	44,4	3	10,5
Разнообразие работы	-	-	17	61,1	5	16,6	5	16,6	1	5,5
Необходимость решения новых проблем	-	-	15	55,5	5	16,6	5	16,6	3	11,1
Самостоятельность в работе	-	-	14	50	5	16,6	8	27,7	1	5,5

## Окончание таблицы 11

Соответствие работы личным способностям	1	5,5	3	11,1	14	50	-	-	10	33,3
Возможность должностного продвижения	2	10,1	12	38,8	5	17,6	8	27,7	1	5,5
Санитарно-гигиенические условия	11	44,4	17	55,5	-	-	-	-	-	-
Уровень организации труда	7	25,9	12	40,9	8	27,7	1	5,5	-	-
Отношения с коллегами	5	16,6	8	28,7	8	27,7	5	16,6	2	10,1
Отношения с непосредственным руководителем	3	11,1	8	27,7	5	16,6	13	44,4	-	-
Уровень оснащённости	16	55,5	11	38,8	1	5,5	-	-	-	-

На основании данных таблицы 11 видно, что 61,1% опрошенных скорее удовлетворены заработной платой, чем нет, 27,7% удовлетворены заработком полностью. Режим работы в организации скорее устраивает, чем нет 33,3% опрошенных респондентов, затруднились ответить 16,6%, скорее не устраивает, чем устраивает 33,3% человек, а не устраивает 5,5% респондентов. Часто приходится задерживаться на работе в периоды высокого сезона.

Разнообразием работы удовлетворены скорее да, чем нет подавляющее большинство ответивших это 61,1% респондентов, затруднились ответить, и скорее нет, чем да, отметили по 16,6% респондентов. Необходимостью в решении новых проблем скорее да, чем нет, удовлетворены - 55,5% ответивших сотрудников, 16,6% сотрудников затруднились ответить и скорее не удовлетворены, чем удовлетворены, а полностью не удовлетворены 11,1% опрошенных.

Самостоятельность в работе, по мнению опрошенных, предоставлена скорее да, чем нет 50% сотрудников, а скорее нет, чем да 27,7%. Соответствие работы со своими личными способностями были оценены

удовлетворительно 5,5% респондентов, скорее да, чем нет 11,1% сотрудников, не удовлетворены соответствием работы с личными способностями 50% сотрудников – это достаточно большой процент.

Возможность должностного продвижения оценивают, как реальную 10,1% опрошенных, скорее да, чем нет 38,8 %, достаточно высокий процент (17,6%) затруднились ответить на данный вопрос, скорее нет, чем да отметили 27,7%, а не удовлетворены возможностью продвижения по службе 5,5% респондентов.

Санитарно-гигиеническими условиями работы удовлетворены почти все сотрудники организации, скорее да, чем нет 55,5% сотрудников, в целом, картина носит положительный характер.

Уровнем организации труда удовлетворены 40,9% респондентов. Затруднились ответить 27,7% сотрудников, ещё 5,5% скорее не удовлетворены условиями труда.

Отношения с коллегами сотрудники исследуемой организации оценили, как нормальные 16,6% респондентов, скорее да, чем нет 28,7% сотрудников, скорее нет, чем да – 16,6% и не удовлетворены отношениями с сотрудниками 10,1% опрошенных. Отношениями непосредственно с руководителем удовлетворены 11,1% человек, скорее да, чем нет 27,7%, и скорее нет, чем да 44,4% опрошенных респондентов.

Уровнем технической оснащённости практически все сотрудники удовлетворены.

Определяя в процентах удовлетворённость своим трудом (Рисунок 20), видно, что на 100% никто своим трудом не удовлетворён, подавляющее большинство, 7 человек удовлетворены своим трудом на 70%. Самый низкий показатель (30%) отметили 3 человек опрошенных респондентов.



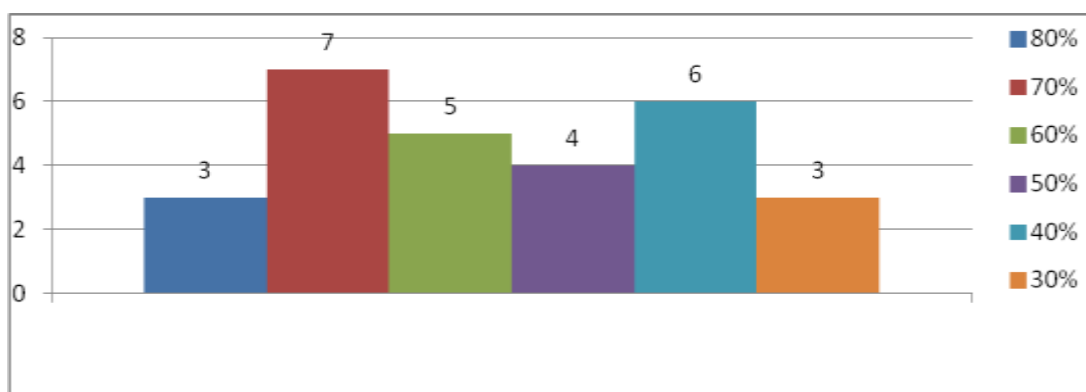


Рисунок 20. Удовлетворённость своим трудом в % (количество человек)

Определяя планы на ближайшие 1-2 года, респонденты ответили следующим образом: 15 человек хотят продолжить работать в той же должности, что и работают на сегодняшний день, перейти на следующую должность планируют 5 человек, перейти работать в другой отдел отметили так же 5 человек, а перейти в другую организацию без смены специальности в планах у 3 сотрудников.

Так же проводилось исследование факторов действующих на трудовую активность сотрудников, результаты представлены в таблице 12.

Таблица 12

#### Действие факторов на трудовую активность респондентов

Фактор	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование	-	-	18	-	4	-	8
Моральное стимулирование	2	-	26	-	-	-	-
Меры административного воздействия	3	4	-	19	-	2	-
Трудовой настрой коллектива	-	-	12	-	16	-	-
Экономические нововведения в компании	-	3	5	-	12	4	4

Окончание таблицы 12

Общая социально-экономическая ситуация в стране	-	3	-	-	15	5	5
Боязнь потерять работу	1	17	-	10	-	-	-
Элементы состязательности	2	4	2	16	2	2	-

Материальное стимулирование у всех сотрудников повышает трудовую активность. Моральное стимулирование на 2-их опрошенных респондентов не действует совершенно, а у остальных опрошенных сотрудников данный фактор всё-таки повышает трудовую активность. Меры административного воздействия действуют на трудовую активность неоднозначно, на 3-их сотрудников данный фактор не действует совершенно, на остальных опрошенных действует как снижающий трудовую активность, большинство из этих отвечающих отметили существенное влияние – 19 человек. Трудовой настрой коллектива отметили положительно 12 человек, ещё на 16 чел. он действует как повышающий фактор, причём как существенно повышающий. Экономические нововведения в компании так же действуют, как повышающий фактор. Общая социально-экономическая ситуация в стране играет немаловажную роль для производительности трудящихся. Данный фактор в организации действует на всех 28 сотрудников, как повышающий трудовую активность. Боязнь потерять работу на 1 человека не действует совершенно, на остальных же действует, как снижающий фактор. Элементы состязательности на подавляющее большинство, по отмеченным анкетам, действует как снижающий трудовую активность фактор, причём существенно снижающий действует на 16 человек, действие как повышающего фактора отметили только 4 сотрудника.

На вопрос о том, считают ли респонденты, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности, ответы распределились в соответствии с рис.21.

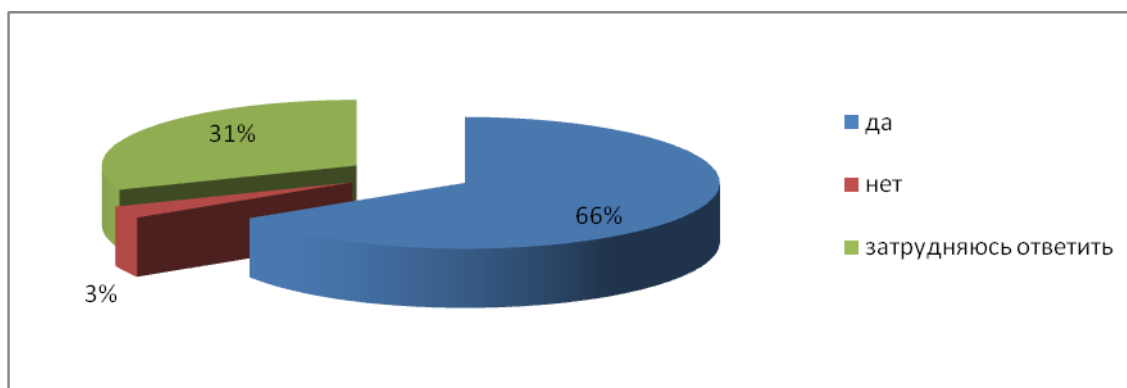


Рисунок 21. Ранжирование ответов относительно повышения эффективности работы при экономических нововведениях

На вопрос «заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные доходы», «да» ответили 3% респондентов, «нет» ответили 85% респондентов, то есть подавляющее большинство, «затруднились ответить» 12% респондентов (рис. 22).

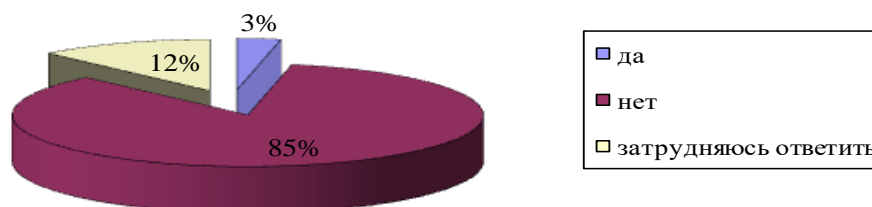


Рисунок 22. Ранжирование ответов о необходимости дополнительного заработка

Уровень трудовой активности персонала организации оценивается следующим образом. На среднем уровне (т.е. на 50%) трудовой активности и самоотдачи оценивают 24% опрошенных респондентов; на 60% оценивают 33% опрошенных; на 70% оценили 27% респондентов; и на 80% - 15% респондентов. Как крайне низкий уровень, так же как и высокий не оценили

никто из опрошенных сотрудников, но тенденция всё-таки ближе к высокому уровню трудовой активности и самоотдачи.

Среди факторов, содействующих повышению трудовой активности респонденты указали следующие: доброжелательное отношение со стороны руководства к подчиненным, а так же и со стороны подчинённых друг к другу, дополнительное материальное стимулирование.

Беспокойство по поводу потери работы испытывают 17 человек, или 55,5% сотрудников организации, затруднились ответить 27,7% респондентов и никакого беспокойства не испытывают 11,1% опрошенных респондентов.

Зависимость оплаты труда от выполнения заданных объемов ощущают 44,4% сотрудников, от уровня соблюдения дисциплинарных требований считают 16,6% респондентов, от уровня квалификации 33,3% опрошенных, 5,5% ощущают зависимость оплаты от инициативности и творчества в работе. От «личной преданности» руководителю не отметил ни один респондент.

Среди причин возникновения конфликтных ситуаций и недоразумений с руководителями были отмечены следующие:

- Стиль управления, грубость с подчинёнными было отмечено в наименьшем количестве анкет (3 анкеты).
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных отмечено в 5 анкетах.
- Переработка, частые сверхурочные отмечены в 2 анкетах.
- Неудовлетворительное распределение отпусков в 6 анкетах.
- Невозможность карьерного роста отметили в 2-х анкетах.

По поводу внутренних резервов для повышения эффективности труда ответы распределились следующим образом, рис.23.

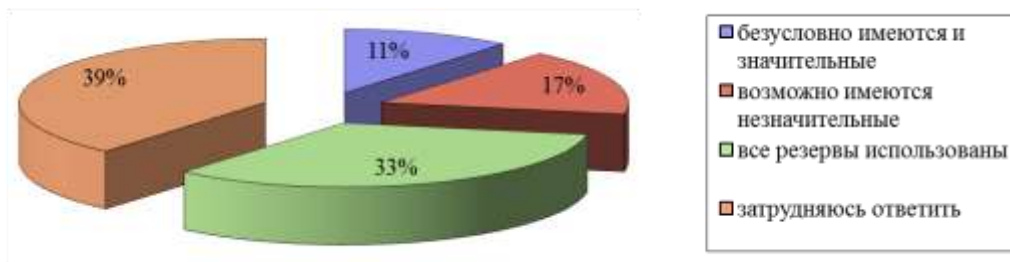


Рисунок 23. Ранжирование ответов относительно резервов для повышения эффективности труда

В соответствии с рис.23, видно, что резервы подавляющим большинством сотрудники оценивают, как незначительные (33%) и практически столько же человек затруднились ответить на вопрос.

Неиспользованные резервы конкретно видят в организации труда персонала 11% респондентов, в стиле и методах управления считают 17 % ответивших.

При оценке уровня своей квалификации, как «достаточную» для работы в нынешней должности, оценивают 81% опрошенных респондентов, как пока недостаточный отметили 10% сотрудников.

55% сотрудников, помимо своей основной специальности владеют еще дополнительной, 45% опрошенных владеют лишь основной специальностью.

При ответе на вопрос «На сколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?» ответы распределились следующим образом, рис.24.

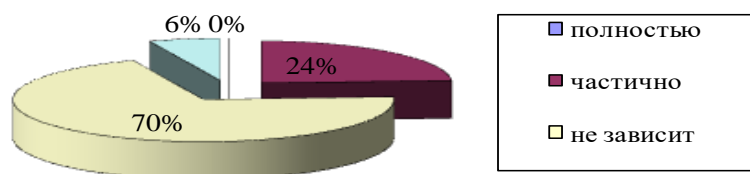


Рисунок 24. Результативность и качество работы от взаимодействия других структурных подразделений организации

Из рис.24, видно, что качество работы мало зависит от взаимодействия с другими подразделениями.

Своей работой «удовлетворены» 76% опрошенных сотрудников, не удовлетворены 12%, и так же 12% затруднились ответить.

Среди дополнительных предложений сотрудники отметили, в первую очередь, материальную мотивацию работы, на втором месте преобладали ответы о социальной поддержке работающих сотрудников, это и дополнительное финансирование на оздоровление самих сотрудников либо членов их семей, материальная помощь, санаторно-курортное лечение.

Следует отметить так же, что большинство сотрудников хотели бы иметь возможность посещать спортивные залы или бассейн.

Анализ эффективности управления на основе ценностей и характеристика соблюдения элементов организационной культуры представлены в табл. 13.

Таблица 13

Анализ эффективности управления на основе ценностей

Элементы	Характеристики	Заключение
Миссия	В настоящее время миссия не сформулирована и не известна большинству сотрудников.	Не соответствует
Цели	Формулируются сотрудниками в различных формулировках.	Не полностью соответствует
Ценности	Характерны общепринятые ценности, кроме того – отдельные у каждого члена коллектива. Отсутствуют в задекларированном виде для предприятия.	Не полностью соответствует
Кодекс организационной культуры	Соблюдается уважительное отношение к клиентам, учет их мнений и пожеланий. Соблюдаются принципы сотрудничества с партнерами.	Не полностью соответствует
Традиции, обычаи, фирменные ритуалы	Не проводятся корпоративные мероприятия.	Не соответствует
Мифы, истории, легенды	Отсутствуют	Не соответствует
Имидж	Оценивается сотрудниками и клиентами как положительный	Соответствует
Психологический климат	Оценивается сотрудниками как нормальный, хороший	Не полностью соответствует
Фирменный стиль	Соблюдается в фирменной одежде производственного персонала.	Соответствует

На текущий момент в РГК не сформулированы миссия и цели организации. ЗадOCUMENTированные корпоративные ценности отсутствуют, действующий кодекс организационной культуры не полностью соответствует требованиям систематически растущего количества персонала, связано это с индивидуальной спецификой деятельности всех периферийных служб. Традиции, обычаи проводятся не в должном объёме, мифы, факты из истории компании, легенды отсутствуют. Сложившийся имидж компании оценивается как положительный, психологический климат – удовлетворительный, фирменный стиль одежды соответствует требованиям.

Изучая эффективность управления на основе ценностей и организационную культуру, можно сказать следующее. Во-первых, в организации нет ярко выраженной атмосферы доброжелательности, поддержки, что сказывается в свою очередь на результатах работы коллектива в целом. Степень доверия руководству находится на среднем уровне. В качестве мотивации доминирует в основном материальный фактор, а также частично социальный. Размер заработка, а также режим работы практически весь коллектив большей частью устраивает. Отношения со своим непосредственным руководством респонденты оценили, как удовлетворительные. Подавляющее большинство ответивших респондентов испытывают беспокойство по поводу потери работы.

Среди причин возникновения конфликтов с руководством сотрудники организации отметили стиль управления, необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, переработка в отчетный период.

Среди имеющихся резервов для повышения эффективности труда сотрудники отметили как незначительные. Результативность от взаимодействия с подразделениями в организации не зависит. Удовлетворённость своей работой отметили подавляющее большинство сотрудников.

Во-вторых, оценивая социально-психологический климат организации, было определено, что социально-психологический климат характеризуется как удовлетворительный.

Следовательно, в организации, по моему мнению, требуется усовершенствования в организационной культуре и разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

### **2.3. Разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка»**

В результате анализа была получена исчерпывающая информация, позволяющая без труда систематизировать, упорядочить её и выявить недочёты. Были определены проблемные области в организации и, как следствие источниками таких результатов является управление организацией на основе ценностей и формирование организационной культуры компании.

Целью управления организацией на основе ценностей и формирование организационной культуры будет являться:

- Формирование доверия персонала к общеорганизационным целям, ценностям и нормам;
- Пропаганда этих ценностей, целей и норм;
- Подготовка менеджеров: формирование навыков организаторского лидерства, укрепление деловых коммуникаций внутри организации: публикации материалов о деятельности отдельных подразделений; конкурсы профессионального мастерства, программы делового соперничества.
- Контроль освоения всеми членами организации установок и норм;
- Эффективный текущий контроль среди менеджеров;
- Разрешение конфликтов;
- Адекватная оценка.

Как было сказано выше, при изучении теоретических основ, модель любого процесса управления – это план, структура, или концепция, которая



определяет, как организация функционирует и как принимаются деловые решения. Она может быть представлена в виде блок-схемы или графического изображения, и содержит информацию о различных аспектах управления: структуру организации, иерархию, полномочия, процессы, системы контроля и управления рисками.

Нами выбирается «Модель ценностей «бизнес-этики»», в этой модели компания создает набор ценностей, связанных с бизнес-этикой, и убеждает сотрудников в их важности. Эти ценности определяют, каким образом компания будет вести бизнес и общаться со своими клиентами и партнерами.

Предлагаемая модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка», рис. 25.

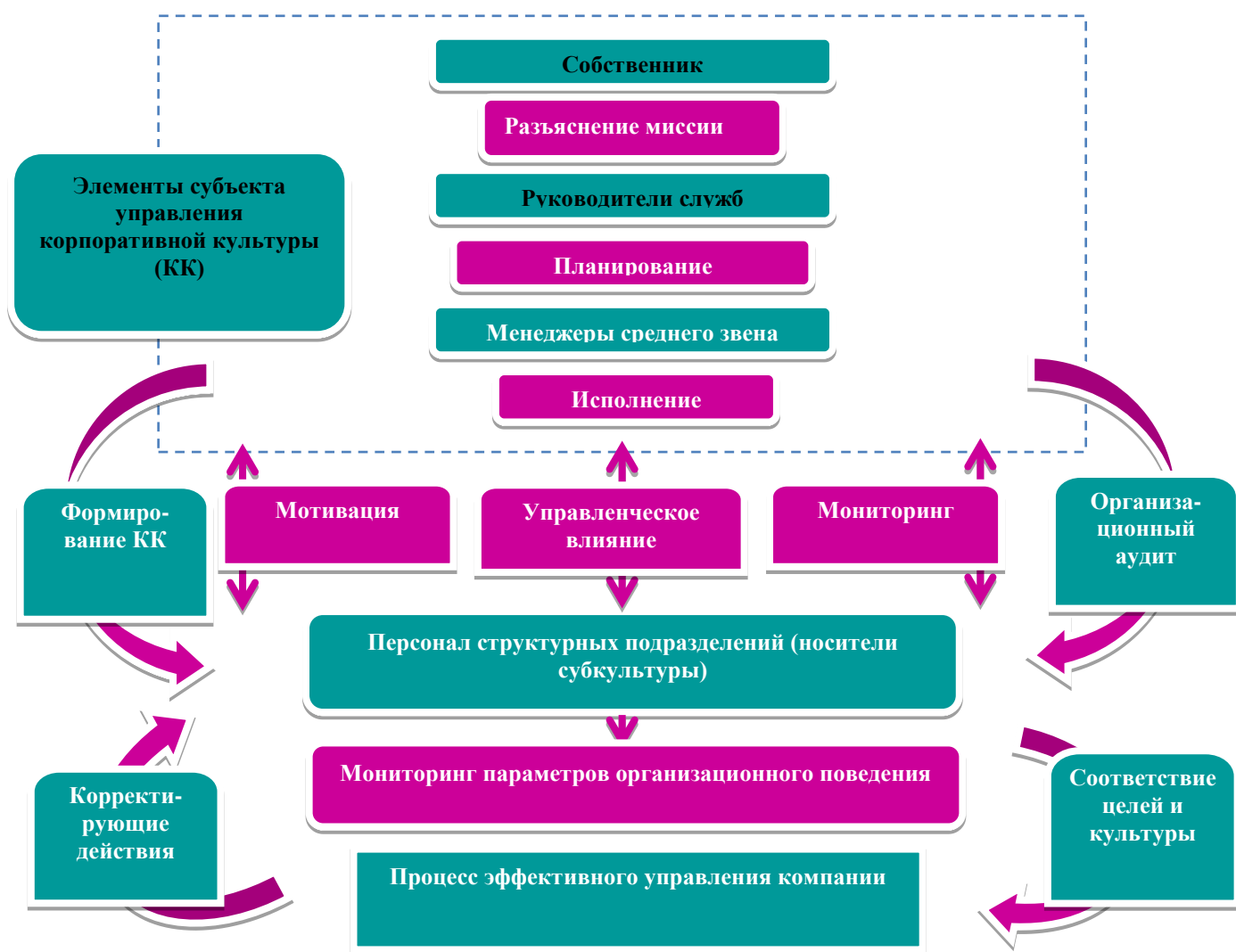


Рисунок 25. Предлагаемая модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка»

Из теории становится ясно, что организационная культура является доминирующим понятием в жизненном цикле. Выработывая меры воздействия на организационную культуру, исходят из основных принципов ее формирования. С целью достижения максимального положительного эффекта от внедрения мероприятий, воздействующих на организационную культуру, можно выделить несколько подходов:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;

- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений самой стратегии.

- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;

- стратегия подстраивается под существующую культуру.

В РГК «Восточная сказка» мы имеем неявную интравертную организационную культуру. Учитывая результаты исследования во второй главе можно установить, что: в организации нет ярко выраженной атмосферы доброжелательности и поддержки, что сказывается на результатах работы коллектива. Степень доверия руководству находится на среднем уровне. В качестве мотивации доминирует в основном материальный фактор, а также частично социальный. Катализатором конфликтов является стиль управления, а также необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, переработка в отчетный период. Так же сохраняется довольно высокий процент сотрудников, не удовлетворённых условиями труда своей работы.

Социально-психологический климат организации характеризуется как удовлетворительный.

Дадим конкретные рекомендации по реализации модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка» и совершенствованию орг. культуры предприятия.

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку. Для этого необходимы некоторые шаги и нестандартные решения:

1. Разработать кодекс корпоративной этики и ознакомить подразделения предприятия. Обращение директора и Кодекс корпоративной этики РГК «Восточная сказка» представлены в приложении 2 и 3.

В результате анализа стало понятно, что в Компании нет кодекс корпоративной этики. В качестве радикального решения будет предложен и введён в действие кодекс корпоративной этики, адаптированный для постоянно развивающейся Компании. В нём отражены правила и понятия, способствующие комфортным условиям труда и благоприятно влияющие на производительность труда.

Кодекс корпоративной этики является сводом этических и нравственных норм и правил поведения, принимаемых и разделяемых каждым сотрудником предприятия независимо от уровня занимаемой им должности.

Основная цель Кодекса – определение и закрепление стандартов деятельности Компании и поведения её сотрудников, направленных на повышение прибыльности, успешности и эффективности Компании, а также на повышение уровня внутрикорпоративной жизни сотрудников.

Поступая на работу в Компанию, каждый сотрудник знакомится с текстом настоящего Кодекса, принимает и разделяет его принципы, осознает их обязательный характер в рамках своей профессиональной деятельности.

Персонал и руководители всех звеньев Компании не вправе принимать решения или осуществлять какие-либо действия, которые идут вразрез с

корпоративными ценностями и могут нанести ущерб деловой репутации и интересам предприятия.

На основании всего вышеизложенного принято решение: ознакомить подразделения предприятия с новым корпоративным кодексом.

2. Дополнить должность «менеджера по персоналу», функционалом по корпоративной культуре.

Это будет говорить о повышенном интересе директора компании к корпоративной культуре, признав её эффективным инструментом конкурентной борьбы.

Менеджер по персоналу в первую очередь необходим руководству компании для повышения мотивации персонала, более четкой и мобильной взаимосвязи отдельных отделов и подразделений организации.

Во вторую очередь, повышение уровня обслуживания клиентов.

Менеджер будет отвечать за разработку, организацию и проведение корпоративных мероприятий (дни рождения компании, тимбилдинг и др.) и специальных поездок.

К этим обязанностям добавляются ещё повышение лояльности персонала, создание и управление корпоративной культурой, отслеживание современных тенденций в области event-менеджмента и мониторинг проходящих специальных мероприятий (выставки, семинары, конференции).

По сути, должность менеджера объединяет все возможные обязанности следующих должностей:

- event – менеджера,
- менеджера по внутренним коммуникациям,
- PR – менеджера,
- специалиста по нематериальной мотивации и подобные.

Дополнения к должностной инструкции для менеджера по персоналу представлена в приложении 4.

3. Включить ряд стимулирующих корпоративных мероприятий для сотрудников компании.

Корпоративная культура вообще представляет собой свод правил, как зафиксированных в различных положениях, так и устных. Важно понимать, что в любом случае в компании существует та или иная корпоративная культура, даже если она нигде не прописана.

Корпоративная культура компании рассматривается в трех аспектах:

- создание;
- внедрение;
- поддержание.

В данном случае актуальны все три аспекта.

Выбрав базовый тип культуры, можно приступать к детализации ее положений. Все идеи и мысли по поводу норм и правил поведения в компании у нас уже зафиксированы в кодексе корпоративной культуры.

Этап внедрения корпоративной культуры самый сложный. Здесь нужно подготовить целый комплекс мероприятий:

1. Ввести награды – «Лучший по профессии», объявление благодарностей работникам, принесшим выгоду организации. Для этого было разработано положение о конкурсе «Лучший по профессии». Фрагмент положения представлен в приложении 5.
2. Выделение денежных средств к юбилеям, свадьбам, рождению ребенка, оказание материальной помощи при потере близких родственников, на предоставление дополнительных отпусков.
3. Создание корпоративной странички в социальных сетях. Освещение в ней основных достижений компании, популяризация, как личностей, особо успешных сотрудников, их хобби, личные принципы и достижения.
4. Расширить список корпоративных мероприятий:
  - Корпоративный Новый год для сотрудников
  - Корпоративный Новый год для детей сотрудников
  - День основания организации
  - Международный женский день 8 Марта, 23 февраля

- Коллективные занятия спортом.
4. Улучшить процесс адаптации новых сотрудников.

Период адаптации можно разделить на четыре составляющих этапа:

1. Психологический, или психофизиологический. К этому этапу может быть отнесена адаптация новых сотрудников к режиму и ритму рабочего дня, условиям труда, рабочему месту, физическим и психологическим нагрузкам. Каждый человек уникален, и для освоения в новой среде нам требуется разное время.

2. Социальный. К социальным факторам можно отнести: организационную структуру компании, взаимоотношения в коллективе, корпоративные традиции и ценности, внутриорганизационные коммуникации, принятые стандарты и нормы поведения, способы и методы взаимодействия.

3. Профессиональный. К этому этапу относятся: реализация профессиональных навыков и умений на новом месте, повышение квалификации, критерии оценки результатов труда, выполнение вмененных обязанностей.

4. Организационный. Рассматривать организационный этап следует со стороны статуса и значимости занимаемой должности; роли структурного подразделения, в котором трудится новый сотрудник; корпоративных механизмов управления в организации; положения организации на рынке.

Дабы существенно облегчить процесс внедрения и адаптации новых сотрудников в подразделениях предлагается ввести ряд положений:

Ввести в действие положение о наставничестве. Каждому новому сотруднику назначить наставника. Обеспечивать работника нормативно-правовой базой и создать комфортные условия для рабочей деятельности и адаптации на новом месте.

Непосредственный начальник:

- Производит представление новых сотрудников коллективу, знакомство с наставниками.

- Знакомит сотрудников с должностными обязанностями, системой поощрения и наказания, организационной структурой, порядком выдачи заработной платы и т.п.

В этот период сотрудники службы персонала:

1. Знакомят с возможностями карьерного роста;
2. Анализируют компетенцию и разрабатывают программу подготовки.

Наставник:

- Знакомит с правилами внутреннего распорядка (количество рабочих перерывов, продолжительность обеденного перерыва, график работы, дресс-код компании, пропускная система и т.п.);
- Предоставляет информацию личного характера: расположение столовой, туалета, места для курения и т.д.;
- Информировывает о правилах и традициях, которые сложились в данном отделе;
- Обсуждает с новыми сотрудниками первый рабочий день.

Кроме того, наставник:

- Знакомит с историей развития организации, ее целями, задачами, стратегиями и т.п.;
- Дает рекомендации по ознакомлению с первоочередными документами;
- Разъясняет действие административно-хозяйственной системы организации;
- Знакомит новых сотрудников с непосредственными коллегами и начальством;
- Дает важную информацию по отчетности.

5. В качестве отдельного мероприятия по совершенствованию управления организацией на основе ценностей можно предложить: Применение современной практики, называемой: аутплейсмент (outplacement).

Предлагается выделить outplacement в качестве действенной меры в работу службы персонала на предприятии (т.е. помощи увольняемым работникам - психологической, информационной, консультационной).

Преимущество метода - это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми работниками или обращение за помощью в кадровые агентства).

В связи с внедрением аутплейсмента в работу кадровой службы, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены рекомендательные письма, обязательная психологическая консультация, обучение методам поиска работы, обучение работы с кадровыми агентствами, консультации по порядку обращения на биржу труда. Рекомендуются проводить консультации о правилах поведения на собеседовании, о грамотном составлении резюме. Эти мероприятия позволят: снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков (выплат по ним); уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам; сохранить положительный имидж организации; остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

Очевидно, что даже преуспевающие компании с сильной корпоративной культурой нуждаются в постоянном поддержании и развитии своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды способствует изменению корпоративной культуры.

#### Оценка эффективности разработанных рекомендаций

На основании проведенного анализа были представлены рекомендации, следуя которым анализируемая компания сможет не только улучшить созданный имидж, но и значительно повысить эффективность труда во всех аспектах производства.

Составим ориентировочную смету затрат на реализацию модели



управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка» и совершенствованию орг. культуры предприятия, табл.13.

Таблица 13

Смета затрат на реализацию модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка» и совершенствования орг. культуры предприятия

Направления	Сумма, руб.
1. Расширение должностных полномочий менеджера по персоналу и обеспечение его аналитической информацией.	15 000 (доплата)
2. Введение четко выработанной нормативной базы по корпоративной культуре: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка кодекса корпоративной культуры</li> <li>• Печать и публикация кодекса по структурным подразделениям</li> <li>• Информирование сотрудников подразделений под роспись</li> </ul>	20 000
3. Размещение стендов с декларацией миссии, целей, принципов	15 000
4. Введение награды – «Лучший по профессии месяца/года» 15000 тыс. руб. в месяц одному сотруднику *12 = 180 000 тыс. руб. 25000 тыс. руб. премия за год одному сотруднику	205 000
5. Улучшение процесса адаптации новых сотрудников: По четырём аспектам: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Психологический</li> <li>• Социальный</li> <li>• Профессиональный</li> <li>• Организационный</li> </ul> 5.1 Затраты на выплату премий наставнику и материального стимулирования новому сотруднику.	10 000
6. Ведение странички в соц. сетях	В рамках работы менеджера по персоналу
7. Корпоративные мероприятия: (Корпоративный Новый год для сотрудников; Корпоративный Новый год для детей сотрудников; День основания; Международный женский день 8 Марта, 23 февраля.	361 000
8. Оплата коллективных занятий спортом	124 000
9. Применение современной практики аутплейсмент	В рамках работы менеджера по персоналу
Итого	750 000

Это принесет следующие положительные изменения:

1. Понимание целей создаст обстановку, при которой работники почувствуют большую ответственность за выполнение работы, увеличение приверженности к работе.
2. Улучшение социально-психологического климата, рост производительности труда.
3. Снижение текучести кадров, отсюда, уменьшение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников. Рабочий процесс станет более стабильным.
4. При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию компании.

Также важно указать, что при разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование корпоративной культуры необходимо принять во внимание следующие обстоятельства:

- подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий взгляд», эти люди не находятся внутри самой корпорации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками);
- привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация и т.п.).

Финансирование расходов на нематериальные методы стимулирования сотрудников организации в 2023 году за счет чистой прибыли предприятия.

Социальная эффективность предложений:

1. Способствует повышению уровня квалификации работников.
2. Благоприятный социально-психологический климат в организации.
4. Возможность карьерного роста.
5. Повышение жизненного уровня персонала.

6.Обеспечение стабильности персонала.

7.Уменьшение конфликтов в коллективе.

8.Повышение культуры производства.

9.Повышение благоприятного имиджа организации.

Проведем прогноз динамики изменений основных показателей деятельности до и после внедрения предложений, тыс. руб. в таблице 14.

Таблица 14

Прогноз динамики изменений основных показателей деятельности до и после внедрения предложений, тыс. руб.

Наименование показателей	2022 г.	2023 г. (прогноз)	Изменение	Темп роста показателей, %
			2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2022 г.
1 Объем реализованной продукции/услуг, тыс. руб.	64100	70510	6410	9
2 Себестоимость, тыс. руб.	54047	58371	4324	7
3 Среднесписочная численность персонала, чел.	28	28	0	0
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11890	13425	1535	11
5 Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	425	479	55	11
6 Прибыль, тыс. руб.	10053	12139	2086	17
7 Рентабельность продаж, %	16	17	2	9
8 Среднегодовая производительность труда, тыс. руб.	2289	2518	229	9
9 Среднемес. заработная плата одного работника, тыс. руб.	35,4	40,0	5	11

Период окупаемости затрат на осуществление деятельности РГК в 2023 году отражает эффективность всех предложений и определяется по формуле:

$$T_{ок} = \text{Инвестиции (затраты)} / \text{Выручка}, \quad (1)$$

где

$T_{ок}$  – период окупаемости.

$T_{ок2023} = 58371 / 70510 = 0,83$  года или приблизительно 10 месяцев.

Экономический эффект от предлагаемых рекомендаций принесёт прибыли по минимальным меркам на 17% больше. Конечно же, приведенный выше расчет прогноза эффективности от предложенных мероприятий

является условным, на его реализацию может повлиять множество внешних и внутренних факторов, но даже если рассчитать минимальный прирост объема продаж для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 1,3%.

Таким образом, все предложенные мероприятия будут способствовать успешному развитию и процветанию РГК «Восточная сказка». Ясно одно - в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему социального обеспечения и условий труда сотрудников, нельзя. Осуществление программ совершенствования системы управления персоналом, а также создание успешной команды специалистов всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и он сам.

## Выводы по Главе 2

Во второй главе на примере РГК «Восточная сказка» проведен анализ управления организацией на основе ценностей, разработана модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Получив детальную информацию по разным аспектам предприятия, путём беседы, анкетирования и наблюдения, нами был выявлен ряд проблемных областей, решить которые является актуальной задачей.

Изучая эффективность управления на основе ценностей и организационную культуру, можно сказать следующее. Во-первых, в организации нет ярко выраженной атмосферы доброжелательности, поддержки, что сказывается в свою очередь на результатах работы коллектива в целом. Степень доверия руководству находится на среднем уровне. В качестве мотивации доминирует в основном материальный фактор, а также частично социальный. Размер заработка, а также режим работы практически весь коллектив большей частью устраивает. Отношения со своим непосредственным руководством респонденты оценили, как удовлетворительные. Подавляющее большинство ответивших респондентов испытывают беспокойство по поводу потери работы.

Среди причин возникновения конфликтов с руководством сотрудники организации отметили стиль управления, необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, переработка в отчетный период.

Среди имеющихся резервов для повышения эффективности труда сотрудники отметили как незначительные. Результативность от взаимодействия с подразделениями в организации не зависит. Удовлетворённость своей работой отметили подавляющее большинство сотрудников.

Во-вторых, оценивая социально-психологический климат организации, было определено, что социально-психологический климат характеризуется как удовлетворительный.

Следовательно, в организации, по моему мнению, требуется усовершенствования в организационной культуре и разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Даны конкретные рекомендации по реализации модели управления организацией на основе ценностей:

1. Разработан кодекс корпоративной этики и ознакомить подразделения предприятия.

2. Предлагается дополнить должность «менеджера по персоналу», функционалом по корпоративной культуре.

3. Включить ряд стимулирующих корпоративных мероприятий для сотрудников компании.

4. Создание корпоративной странички в социальных сетях.

5. Улучшить процесс адаптации новых сотрудников, предлагается улучшить процесс по четырём аспектам. Наиболее оперативная адаптация сотрудника произойдёт лишь в том случае, если создать для него комфортные условия работы и по возможности отгородить его от стрессовых ситуаций. Именно с этой целью была выбрана адаптация по четырём доминирующим аспектам.

6. В качестве отдельного мероприятия по совершенствованию управления организацией на основе ценностей можно предложить: Применение современной практики, называемой: аутплейсмент (outplacement).

Экономический эффект от предлагаемых рекомендаций принесёт прибыли по минимальным меркам на 17% больше. Для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 1,3%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель, поставленная в выпускной работе достигнута.

В первой главе систематизировали основы разработки модели управления организацией на основе ценностей.

Изучили понятие и сущность управления организацией на основе ценностей. Концепция ценности является одной из ключевых в философии, социологии, психологии и экономике. Различные авторы подходят к понятию ценности с разных точек зрения. В рамках рассмотрения теории данной выпускной работы интересна модель ценностных ориентаций Милтона Рокича, он выделил 2 класса ценностей организации: терминальные и инструментальные.

Под корпоративными ценностями будем понимать, основные принципы, которыми руководствуется компания в своей деятельности. Они выражают философию компании, ее миссию, стратегию и культуру. Корпоративные ценности позволяют сформировать единое видение и согласовать действия сотрудников, а также помогают принимать правильные решения в сложных ситуациях.

Управление организацией на основе ценностей – это подход, при котором руководство выделяет ключевые ценности, которые должны находиться в основе деятельности всех сотрудников. Эти ценности могут быть связаны с этикой, качеством, профессионализмом, ответственностью перед клиентами, коллегами, партнерами и т.д.

Описали эффективные модели управления организацией на основе ценностей: 1. Модель ценностей «компании-миссии». 2. Модель управления на основе ценностей лидера. 3. Модель ценностей «бизнес-этики». 4. Модель ценностей «общественной открытости». 5. Модель управления ценностями М. Рокича. 6. Томаса Питерса и Роберта Уотермана. 7. Современные модели. Эффективная модель управления должна обеспечивать эффективность операций, увеличивать прибыль организации, обеспечивать

устойчивость и развитие компании. В результате выбора подходящей модели управления, управляющие организации могут оптимизировать использование ресурсов и оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Описали этапы формирования и поддержки работающих на бизнес корпоративных ценностей:

1. Идентификация ценностей.
2. Разработка миссии и целей компании.
3. Коммуникация ценностей и целей компании.
4. Соответствие поведения сотрудников.
5. Поддержка ценностей
6. Постоянное совершенствование.
7. Контроль корпоративных ценностей.

Во второй главе на примере РГК «Восточная сказка» проведен анализ управления организацией на основе ценностей, разработана модель управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Получив детальную информацию по разным аспектам предприятия, путём беседы, анкетирования и наблюдения, нами был выявлен ряд проблемных областей, решить которые является актуальной задачей.

Изучая эффективность управления на основе ценностей и организационную культуру, можно сказать следующее. Во-первых, в организации нет ярко выраженной атмосферы доброжелательности, поддержки, что сказывается в свою очередь на результатах работы коллектива в целом. Степень доверия руководству находится на среднем уровне. В качестве мотивации доминирует в основном материальный фактор, а также частично социальный. Размер заработка, а также режим работы практически весь коллектив большей частью устраивает. Отношения со своим непосредственным руководством респонденты оценили, как удовлетворительные. Подавляющее большинство ответивших респондентов испытывают беспокойство по поводу потери работы.



Среди причин возникновения конфликтов с руководством сотрудники организации отметили стиль управления, необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных, переработка в отчетный период.

Среди имеющихся резервов для повышения эффективности труда сотрудники отметили как незначительные. Результативность от взаимодействия с подразделениями в организации не зависит. Удовлетворённость своей работой отметили подавляющее большинство сотрудников.

Во-вторых, оценивая социально-психологический климат организации, было определено, что социально-психологический климат характеризуется как удовлетворительный.

Следовательно, в организации, по моему мнению, требуется усовершенствования в организационной культуре и разработка модели управления организацией на основе ценностей в РГК «Восточная сказка».

Даны конкретные рекомендации по реализации модели управления организацией на основе ценностей:

1. Разработан кодекс корпоративной этики и ознакомить подразделения предприятия.
2. Предлагается дополнить должность «менеджера по персоналу», функционалом по корпоративной культуре.
3. Включить ряд стимулирующих корпоративных мероприятий для сотрудников компании.
4. Создание корпоративной странички в социальных сетях.
5. Улучшить процесс адаптации новых сотрудников, предлагается улучшить процесс по четырём аспектам. Наиболее оперативная адаптация сотрудника произойдёт лишь в том случае, если создать для него комфортные условия работы и по возможности отгородить его от стрессовых ситуаций. Именно с этой целью была выбрана адаптация по четырём доминирующим аспектам.

6. В качестве отдельного мероприятия по совершенствованию управления организацией на основе ценностей можно предложить: Применение современной практики, называемой: аутплейсмент (outplacement).

Экономический эффект от предлагаемых рекомендаций принесёт прибыли по минимальным меркам на 17% больше. Для обеспечения покрытия расходов необходимо увеличить объем продаж всего на 1,3%.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [электронный ресурс]/ Опубликован на интернет-портале <http://www.constitution.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая - четвертая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ [электронный ресурс] / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
4. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» от 09.10.2015 N 1085 (ред. от 18.07.2022) / Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.consultant.ru>
5. Скопина И.В., Рогачев А.Ф., Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> – Дата доступа: 11.06.2020.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - М. : Изд. ЮНИТИ, 2020. - 560 с.
7. Ботнарюк, М.В. Управление на основе ценностей: метод анализа иерархий / М.В. Ботнарюк, Н.Ю. Тимченко // Вопросы управления. — 2018. — № 2. — С. 1-16. — ISSN 2304-3369. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/311464> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Беликова, И. П. Управление организационной культурой : учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь : СтГАУ, 2021. — 84 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. —

- URL: <https://e.lanbook.com/book/245930> (дата обращения: 24.06.2023).  
— Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Быков, В. П. Системы поддержки принятия решений / В. П. Быков, А. Н. Соловьев, Т. М. Быкова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 132 с. — ISBN 978-5-507-46684-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/316943> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
10. Бойкова, М. В. Управление проектами : учебник / М. В. Бойкова, И. Н. Колобова, С. С. Кузнецов. — Москва : РТА, 2018. — 216 с. — ISBN 978-5-9590-1056-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/242639> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
11. Блинов, А.О. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]: Учебники / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Электрон. дан. — М.: Дашков и К, 2019. - 304 с. - URL: <http://e.lanbook.com/book/61046> (дата обращения: 17.06.2023).
12. Володина, Н. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 4. Адаптация персонала [Текст] / Н. Володина. – М.: Изд. Head Hunter, 2019. - 117 с.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2020. – 495 с.
14. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2020. – 688 с.
15. Василенко, В.А. Ценность и оценка [Текст] : Автореферат дис. на соискание учен. степени кандидата философ. наук / АН УССР. Секция обществ. наук. - Киев : [б. и.], 1964. - 21 с.
16. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2020. – 495 с.
17. Гительмахер, Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными [Текст] /

- Р.Б. Гительмахер. – М.: Феникс, 2022. – 290 с.
- 18.Громова, О.Н., Свистунов, В.И., Мишин, В.М. Организация управленческого труда [Текст] / О.Н. Громова, В.И. Свистунов, В.М. Мишин. – М.: Экономика, 2022. – 542 с.
- 19.Евченко, О. С. Основы корпоративной культуры : учебное пособие / О. С. Евченко. — Тольятти : ТГУ, 2022. — 190 с. — ISBN 978-5-8259-1094-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/301706> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 20.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / П.А. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 478 с.
- 21.Егоршин, А.П. - Организация труда персонала: учебник [Текст] / П.А. Егоршин, А.К. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 349 с.
- 22.Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2020. - 400 с.
- 23.Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 317 с.
- 24.Кравченко, А. В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. — Новосибирск : НГТУ, 2020. — 136 с. — ISBN 978-5-7782-4159-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152364> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 25.Кремнева, Н. Ю. Культура организации в системе коммуникационного менеджмента: социальная теория и управленческая практика : учебное пособие / Н. Ю. Кремнева. — Ульяновск : УлГУ, 2020. — 52 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/166076> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

26. Ларионова, Н.И. Взаимосвязь организационной культуры и методов формирования трудового поведения работников организации / Н. И. Ларионова, О. Д. Попова // Инновационные технологии управления и права. — 2021. — № 2. — С. 63-66. — ISSN 2226-0056. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/324824> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
27. Позубенкова, Э. И. Управление организацией : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2020. — 169 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170979> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
28. Ольшанский, В. Б. Личность и социальные ценности // Социология в СССР : сб. науч. трудов : в 2 т. М.: Мысль, 1965.
29. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] // Кадровик. — 2019. - № 2. — С. 82-90.
30. Пастухова, У.Ю. Проблемы формирования миссии и корпоративных ценностей финансовых институтов / У. Ю. Пастухова, И. Г. Ищенко // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. — 2018. — № 1. — С. 75-82. — ISSN 2309-2874. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309957> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
31. Плешин, И.Ю. Управление персоналом [Текст] / И.Ю. Плешин. — М. : Изд. Прогресс, 2021. — 377 с.
32. Поршнева, А.Г. Общее управление организацией [Текст] / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова. — М. : Изд. ИНФРА, 2020. — 445 с.
33. Попович, А.М. Основы менеджмента. [Электронный ресурс]: Учебные пособия / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. - Электрон. дан. -

- Омск : ОмГУ, 2020. - 508 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/69793> — Загл. с экрана.
34. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2020. – 279 с.
35. Самыгин, С.И., Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – М. : Изд. ЭКСМО – Пресс, 2020. – 235 с.
36. Сарбитова, И. Л., Кусков, В. М. Понятия «ценность» и «стоимость» и их современное значение // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2022. – Т. 39. – С. 1836–1840. – URL: <http://e-koncept.ru/2022/970694.htm> (дата обращения: 24.06.2023).
37. Самоукина, Н.В., Туркулец, Н.В. Коучинг - ваш проводник в мире бизнеса [Текст] / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер. – 2022. – 363 с.
38. Сухов, А.Н. Социальная психология [Текст] / А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцева. – М.: Академия, 2022. – 600с.
39. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Изд. Дело, 2019. – 226 с.
40. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль 7 [Текст] / В.В. Травин, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, . – М. : Изд. Дело, 2022. – 104 с.
41. Турчинов, А.И. Управление персоналом [Текст] / А.И. Турчинов. - РАГС -2020. – 517 с.
42. Устюжанин, А.П., Утюмов, Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом [Текст] / А.П. Устюжанин, Ю.А. Утюмов. – М.: Академия, 2020. – 356 с.
43. Федорова, Н. В. Теория организации : учебное пособие / Н. В. Федорова. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 180 с. — ISBN 978-5-394-04307-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173998> (дата обращения: 24.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
44. Филиппов, А.В. Производственная социология и психология [Текст]:

- учебное пособие / А.В. Филиппов. – М.: Юрайт, 2020. – 255 с.
45. Федосеев, В.Н., Капустин, С.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / В.Н. Федосеев. – М.: Высшая школа, 2022. – 368 с.
46. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2022. – 363 с.
47. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента [Текст] / В.И. Шуванов. – М.: Бизнес школа Интел-Синтез, 2018. – 256 с.
48. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] // Кадровик. – 2020. - № 1. – С. 6-11.
49. Энциклопедия РИА Федерал Пресс [электронный ресурс] / <http://www.rusitc.ru> (дата обращения: 17.06.2023).
50. Корпоративный менеджмент – финансовый анализ [Электронный ресурс]. – <http://cfin.ru> (дата обращения: 17.06.2023).
51. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – <http://dic.academic.ru> (дата обращения: 17.06.2023).



## **Приложение 1. Фрагмент анкеты для анализа персонала РГК «Восточная сказка»**

ДЛЯ НАЧАЛА РАССКАЖИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НЕМНОГО О СЕБЕ

### **1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?**

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

### **2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?**

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

### **3. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КАМПАНИИ?**

1. Большинство вполне уверенно.
2. Большинство скорее уверенно, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверенно.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

### **4. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПРАКТИЧЕСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ, ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАМ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ НА РАБОТЕ.**

1. То, что я делаю, действительно необходимо
2. Не все, что приходится делать, необходимо
3. Приходится делать много бесполезной работы

### **5. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КАМПАНИИ?**

1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.
2. Не уверенность связана с изменением их положения в коллективе.
3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.
4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.
5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.
6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие).

---

### **6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ?**

1. Положение дел на фирме очень хорошее
2. Скорее хорошее, чем плохое
3. Затрудняюсь оценить
4. Скорее плохое, чем хорошее
5. Определенное плохое
6. Воздержусь от ответа

**7.КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТЬ УСЛУГ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?**

1. Конкуренция высокая
2. Конкуренция средняя
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее продукция неконкуренция
5. Определенно неконкуренция

**8.КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ФИРМЫ К ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?**

1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное
3. Затрудняюсь ответить.
4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное
5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны существующими условиями.

**9.УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕЙ ФИРМЕ?**

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

**10.ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕЙ ФИРМЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?**

1. Да, довольно часто.
2. Возникла, но редко
3. Нет, не возникла

**11.ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ФИРМЫ ВЫПОЛНЯТЬ НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?**

1. Да, приходится
2. Нет, не возникла

**12.УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ?**

1. Вполне удовлетворяет
2. Скорее удовлетворяет, чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворяет или нет.
4. Скорее не удовлетворяет.
5. Совершенно не удовлетворяет.

**КАЖДЫЙ ИЗ НАС ИМЕЕТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ИДЕАЛЬНОЙ ДЛЯ СЕБЯ РАБОТЕ, НИЖЕ ПРИВЕДЕНА НЕКОЛЬКО ВЫСКАЗЫВАНИЙ О ТОМ, ЧТО ТАКОЕ ХОРОШАЯ РАБОТА. ПОДУМАЙТЕ ПОЖАЛУЙСТА, В КАКОЙ МЕРЕ КАЖДОЕ ИЗ НИХ СООТВЕТСТВУЕТ ВАШЕМУ ПРЕДСТАВЛЕНИЮ О ХОРОШЕЙ РАБОТЕ.**

**ВНИМАНИЕ!** Против **КАЖДОГО** высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашим мнением.

Продолжение приложения 5

Высказывание	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому что и как делать.	3	2	1
14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдыхать.	3	2	1
15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	3	2	1
16. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	3	2	1
18. Если тебя окружают люди, с которыми интересно общаться, - это хорошая работа	3	2	1
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	3	2	1
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	3	2	1
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	3	2	1
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобрести, что хочется.	3	2	1
23. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, конкурентноспособную на рынке.	3	2	1
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	3	2	1
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	3	2	1

**А ТЕПЕРЬ ПОГОВОРИМ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА**

**УСТРАИВАЕТ ЛИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ ФИРМЫ ВЕЛИЧИНА ИХ ЗАРАБОТКОВ?**

	Полностью устраивает	Частично устраивает	Не знаю	Скорее не устраивает	Совершенно не устраивает
27. Дирекцию фирмы	1	2	3	4	5
28. Начальников отделов	1	2	3	4	5
29. Менеджеров среднего звена	1	2	3	4	5
30. Высококвалифицированных работников	1	2	3	4	5
31. Основную массу работников	1	2	3	4	5
32. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

**33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ ?**

1. Да, устраивает.

2. Скорее да, чем нет.
3. Не могу сказать.
4. Пожалуй, не устраивает
5. Совершенно не устраивает

**34. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?**

1. Дополнительные заработки имеют большинство работников.
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников.
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
4. Затрудняюсь ответить.

**СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ?**

	Абсолютно справедлива	Скорее да	Не знаю	Скорее нет	Совершенно нет
35. Дирекцию фирмы	1	2	3	4	5
36. Начальников отделов	1	2	3	4	5
37. Менеджеров среднего звена	1	2	3	4	5
38. Высококвалифицированных работников	1	2	3	4	5
39. Основную массу работников	1	2	3	4	5
40. Неквалифицированных работников	1	2	3	4	5

**ДАВАЙТЕ СНОВА ВЕРНЕМСЯ К ВАШЕЙ РАБОТЕ. КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ВЫ ПРЕДЪЯВЛЯЕТЕ К СВОЕЙ РАБОТЕ (в реальных жизненных условиях, исходя из Ваших возможностей)?**

**НАСКОЛЬКО КАЖДОЕ ИЗ ТРЕБОВАНИЙ ВАЖНО ДЛЯ ВАС ЛИЧНО?**

**НАСКОЛЬКО ВАША РАБОТА ПОЗВОЛЯЕТ КАЖДОЕ ИЗ НИХ УДОВЛЕТВОРИТЬ?**

**В КАЖДОЙ СТРОЧКЕ СПРАВА И СЛЕВА СДЕЛАЙТЕ ПО ОДНОЙ ОТМЕТКЕ**

С этой стороны отмечаем **важность для Вас** этих требований

С этой стороны отмечаем **возможность** удовлетворения этих требований

Требования для меня

Работа мне позволяет удовлетворить их

Совсем не важно	Важно	Очень важно			Полностью	Частично	Не позволяет
1	2	3			3	2	1
1	2	3	48. Хороший заработок	62	3	2	1
1	2	3	49. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	63	3	2	1
Совсем не важно	Важно	Очень важно			Полностью	Частично	Не позволяет

Продолжение приложения 1

1	2	3	50.Интересная работа, доставляющая удовольствие.	64	3	2	1
1	2	3	51.Возможность продвижения по службе.	65	3	2	1
1	2	3	52.Возможность приносить пользу людям.	66	3	2	1
1	2	3	53.Возможность получить жилье, устроить ребенка в хороший садик(школу), поехать отдыхать	67	3	2	1
1	2	3	54.Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	68	3	2	1
1	2	3	55.Возможность повышать свою квалификацию, пополнять знания.	69	3	2	1
1	2	3	56.Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	70	3	2	1
1	2	3	57.Возможность заслужить уважение окружающих.	71	3	2	1
1	2	3	58.Возможность обеспечить достаток в доме, приобретать что захочется	72	3	2	1
1	2	3	59.Возможность общаться с людьми.	73	3	2	1
1	2	3	60.Возможность применить свои знания и способности.	74	3	2	1
1	2	3	61.Быть самостоятельным в работе, решать самому что и как делать.	75	3	2	1

**41.СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?**

1. Да
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет

## Приложение 2. Обращение директора РГК «Восточная сказка»

### Уважаемые коллеги!

РГК «Восточная сказка», благодаря общим усилиям всех сотрудников, является общепризнанным лидером качества среди ресторано-гостиничных услуг. Руководство и трудовой коллектив РГК «Восточная сказка» - единая команда, ориентированная на достижение главной и неизменной цели:

**удовлетворение потребителей высоким качеством ресторано-гостиничных услуг.**

Для её достижения необходимы согласованные действия каждого из нас, основанные на общечеловеческих ценностях, единых стандартах, нормах и правилах поведения, которых мы должны придерживаться в своей работе.

Именно эти принципы изложены в Кодексе корпоративной этики РГК «Восточная сказка». Они пришли к нам из реальной производственной практики, из опыта отношений подразделений и сотрудников.

Уверен, что Кодекс корпоративной этики сотрудников РГК «Восточная сказка» станет для нас надежным компасом, показывающим основные профессиональные и этические ориентиры, поможет всем работникам каждый день качественно и ответственно выполнять свою работу.

## **Приложение 3. Кодекс корпоративной этики сотрудников РГК «Восточная сказка»**

Принят на собрании трудового  
коллектива  
РГК «Восточная сказка»  
«06» июль 2023 года

### **Введение**

Кодекс корпоративной этики сотрудников РГК «Восточная сказка» (далее – Кодекс) устанавливает этические нормы поведения, которые должны соблюдаться при профессиональной деятельности работниками РГК «Восточная сказка» (далее – Организация).

Этические нормы поведения основаны на базовых целях и ценностях Организации.

Кодекс признает, что работник выполняет обязанности в соответствии с наивысшими стандартами профессионализма с целью удовлетворения потребителей высоким качеством ресторанно-гостиничных услуг.

Нормы настоящего Кодекса распространяются на всех сотрудников Организации и являются базовыми, поскольку не представляется возможным ввести этические требования, распространяющиеся на все ситуации и обстоятельства, с которыми могут столкнуться работники Организации.

### **1 Основные цели Организации**

Главные и неизменные цели Организации:

- удовлетворение потребителей высоким качеством ресторанно-гостиничных услуг;
- обеспечение высокой конкурентоспособности Организации;
- рациональная доходность Организации.

### **2 Миссия Организации**

Миссия Организации заключается в:

- завоевании и удержании лидирующей позиции в ресторанно-гостиничных услуг в регионе, посредством применения современных технологий;
- стремлении быть лучшими для каждого потребителя наших услуг и готовности окружить их добротой и вниманием;
- максимальной реализации способностей каждого работника за достойную заработную плату.

### **3 Ценности Организации**

Ценности Организации:

- клиентоориентированность;
- инновационность;
- профессионализм и личностное развитие сотрудников;
- ответственность;
- стабильность;
- открытость;
- социальная ответственность.

Клиентоориентированность заключается в удовлетворении потребителей высоким качеством ресторанно-гостиничных услуг, посредством внедрения новейших методик и новых технологических разработок по питанию, улучшения сервиса проживания, проявления вежливости, доброты, внимания и тактичного отношения к потребителям.

Качество обслуживания потребителей базируется на соблюдении Обществом обязательств по технологическим параметрам, надежности и безопасности применяемых методик.

Инновационность предполагает стремление каждого мыслить и работать системно, разрабатывать и внедрять лучшие инновационные решения, направленные на повышение эффективности функционирования Организации в целом.

Профессионализм и личностное развитие сотрудников обязывают поддерживать стремление сотрудников постоянно учиться, расширять свои профессиональные навыки. Желание развиваться способствует внедрению новых технологий и сохранению положительного имиджа Организации на рынке ресторанно-гостиничных услуг.

Ответственность за конкретный участок работы, предполагает внесение личного вклада в общее дело. Каждый из нас тем самым обеспечивает качество предоставляемых услуг.

Стабильность предполагает ориентацию на общую выгоду для сотрудников Организации, акционеров, поставщиков, подрядчиков, аргументированное планирование каждого действия, высокую квалификацию персонала, внедрение современных технологий, обязательность в отношениях с контрагентами.

Открытость означает прозрачность деятельности Организации, открытость планов Организации для всех заинтересованных групп, для конструктивной критики и честного обмена информацией между сотрудниками.

Социальная ответственность предполагает безусловное соблюдение законодательства, соответствие продукции и услуг заявленным стандартам, обеспечение социальной защищенности сотрудников, соблюдение стандартов охраны труда и окружающей среды, содействие росту экономического и социального благополучия города.

#### **4 Стандарты поведения**

Каждый сотрудник Организации, независимо от занимаемой должности, статуса или звания, руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, а также внутрикorporативными документами.

Вежливость и корректность поведения являются наиболее простыми проявлениями взаимного уважения и внутреннего достоинства.

Стандарты поведения сотрудников Организации:

- дисциплинированность и ответственность;
- инициативность;
- стремление к саморазвитию;
- доверие и честность;
- взаимное уважение;
- приверженность;
- стиль одежды;



- стандарты поведения с потребителями;
- стандарты поведения с поставщиками и подрядчиками.

Дисциплинированность и ответственность предполагает, что исполнение должностных обязанностей должно являться внутренней потребностью каждого, а выполнение взятых на себя обязательств – правилом без исключений и ссылок на внешние обстоятельства.

Инициативность заключается в стремлении каждого работника повысить эффективность своей деятельности для достижения поставленных перед Обществом целей, готовности предлагать новые решения, аргументировать привлечение необходимых ресурсов.

Стремление к саморазвитию совершенствованию своих профессиональных знаний, умений, навыков способствует успешному развитию Организации и возможно только при активном стремлении каждого из нас к самореализации.

Доверие и честность помогают открыто предъявлять и анализировать ошибки, находить способы их исправить или избежать их в будущем.

Взаимное уважение предполагает умение вежливо, корректно и уважительно относиться к праву коллег иметь собственное профессиональное суждение и является наиболее простым проявлением внутреннего достоинства.

Приверженность к Обществу включает в себя знание истории и гимна Организации, планов развития, заинтересованность и ясное понимание своей роли в достижении намеченных целей.

Стиль одежды сотрудника – это элемент единого корпоративного имиджа.

Одежда персонала должна соответствовать специфике выполняемых обязанностей и занимаемой должности. На рабочих местах, предусматривающих форменную и спецодежду, нахождение в произвольной одежде недопустимо.

Общие обязательные правила при выборе одежды для персонала, который не использует спецодежду:

- Одежда сотрудников, как мужчин, так и женщин, должна быть выдержана в строгом, деловом стиле, предпочтительно консервативно-классического направления.
- Неприемлема одежда и обувь спортивного и пляжного стиля, в т.ч. шорты, спортивные свитера, спортивные брюки.
- Цветовые решения в одежде должны соответствовать деловому стилю. Не рекомендуются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота.
- В зимний период необходимо пользоваться сменной обувью.
- Всем сотрудникам следует носить служебные значки с указанием должности, фамилии, имени и отчества.

Стандарты поведения с потребителями провозглашают, что каждый потребитель должен быть уверен, что именно он – центр внимания и заботы со стороны персонала Организации.

Стандарты поведения с поставщиками и подрядчиками обязывают строить отношения на взаимовыгодных условиях, стремлении к четкому и качественному выполнению обязательств.

## **5 Дополнительные стандарты поведения для руководителей.**

Руководители служб и подразделений несут ответственность за организацию эффективной работы своих подчиненных и являются эталоном поведения. Поэтому работа руководителя дополнительно предполагает соблюдение следующих правил:

- постоянный поиск и использование новых возможностей для повышения эффективности деятельности своего подразделения;
- оперативное информирование сотрудников о принятых планах деятельности, направлениях развития Организации, открытость в представлении результатов деятельности Организации;
- поддержка прозрачной системы мотивации сотрудников, учитывающей как результаты работы Организации, так и индивидуальный вклад сотрудника в их достижение;
- конструктивное партнерское взаимодействие сотрудников;
- исключение из управленческой практики запугивания, агрессии и необоснованных, незаконных или несправедливых решений;
- поддержка системы исполнения Кодекса, ориентированной на четкое соблюдение всех положений Кодекса, создание безопасной системы реагирования на этические нарушения и их профилактику.

## **6 Этические ограничения**

Не допускается дискриминация сотрудников в какой-либо форме, включая устные высказывания (по половым, национальным, религиозным, политическим, возрастным, индивидуальным, физическим, интеллектуальным и личностным различиям).

Недопустимо пребывание на территории Организации лиц, находящихся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Курение на территории Организации разрешено только в специально определенных местах. Курение не должно мешать или отвлекать от исполнения трудовых обязанностей.

Общество с пониманием относится к тем, кто хочет, чтобы члены семьи также связали свой профессиональный путь с ним. Родственники сотрудников не могут пользоваться особыми или исключительными преимуществами при найме на работу. Использование родственных связей для давления или влияния на принятие решений недопустимо.

## **7 Противодействие взяточничеству и коррупции**

Противодействие коррупции – деятельность Организации по:

- предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции (профилактика коррупции);
- выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений (борьба с коррупцией);
- минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений.

Предупреждение коррупции – деятельность Организации, направленная на введение элементов корпоративной культуры, организационной структуры, правил и процедур, регламентированных внутренними нормативными документами Организации, обеспечивающих недопущение коррупционных действий.

Для предупреждения коррупции, сотрудникам запрещается, действуя от имени и (или) в интересах Организации предлагать, передавать или принимать какие-либо средства поощрения или подарки, вознаграждения, займы, гарантии, поручительства, материальную помощь, в виде наличных денежных средств и их эквивалентов,

независимо от суммы, ценных бумаг (включая депозитные или сберегательные сертификаты), независимо от их рыночной стоимости, драгоценных металлов, драгоценных камней и ювелирных изделий из них, если это может вызвать Конфликт интересов при выполнении сотрудниками своих обязанностей, либо подобные действия нарушают закон или могут повредить деловой репутации Организации.

В Обществе не приемлемы любые формы взяточничества и коррупции. От наших партнеров ожидаем, что они будут следовать этим же принципам.

Сотрудники Организации не должны обещать, разрешать и давать взятки в любой форме, равно как не должны просить, принимать взятки и соглашаться на них.

В случае обнаружения фактов или наличия подозрений хищений, мошенничества, коррупции, Конфликта интересов, Работники обязаны незамедлительно сообщить об этом Работодателю.

Воровство, неприемлемо ни в каких формах. Недопустимо нецелевое с точки зрения интересов и планов производственной деятельности использование имущества Организации.

## **8 Иная трудовая деятельность**

Общество признает право сотрудников заниматься иной трудовой деятельностью на других предприятиях в соответствии с законодательством РФ. При этом сотрудники ответственны за то, чтобы иная трудовая деятельность не наносила ущерба авторитету или материальным интересам Организации.

Иная трудовая деятельность сотрудников не должна негативно влиять на выполнение трудовых обязанностей в Обществе.

## **9 Политическая и религиозная деятельность**

Политические и религиозные убеждения являются личным делом каждого и не должны препятствовать исполнению трудовых обязанностей или мешать деловому взаимодействию с коллегами.

Общество не препятствует участию сотрудников в политической и религиозной деятельности в нерабочее время. Сотрудники, принимающие участие в такой деятельности, должны действовать в качестве частного лица, а не официального представителя Организации.

## **10 Служебная информация**

Информационная открытость для сотрудника предполагает следующий принцип: говорить не более того, о чем спрашивают.

При этом сотрудник принимает обязательства не разглашать известную ему служебную информацию, которая причислена руководством Организации к коммерческой тайне.

Круг сотрудников, имеющих право общаться со средствами массовой информации, ограничен. Официальные комментарии для прессы могут давать только уполномоченные на это лица.

## **11 Исполнение Кодекса корпоративной этики**

Важнейшим и самым главным условием выполнения данного Кодекса является соблюдение его каждым сотрудником Организации.

Другое важнейшее условие - это готовность каждого сотрудника самостоятельно остановить нарушение, о котором ему стало известно.

Если у сотрудника отсутствует возможность самостоятельно остановить нарушение Кодекса, он может проинформировать своего непосредственного руководителя или начальника отдела кадров о факте нарушения. Такое информирование является морально допустимым при наличии нескольких из ниже перечисленных условий:

- если нарушение этических норм наносит серьезный ущерб сотруднику/сотрудникам или Обществу;
- если информирующий сотрудник действительно стремится предотвратить или остановить нанесение вреда, а не использует ситуацию в личных целях;
- если информация о нарушении достоверна;
- если сотрудник уверен, что в результате информирования ему самому не будет нанесен вред.

Если у сотрудника есть вопросы относительно правильности поведения в ситуациях, регламентируемых данным Кодексом, или он столкнулся с ситуацией, связанной с нарушением норм, сотрудник может обратиться:

- к своему непосредственному руководителю;
- к директору.

### **СЕРТИФИКАТ О СОГЛАСИИ**

#### **с «Кодексом корпоративной этики сотрудников РГК «Восточная сказка»**

Я, подтверждаю, что получил(а) и ознакомился(ась) с «Кодексом корпоративной этики сотрудников РГК «Восточная сказка») и признаю свои обязательства по их соблюдению.

Подпись

Дата: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

После ознакомления с документом сотрудник подписывает сертификат и отдает его в отдел кадров.

Сертификат хранится в личном деле сотрудника или в личной карточка Т-2.

## Приложение 4. Дополнения к должностной инструкции менеджера по персоналу

### ***Пункт II. Должностные обязанности***

Менеджер по персоналу:

1. Анализирует необходимость развития предприятия, определяет узловые моменты развития.
2. Осуществляет анализ ресурсов предприятия (производственные, материально-технические, информационные, кадровые, иные); анализирует и систематизирует технико-экономические и социально-экономические показатели работы предприятия.
3. Проводит разработку мероприятий по материальной и нематериальной мотивации сотрудников, более мобильной связи между отделами и подразделениями организации.
5. Выбирает стратегию и определяет приоритеты развития организационной культуры предприятия; определяет методы достижения целей; обосновывает выбор целей; определяет инструменты достижения целей.
6. Определяет основные принципы политики развития предприятия.
7. Организует планирование стимулирующих мероприятий на предприятии в целом и, в том числе, в обособленных структурных подразделениях предприятия.
8. Определяет основную концепцию перспективного плана (реконструкция или развитие персонала, внедрение новых технологий и изменение производственной и организационной структуры предприятия, перспективы развития бизнеса).
9. Составляет прогноз развития организационной культуры предприятия в соответствии с перспективным планом.
10. Осуществляет координацию выполнения отдельных этапов перспективного (стратегического) плана; вносит коррективы в план исходя из ситуации, складывающейся на отдельных этапах реализации плана.
11. Составляет отчеты, рекомендации, методики принятия решений и выполнения действий по реализации отдельных этапов плана.

### ***Пункт III. Права***

Менеджер по персоналу имеет право:

1. На информацию о всех показателях работы предприятия.
2. Привлекать к планированию профильных специалистов предприятия.
3. Запрашивать и получать от руководителей профильных подразделений предприятия и специалистов необходимые информацию и документы.
4. Осуществлять наблюдение за действиями и решениями руководящего состава предприятия по реализации отдельных этапов плана.
5. В пределах своей компетенции подписывать и визировать документы, издавать за своей подписью распоряжения по предприятию по вопросам организационной культуры.
6. Самостоятельно вести переписку со структурными подразделениями предприятия, а также иными организациями по вопросам, входящим в его компетенцию.

## **Приложение 5. Положение о конкурсе «Лучший по профессии» РГК «Восточная сказка»**

1. Настоящим положением регламентировано проведение конкурса «Лучший по профессии».
2. Конкурс проводится в целях определения специалистов подразделений РГК «Восточная сказка» (далее – Предприятие), достигших наивысших показателей в профессиональной деятельности.
3. Решение о признании кандидатов на звание «Лучший по профессии» победителями конкурса принимается коллегиально на основании заключения конкурсной комиссии.
4. Конкурсная комиссия состоит из представителей всех подразделений Предприятия, участвующих в конкурсе.
5. Состав комиссии утверждается приказом директора РГК «Восточная сказка».
6. Конкурс проводится по следующим номинациям:
  - «лучший руководитель структурного подразделения» (1 номинация – номинанты начальники отделов)
  - «лучший бухгалтер» (1 номинация – номинанты работники бухгалтерии)
  - «лучший сотрудник технологической службы» (1 номинация – номинанты работники технологической службы)
  - «лучший сотрудник «службы горничных» (1 номинация – номинанты работники службы горничных)
  - «лучший работник службы приема и размещения» (1 номинация – номинанты работники – администраторы)
  - «лучший работник службы питания» (1 номинация – номинанты работники – бармены, официанты, повара).
7. Для участия в конкурсе руководителями подразделений Предприятия организуется в срок до 20 декабря текущего года направление заместителю директора по персоналу представлений на участников конкурса по установленным номинациям.
8. Для рассмотрения направляются следующие документы:
  - критерии оценки участника конкурса.
  - характеристика на участника конкурса, подписанная непосредственным руководителем либо руководителем подразделения (в зависимости от номинации).
9. Направленные документы передаются в конкурсную комиссию для коллегиального рассмотрения.
10. Заседание комиссии проводится не позднее 25 декабря текущего года.
11. Решение комиссии оформляется приказом директора Предприятия.
12. Победители конкурса по номинациям награждаются директором РГК «Восточная сказка» с занесением благодарности в личную карточку и размещением фотографии на доске почета Предприятия.
13. Результаты конкурса объявляются на годовом итоговом собрании сотрудников Предприятия с одновременным награждением победителей.

## Последний лист

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в одном экземпляре.

Библиография содержит 51 наименование.

Количество страниц 95.

Один экземпляр работы сдан на кафедру экономики, управления и права

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ /  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)